

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Pada tinjauan pustaka ini akan dijelaskan berbagai pengertian yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, kerjasama tim, komitmen organisasi dan kinerja karyawan beserta uraian yang menyangkut dengan gaya kepemimpinan, kerjasama tim, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

2.1.1 Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan pada dasarnya sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya. Kepemimpinan yang efektif dan efisien akan terwujud apabila dijalankan berdasarkan fungsi dan tujuan yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin harus berusaha menjadi bagian situasi kelompok atau organisasi yang dipimpinnya. Sebelum membahas mengenai gaya pemimpin, terlebih dahulu harus memahami tentang kepemimpinan.

2.1.1.1 Kepemimpinan

Secara etimologi, kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” yang artinya imbing atau tuntun, dari kata tersebutlah lahir kata kerja memimpin yang diartikan membimbing atau menuntun dan kata benda pemimpin yaitu orang yang berfungsi memimpin atau orang yang membimbing. Menurut Burso (2018; 215), kepemimpinan adalah serangkaian kegiatan (*activity*) pemimpin yang terkait dengan kedudukan (posisi) serta gaya perilaku pemimpin itu sendiri. Kepemimpinan adalah sebagai proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan dalam situasi tertentu.

Arti dan peran kepemimpinan menurut Sedarmayanti (2016; 273), sebagai berikut:

1. *Leadership is activity of influencing people to strive willingly for mutual objectives*, kepemimpinan adalah keseluruhan kegiatan/aktivitas untuk memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.
2. *Leadership is the exercecies of authority and the making of dicisions*, kepemimpinan adalah aktivitas pemegang kewenangan dan pengambil keputusan.
3. Kepemimpinan merupakan inti manajemen karena kepemimpinan adalah motor penggerak bagi sumber daya manusia dan sumber daya alam lainnya.
4. *Leadership is the process of influencing group activities toward goal setting and goal achievement*, kepemimpinan adalah suatu proses memengaruhi aktivitas dalam upaya perumusan dan pencapaian tujuan.

Berdasarkan uraian diatas penulis menarik simpulan dari pengertian kepemimpinan bahwasannya tugas dari seorang pemimpin adalah untuk mempengaruhi bawahannya menggunakan kewenangan yang dimilikinya guna mencapai sebuah tujuan yakni visi dengan misi yang telah dirancang. Hal tersebutlah yang memunculkan gaya kepemimpinan.

2.1.1.2 Teori Kepemimpinan

Menurut Nawawi dalam Burso (2018; 221), studi tentang kepemimpinan biasa dikelompokkan menjadi empat pendekatan teori kepemimpinan, diantaranya sebagai berikut:

1. Teori Great Man dan Teori Big-Bang

Teori ini mengemukakan kepemimpinan merupakan bakat atau bawaan sejak seseorang lahir dari kedua orangtuanya. Teori ini melihat kekuasaan berada pada sejumlah orang tertentu, yang melalui proses pewarisan memiliki kemampuan memimpin atau karena keberuntungan memiliki bakat untuk menempati posisi sebagai pemimpin.

Teori Big-Bang mengintegrasikan antara situasi dan pengikut anggota organisasi sebagai jalan yang dapat mengantarkan seseorang menjadi pemimpin. Situasi yang dimaksud adalah peristiwa-peristiwa atau kejadian-kejadian besar seperti revolusi, kekacauan, kerusuhan, pemberontakan, reformasi dan lain-lain.

2. Teori Sifat atau Karakteristik Kepribadian

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin, meskipun orang tuanya bukan seorang pemimpin. Teori ini bertolak dari pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dimiliki. Orang yang mempunyai karakter temperamen sangat tepat untuk memimpin organisasi yang bergerak di bidang pengamanan atau bidang sejenis yang membutuhkan ketegasan dalam bersikap, bersuara dan berbuat.

3. Teori Perilaku

Teori ini bertolak dari pemikiran bahwa kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, tergantung pada perilaku atau gaya bersikap atau gaya bertindak

seorang pemimpin. Dengan demikian teori ini juga memusatkan perhatiannya pada fungsi-fungsi kepemimpinan. Dengan kata lain, keberhasilan seorang pemimpin dalam mengefektifkan organisasi sangat tergantung dari perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan di dalam strategi kepemimpinannya. Pemimpin yang berperilaku otoriter mungkin tepat apabila diterapkan pada saat revolusi atau pada saat kondisi genting. Perilaku pemimpin yang membimbing kebabakan, mungkin tepat diterapkan pada organisasi yang mayoritas anggotanya berpendidikan rendah. Perilaku pemimpin yang demokratis mungkin tepat diterapkan pada organisasi yang anggotanya berpendidikan tinggi dan sebagainya.

4. Teori Situasional

Menurut teori situasional seorang pemimpin akan memperhatikan faktor-faktor situasional yang terdapat di dalam organisasi. Karena faktor-faktor situasi tersebut tidak selalu tetap, maka diperlukan kemampuan dari pemimpin untuk mengadaptasi kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi. Semakin sulit suatu situasi dihadapi, semakin sulit juga pemimpin itu membawa atau memimpin organisasinya. Pemimpin yang berada pada situasi yang stabil, belum tentu dapat menjadi pemimpin pada saat situasi krisis atau situasi yang tidak menentu.

2.1.1.3 Gaya Kepemimpinan

Wirawan dalam Bagus dkk (2016), mengatakan gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi sikap, perilaku dan sebagainya para pengikutnya. Menegaskan pula gaya kepemimpinan seorang

pemimpin dapat berubah-ubah tergantung pada kuantitas dan mutu para pengikut, situasi dan budaya sistem sosialnya.

Robbins & Coulter dalam Wulan (2019), mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai proses pengaruh sosial yakni suatu kehidupan yang mempengaruhi kehidupan individu lain yang mempengaruhi orang lain ke arah pencapaian tujuan tertentu. Selaras dengan pendapat George R. Terry dalam Wulan (2019), yang mengartikan bahwa gaya kepemimpinan adalah Aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Gaya Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya”.

Berdasarkan definisi diatas gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu perilaku yang diterapkan dalam usaha mempengaruhi orang lain dalam mencapai sebuah tujuannya, dalam hal ini perilaku yang dimaksud adalah perilaku yang diterapkan seorang pemimpin. Dimana perilaku tersebut yang menjadi tilak ukur pencapaian tujuan yang diharapkan.

2.1.1.4 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Adapun jenis-jenis gaya kepemimpinan menurut Toman dalam Mustomi (2020), sebagai berikut:

1. Gaya Diktator, yaitu berwenang penuh dan memikul tanggung jawab sepenuhnya
2. Gaya Militeristis, yaitu pemberian perintah dalam menggerakkan bawahannya

3. Gaya Paternalistik, yaitu pemimpin diharapkan menjadi bapak bagi para pengikutnya
4. Gaya Partisipatif yaitu pemimpin yang mendesentralisasi wewenangnya
5. Gaya Laissez Faire yaitu gaya kepemimpinan yang memberi kebebasan penuh untuk membuat keputusan
6. Gaya Bebas Kendali yaitu pemimpin yang menghindari kuasa dan tanggung jawab
7. Gaya Karismatis pemimpin yang memiliki daya tarik yang tinggi
8. Gaya Demokratis yaitu pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan

Menurut Siagian dalam Burso (2018;205), membagi ciri dan sifat gaya kepemimpinan dalam lima tipe sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Otokratis, mempunyai ciri-ciri:
 - a. Menganggap organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi;
 - b. Mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi;
 - c. Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata;
 - d. Tidak mau menerima pendapat, saran dan kritik dari anggotanya;
 - e. Terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya;
 - f. Caranya menggerakkan bawahan dengan pendekatan paksaan;
 - g. Sering mencari kesalahan atau menghukum;
 - h. Kesalahan dirinya sering ditimpakan kepada orang lain;
 - i. Selalu menampilkan kekuasaannya dibandingkan kepemimpinannya;

- j. Tidak mau berdiri di belakang dalam memberi dorongan atau berada di bawah karyawan dalam rangka memberi semangat;
 - k. Sering membuat keputusan pribadi di luar rencana strategis yang disusun;
dan
 - l. Tidak ada kata maaf untuk bawahan.
2. Gaya Kepemimpinan Militeristis, mempunyai ciri-ciri:
- a. Dalam menggerakkan bawahan sering menggunakan cara perintah;
 - b. Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung pada pangkat atau jabatan;
 - c. Senang kepada formalitas yang berlebihan;
 - d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku kepada bawahan;
 - e. Sukar menerima kritikan atau saran dari bawahannya;
 - f. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan;
 - g. Satu komando, tidak ada komando lain kecuali dari pimpinan tinggi;
 - h. Mengedepankan keseragaman;
 - i. Memberi hukuman secara spontanitas;
 - j. Tidak ada kata lain untuk melaksanakan tugas, kecuali kata “siap”;
 - k. Selalu minta dihormati dan difasilitasi dalam keadaan apapun;
 - l. Sulit sekali memberi izin kepada bawahan, kecuali sangat penting;
 - m. Turun jabatan, penundaan kenaikan pangkat dan pemecatan merupakan jalan terakhir yang harus ditempuh dalam memberikan hukuman; dan
 - n. Penghargaan selalu diberikan kepada bawahan yang benar-benar berprestasi.

3. Gaya Kepemimpinan Paternalis, mempunyai ciri-ciri:
 - a. Menganggap bawahan sebagai manusia yang tidak dewasa;
 - b. Bersifat terlalu melindungi atau *overprotective*;
 - c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan;
 - d. Hampir tidak pernah memberi kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif sendiri;
 - e. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kreasi dan fantasinya;
 - f. Sering bersikap mahatahu;
 - g. Inovasi hanya berasal dari atasan;
 - h. Setiap bawahan harus memperhatikan contoh yang diberikan oleh pimpinan;
 - i. Selalu khawatir dengan berbagai kesulitan yang dialami oleh bawahan;
 - j. Selalu membela bila bawahan melakukan kesalahan;
 - k. Bawahan harus berusaha meniru sikap dan tingkah laku pimpinan;
 - l. Hal-hal yang baik dari pimpinan harus diturunkan ke generasi berikutnya;
 - m. Selalu mempunyai anak buah yang menjadi kesayangannya; dan
 - n. Sangat perhatian terhadap kebutuhan anak buahnya.
4. Gaya Kepemimpinan Kharismatik, mempunyai ciri:
 - a. Mempunyai daya penarik yang sangat besar, karena itu umumnya mempunyai pengikut yang besar jumlahnya;

- b. Pengikutnya tidak dapat menjelaskan, mengapa mereka tertarik mengikuti dan menaati pemimpin itu;
 - c. Dia seolah-olah memiliki kekuatan gaib atau *supranatural power*.
 - d. Kharisma yang dimilikinya tidak bergantung pada umur, kekayaan, kesehatan, ataupun ketampanan si pemimpin;
 - e. Keikutsertaan anggota bersifat buta;
 - f. Para pengikut rela hingga titik darah terakhir;
 - g. Siap mengorbankan jiwa, raga dan harta demi untuk pimpinan mereka;
 - h. Lebih banyak terjadi pada pimpinan adat, agama, suku dan pemimpin informal lainnya daripada pemimpin formal; dan
 - i. Kesetiaan pengikut tidak hanya pada dirinya, tetapi juga menurun pada anak cucunya.
5. Gaya Kepemimpinan Demokratis, mempunyai ciri-ciri:
- a. Dalam menggerakkan bawahan bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu makhluk yang termulia di dunia;
 - b. Selalu berusaha untuk menyinkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi bawahan;
 - c. Senang menerima saran, pendapat dan kritik dari bawahan;
 - d. Mengutamakan kerja sama dalam mencapai tujuan;
 - e. Memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan dan membimbingnya;
 - f. Mengusahakan agar bawahan dapat lebih sukses dari pada dirinya;
 - g. Selalu mengembangkan kapasitas dari pribadinya sebagai pemimpin;

- h. Berusaha mengambil keputusan secara demokratis;
- i. Tidak memaksakan kehendak kepada bawahan; dan
- j. Tanggap dengan berbagai keadaan yang dialami oleh organisasi.

2.1.1.5 Indikator-Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Safaria dalam Dalimunthe (2018) indikator-indikator dalam gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Direktif (*Directive Leadership*)
 - a. Pemimpin yang memberi tahu apa yang harus dikerjakan
 - b. Bimbingan khusus
 - c. Menaati peraturan
 - d. Jadwal yang spesifik
2. Kepemimpinan Suportif (*Supportive Leadership*)
 - a. Perhatian terhadap kebutuhan
 - b. Iklim kerja yang baik
3. Kepemimpinan Partisipatif (*Participative Leadership*)
 - a. Konsultasi pengambilan keputusan
 - b. Mempertimbangkan ide dan saran bawahan
 - c. Memberikan kebebasan berpendapat
4. Kepemimpinan Orientasi Prestasi (*Achievement-oriented Leadership*)
 - a. Menetapkan sasaran menantang
 - b. Pimpinan yang luar biasa

2.1.2 Kerjasama Tim

Simanjuntak (2018), menyimpulkan kerjasama tim atau *team work* adalah suatu kelompok yang terdiri dari dua orang atau lebih yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama dan tujuan tersebut akan lebih mudah dilaksanakan dengan melakukan kerjasama tim daripada dilakukan sendiri.

Hwang dalam Arifin (2020), mendefinisikan kerjasama tim sebagai kerjasama menggerakkan karyawan untuk berinteraksi yang hasilnya harus mempengaruhi kinerja tim. Kerjasama tim hakikatnya mempercepat pekerjaan agar cepat terselesaikan dengan dikerjakan secara berkelompok.

Susanti dkk (2021), mengatakan kerjasama tim adalah system perpaduan kerja suatu kelompok yang didukung oleh berbagai keahlian dengan kejelasan tujuan dan juga didukung oleh kepemimpinan dan komunikasi untuk menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada kinerja individu.

Panggiki dkk (2017), menyatakan kerjasama tim merupakan bentuk kerja dalam kelompok yang harus diorganisir dan dikelola dengan baik karena didalamnya terdapat sekelompok orang yang memiliki keahlian berbeda-beda dan dikoordinasikan untuk bekerjasama dengan pimpinan.

Berdasarkan definisi diatas disimpulkan kerjasama tim atau *team work* adalah suatu upaya yang dilakukan lebih dari dua orang secara bersama-sama untuk tujuan meringankan beban pekerjaan, sekaligus sebagai strategi agar mengefektifkan karyawan agar tidak ada yang menganggur dengan cara membagi pekerjaan dengan karyawan yang lainnya.

2.1.2.1 Aspek-aspek Kerjasama Tim

Menurut Sharma dalam Simatupang (2019), mengemukakan beberapa aspek-aspek dari kerjasama tim diantaranya sebagai berikut:

a. Tujuan yang jelas

Tujuan adalah penjabaran visi misi dan merupakan hal yang akan dicapai atau dihasilkan oleh organisasi atau perusahaan.

b. Terbuka dan jujur dalam komunikasi

Kejujuran dan keterbukaan dalam suatu kegiatan kerjasama merupakan hal yang penting dan harus dijaga karena itulah suatu organisasi akan maju dan berkembang.

c. Pengambilan keputusan kooperatif

Pengambilan keputusan secara kooperatif adalah menciptakan situasi dimana keberhasilan individu ditentukan atau dipengaruhi oleh keberhasilan kelompoknya.

d. Suasana kepercayaan

Suasa kepercayaan dalam kerjasama tim merupakan hal yang sangat penting karena keberhasilan sebuah tim sangat dipengaruhi oleh kepercayaan dari para anggotanya.

e. Rasa memiliki

Rasa memiliki dalam sebuah tim merupakan suatu hal yang penting agar keberhasilan dalam setiap kegiatan yang dilakukan dapat diperoleh.

f. Keterampilan mendengarkan yang baik

Keterampilan mendengarkan yang baik akan membuat organisasi semakin berkembang. Dalam hal ini tidak hanya mendengarkan akan tetapi bagaimana seseorang tersebut mengimplementasikan dan merealisasikan apa yang didengarkannya.

g. Partisipasi semua anggota

Partisipasi semua anggota merupakan suatu kewajiban anggota di dalam sebuah kerjasama tim.

2.1.2.2 Dimensi Kerjasama Tim

Menurut Shane & Glinow dalam Layla (2019), dimensi kerjasama tim yang efektif yaitu *the five C*:

a. *Cooperating* (Bekerjasama)

Anggota tim yang efektif secara aktif dan mampu bekerja bersama daripada sendirian.

b. *Coordinating* (Koordinasi)

Anggota tim yang efektif secara aktif mengelola kerjasama tim sehingga tim bertindak secara efisien dan harmonis.

c. *Communicating* (Komunikasi)

Anggota tim yang efektif menyampaikan informasi secara bebas (bukan menimbunnya), secara efisien (menggunakan saluran dan Bahasa yang terbaik) dan menghormati (meminimalkan emosi negatif).

d. *Comforting* (Kenyamanan)

Anggota tim yang efektif membantu rekan kerja mengatur keadaan psikologis yang sehat dan positif.

e. *Conflict Resolving* (Pemecahan Masalah)

Konflik tidak dapat dihindari dalam pengaturan social jadi anggota tim yang efektif memiliki kemampuan dan motivasi untuk menyelesaikan disfungsi ketidaksetujuan antara anggota tim.

2.1.2.3 Indikator Kerjasama Tim

Menurut Davis dalam Layla (2019), mengemukakan indikator dari kerjasama tim antara lain:

- a. Tanggungjawab bersama, yaitu dengan memberikan tanggungjawab menyelesaikan suatu pekerjaan secara bersama-sama dapat menciptakan hubungan kerjasama yang baik antar karyawan.
- b. Saling berkontribusi, artinya kontribusi yang baik sesama karyawan lain baik pikiran maupun tenaga dapat menciptakan kerjasama di dalam perusahaan atau organisasi.
- c. Pengarahan kemampuan secara maksimal, yaitu mengarahkan kemampuan dari masing-masing karyawan dalam anggota tim secara maksimal akan membuat kerjasama lebih kuat dan berkualitas.
- d. Komunikasi yang efektif, yaitu dengan membangun komunikasi yang baik dan efektif antar karyawan dapat menentukan keberhasilan kerjasama tim dalam melaksanakan tugas maupun kewajibannya dalam bekerja.

2.1.3 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi secara umum merupakan suatu ketentuan yang disetujui bersama dari semua anggota dalam suatu organisasi mengenai pedoman, pelaksanaan serta tujuan yang hendak dicapai bersama di masa yang akan datang. Robbins (2015; 143), mengatakan komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya itu.

Becker dalam Budiantara dkk (2022), menyatakan komitmen organisasi adalah kecenderungan untuk seseorang terkait dan terikat dalam garis kegiatan organisasi yang konsisten dilaksanakan karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain.

Wirawan dalam Bagus dkk (2016), mendefinisikan komitmen organisasi berarti perasaan keterkaitan atau keterikatan psikologis dan fisik pegawai terhadap organisasi tempatnya bekerja atau organisasi dimana menjadi anggotanya. Keterkaitan atau keterikatan tersebut mempunyai tiga bentuk mematuhi norma, nilai-nilai dan peraturan organisasi, mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan internalisasi norma, nilai-nilai dan peraturan organisasi.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan komitmen organisasi atau komitmen kerja adalah keadaan seorang yang menganggap penting untuk berada di dalam organisasi tersebut dan tidak adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi tersebut dalam jangka waktu yang lama.

2.1.3.1 Aspek-Aspek Komitmen Organisasi

Robbin dan Judge (2015;144), mengungkapkan bahwa terdapat tiga aspek yang mencirikan komitmen organisasi, diantaranya sebagai berikut:

a. Komitmen Afektif (*affective commitment*)

Aspek ini merupakan perasaan emosional dan keyakinan-keyakinan dari anggota atau karyawan terhadap nilai-nilai dan tujuan dari perusahaan, rasa ikut sebagai bagian dari organisasi dan rasa keterlibatan dalam organisasi. Komitmen afektif tercermin dalam perilaku anggota terhadap organisasinya, seperti kesamaan nilai dan tujuan pribadi dengan nilai dan tujuan organisasi, penerimaan terhadap kebijakan organisasi serta anggota memiliki kebanggaan menjadi bagian dari suatu organisasi.

b. Komitmen Keberlanjutan (*continuance commitment*)

Aspek ini berkaitan dengan nilai ekonomis yang didapat seorang karyawan yang berarti bahwa seseorang memilih bertahan pada suatu perusahaan karena mendapat keuntungan-keuntungan tertentu dibandingkan karyawan tersebut keluar atau berpindah ke perusahaan lain. Pada aspek ini, terbentuk karena imbalan yang diberikan oleh perusahaan yang dirasa cukup. Pada aspek ini alasan seorang karyawan bertahan karena karyawan tersebut merasa membutuhkan imbalan dari perusahaan. Karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang tinggi akan memilih untuk tetap tinggal dan mempertahankan hubungannya dengan perusahaan atau organisasi. Hal tersebut terjadi karena karyawan memiliki kebutuhan secara ekonomis. Karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang rendah dapat berdampak pada

kurangnya kinerja, kondisi tersebut dapat terjadi bila karyawan merasa hasil yang diterima kurang sesuai dengan dirinya.

c. **Komitmen Normatif** (*normative commitment*)

Aspek ini berkaitan dengan keinginan untuk bertahan dengan organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Pada aspek ini, komitmen terbentuk dari perasaan karyawan yang merasa berkewajiban atau keharusan karyawan untuk tetap bertahan lebih dari orang lain. Karyawan yang berada pada aspek ini, akan mempertahankan hubungannya dengan organisasi dan memberikan usaha-usaha secara maksimal guna kemajuan dan tercapainya tujuan perusahaan. Hal tersebut terjadi karena karyawan yang memiliki komitmen normatif merasa lebih bertanggung jawab untuk melakukan hal tersebut dibandingkan orang lain.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Robbins dan Judge (2015; 131), mengungkapkan tujuh faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi karyawan, sebagai berikut:

a. **Faktor-faktor terkait pekerjaan** (*job related factors*)

Merupakan hasil keluaran yang terkait faktor-faktor pekerjaan yang cukup penting di tingkat individu, peran dalam pekerjaan, hal lain yang kurang jelas pun akan mempengaruhi komitmen organisasi, seperti kesempatan promosi dan lain-lain. Faktor yang berdampak pada komitmen adalah tanggung jawab dan tugas yang diberikan pada anggota.

b. Kesempatan para anggota (*employee opportunities*)

Kesempatan anggota akan berpengaruh pada komitmen organisasi, karyawan yang masih memiliki peluang tinggi bekerja di tempat lain, akan mengurangi komitmen kerja karyawan, begitu pun sebaliknya. Hal ini sangat bergantung pada loyalitas karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja, karyawan akan selalu memperhitungkan keinginan untuk keluar atau tetap bertahan dalam jangka waktu yang panjang. Pertimbangan antara kesempatan-kesempatan yang ada akan sangat berpengaruh pada komitmen seseorang dalam bertahan di sebuah organisasi.

c. Karakteristik individu

Karakteristik individu yang berpengaruh seperti usia, masa kerja, tingkat pendidikan, kepribadian dan hal-hal yang menyangkut individu tersebut (karakter). Dijelaskan pula, bahwa semakin lama masa kerja maka tinggi juga komitmen kerja yang dimilikinya. Selain itu peran gender juga dapat berpengaruh pada komitmen organisasinya, namun peran gender ini tidak semata-mata hanya perbedaan gender saja namun juga dengan jenis pekerjaan yang diberikan dan keyakinan terhadap kemampuan yang dimilikinya,

d. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dapat mempengaruhi komitmen kerja, satu dari kondisi lingkungan kerja yang berdampak positif bagi komitmen organisasi adalah rasa memiliki organisasi. Hal ini dimaksudkan bahwa karyawan yang memiliki rasa keterlibatan menganggap dirinya dilibatkan dalam pengambilan keputusan atau kebijakan baik secara langsung maupun tidak langsung. Faktor ini dalam

lingkungan kerja yang berpengaruh adalah sistem seleksi, penilaian serta promosi, gaya manajemen dan lain-lain.

e. Hubungan positif

Hubungan positif memiliki arti hubungan antar anggota baik hubungan dengan atasan, rekan kerja maupun bawahan dan rasa saling menghargai akan menimbulkan komitmen kerja yang tinggi. Sebaliknya jika hubungan cenderung negatif maka seseorang akan ada keinginan untuk berhenti bekerja atau keluar dari organisasi atau bahkan menarik diri dari lingkungan kerjanya.

f. Struktur organisasi

Struktur organisasi yang fleksibel lebih mungkin berkontribusi pada peningkatan komitmen anggotanya, manajemen dapat meningkatkan komitmen anggotanya dengan memberikan anggota arahan dan pengaruh yang lebih baik. Sedangkan sistem birokrasi akan cenderung berdampak negatif bagi organisasi.

g. Gaya manajemen

Gaya manajemen yang tidak sesuai dengan konteks aspirasi anggotanya akan menurunkan tingkat komitmen organisasi. Sedangkan gaya manajemen yang membangkitkan keterlibatan hasrat anggota untuk pemberdayaan dan tuntutan komitmen untuk tujuan-tujuan organisasi akan meningkatkan komitmen kerja. Semakin fleksibel organisasi yang menekankan pada partisipasi anggota dapat meningkatkan komitmen organisasi secara positif serta cukup kuat. Dari faktor yang telah diungkapkan tersebut, karakteristik individu menjadi faktor yang

tidak kalah penting dengan faktor-faktor yang lainnya, karakteristik individu sendiri merupakan hal yang melekat dalam individu.

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi

Allen dan Mayer dalam Darmawan (2013; 182), menyatakan bahwa terdapat tiga macam dimensi dan indikator komitmen organisasi diantaranya sebagai berikut:

1. Komitmen Afektif

Komitmen afektif (*affective commitment*), merupakan keterkaitan emosional terhadap organisasi dengan indikator:

- a. Keinginan berkarir di organisasi
- b. Rasa percaya terhadap organisasi
- c. Pengabdian kepada organisasi

2. Komitmen Keberlanjutan

Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) yang tinggi akan bertahan di organisasi, bukan karena alasan emosional, tetapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian yang akan dialami jika meninggalkan organisasi dengan indikator:

- a. Kecintaan pegawai kepada organisasi
- b. Keinginan bertahan dengan pekerjaannya
- c. Bersedia mengutamakan kepentingan perusahaan
- d. Keterikatan pegawai kepada pekerjaan
- e. Tidak nyaman meninggalkan pekerjaan saat ini

3. Komitmen Normatif

Komitmen normatif (*normative commitment*) merupakan suatu keharusan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena alasan moral atau alasan etika dengan indikator:

- a. Kesetiaan terhadap organisasi
- b. Kebahagiaan dalam bekerja
- c. Kebanggaan bekerja pada organisasi

2.1.4 Kinerja Karyawan

Hasibuan dalam Budiantara dkk (2022), mengatakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta dalam waktu periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan yang telah ditetapkan dan disepakati bersama.

Nurmansyah dalam Eka & Nabilah (2022), mendefinisikan kinerja sebagai hasil yang dapat dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan pada satu periode tertentu. Hal itu sependapat dengan Kasmir dalam Eka & Nabilah (2022), yang mengatakan kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Menurut Fahmi dalam Farhan dkk (2021), mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Mangkunegara dalam Farhan dkk (2021), menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan kinerja karyawan adalah suatu yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan suatu referensi. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

2.1.4.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Anwar (2017; 484), faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan *reality* yang dapat diartikan bahwa, pegawai yang memiliki kemampuan potensi diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dengan keterampilan pegawai tersebut kinerja instansi akan tercapai.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi yang

mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi).

2.1.4.2 Dimensi Kinerja Karyawan

Dimensi kinerja adalah berbagai elemen dalam pekerjaan yang dianggap memiliki andil dalam keberhasilan pelaksanaan pekerjaan tersebut secara keseluruhan. Dimensi kerja dapat digunakan untuk mengevaluasi suatu kinerja. Dimensi mengenai kinerja menurut Anwar (2017; 67), sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja

Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan oleh kebijakan instansi atau perusahaan maka biasanya dapat diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan dan keberhasilan kerja oleh seorang pegawai tersebut, maka dengan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai tersebut, pekerjaan apapun yang diberikan oleh pihak instansi maupun perusahaan akan dapat diselesaikan dengan baik maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kualitas kerja pegawai sangat baik bagi pihak perusahaan atau instansi terkait.

2. Kuantitas Kerja

Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu yang ada. Maka yang perlu diperhatikan oleh suatu instansi atau perusahaan bukan hasil rutin tetapi lebih cenderung kepada seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan oleh para pegawai.

3. Konsistensi Pegawai

Ketetapan karyawan dalam menjalankan *job description* sesuai dengan apa yang diperintahkan perusahaan.

4. Kerjasama

Merupakan evaluasi perilaku kerja aktif dengan segala kemampuan dan keahlian untuk saling mendukung dalam tim kerja agar dapat memperoleh hasil kerja yang maksimal

5. Sikap Pegawai

Perilaku karyawan terhadap perusahaan atau pihak atasan dan teman.

2.1.4.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2016; 260), Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu atas enam indikator sebagai berikut:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaannya yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan yaitu pemenuhan kesesuaian waktu yang dibutuhkan atau diharapkan dalam pelaksanaan kegiatan.

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Untuk mengatakan adanya pengaruh antara gaya kepemimpinan, kerjasama tim dan komitmen terhadap kinerja karyawan bias dilihat dari tabel 2.1 Penelitian Terdahulu berikut.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

Nomor	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber Referensi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Bagus Putu Fabio, Musa Hubeis dan Herien Puspitawati, 2016, Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi yang Berimplikasi Pada Kinerja Karyawan	Terdapat variabel X1 (Gaya Kepemimpinan), variabel X3 (Komitmen) dan variabel Y (Kinerja).	Teknik analisis yang digunakan menggunakan SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>) dan terdapat variabel Motivasi Kerja.	Hasil penelitian ini gaya kepemimpinan dan motivasi memiliki pengaruh besar terhadap komitmen dan kinerja	Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen, No.1, Vol.2, Nomor DOI: 10.173558/JABM.2.1.91. Jurnal.ipb.ac.id
2	Farhan Elang Ibrahim, Tjipto Djuhartono dan	Menggunakan analisis data regresi	Tidak terdapat variabel gaya kepemimpinan	Hasil penelitian ini terdapat	Jurnal ARASTIRMA Fakultas

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Nur Sodik, 2021, Pengaruh Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Lion Superindo	linear sederhana dan terdapat variabel yang sama yakni kerjasama tim dan kinerja karyawan	dan variabel komitmen	pengaruh positif dan signifikan kerjasama tim terhadap kinerja karyawan.	Ekonomi Program Studi Manajemen UMPAM, No.2, Vol.1, P-ISSN 2775-9695 E-ISSN 2775-9687
3	Ni Luh Kardini, 2019, Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Matahari Departement Store Duta Plaza di Denpasar	Terdapat variabel gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan	Teknik analisis yang digunakan menggunakan SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>) dan terdapat variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja	Hasil penelitian ini terdapat pengaruh dari gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Jurnal Satyagraha, No.01, Vol.02 ISSN 2620-6358. DOI: https://doi.org/10.47532/jis.v2i1.60
4	Wulan Kimberly Wowor, Sontje M. Sumayku dan Sofia A.P Sambul, 2019, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Matahari Departement Store di Mega Mall, Manado	Menggunakan analisis data regresi linear sederhana dan terdapat variabel gaya kepemimpinan	Terdapat variabel motivasi kerja	Hasil penelitian ini terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap motivasi	Jurnal Administrasi Bisnis, No.2, Vol.8, p-ISSN 2338-9605, e-2655-206X
5	Marudut Marpaung, 2014, Pengaruh Kepemimpinan dan <i>Team Work</i> Terhadap Kinerja Karyawan Di Koperasi SEkjen Kemendikbud Senayan Jakarta	Menggunakan analisis data regresi linear sederhana dan terdapat variabel kerjasama tim dan kinerja karyawan	Terdapat variabel kepemimpinan	Hasil penelitian ini terdapat pengaruh dari kepemimpinan dan <i>Team Work</i> Terhadap Kinerja Karyawan	Jurnal Ilmiah WIDYA, No.1, Vol.2, ISSN 2337-6686 ISSN-L 2338-3321
6	I Kadek	Menggunakan	Terdapat	Hasil	Jurnal EMAS,

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Budiantara, Ni Wayan Eka Mitriani dan I Gusti Ayu Imbayani, 2022, Pengaruh Komitmen Organisasi dan BUDaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing Pada Perusahaan Penyedia Jasa Outsourcing PT Adidaya Madani Denpasar	analisis data regresi linear berganda dan terdapat variabel komitmen dan variabel kinerja	variabel budaya organisasi	penelitian ini komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	No.6, Vol.3 E-ISSN 2774-3020
7	Hasrun Afandi Umpu Singa, 2022, Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kompensasi Sebagai Variabel Moderasi	Menggunakan analisis data regresi linear berganda dan terdapat variabel komitmen Dan Variabel Kinerja	Terdapat variabel kompensasi	Hasil penelitian ini komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Derivatif: Jurnal Manajemen, No.1, Vol.6, ISSN 1978-6573
8	Eka Putra dan Nabilah Fitri Zabaldi, 2022, Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Pegadaian Kota Pekanbaru	Menggunakan analisis data regresi linear berganda dan terdapat variabel komitmen dan variabel kinerja	Terdapat perbedaan tempat penelitan	Hasil penelitian ini komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Eko dan Bisnis (Riau Economics and Business Review), No.1, Vol.13, P-ISSN 1410-7988 E-ISSN 2614-123X
9	T. S. Nanjundeswaraswamy, 2021, <i>The Mediating Role Of Job Satisfaction In The Relationship Between Leadership Styles And Employee Commitment</i>	Menggunakan analisis regresi dan terdapat variabel gaya kepemimpinan dan komitmen	Terdapat variabel kepuasan kerja	Hasil penelitian ini kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen karyawan	<i>The current issue and full text archive of this journal is available on Emerald Insight at: https://www.emerald.com/insight/1026-4116.htm</i>

2.2 Kerangka Pemikiran

Gaya kepemimpinan merupakan hal terpenting dalam berjalannya sebuah organisasi untuk menjalankan dan menyukseskan organisasinya sehingga dapat mencapai keberlangsungan hidup organisasinya. Wirawan dalam Bagus dkk (2016), mengatakan gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dari seorang pemimpin dalam upaya mempengaruhi bawahannya baik dari sikap, perilaku maupun sebagainya. Sedangkan George R. Terry dalam Wulan (2019), menyatakan gaya kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang supaya diarahkan mencapai tujuan dari sebuah organisasi.

Berdasarkan dari uraian tersebut, gaya kepemimpinan menjadi penggerak jalannya sebuah organisasi dengan satu visi misi sehingga menghasilkan kinerja yang diharapkan. Penelitian ini mengacu pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bagus Putu Fabio dkk (2016), dengan hasil penelitian yang menyatakan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh besar terhadap kinerja.

Menurut Dalimunthe (2018), mengemukakan terdapat beberapa indikator dari gaya kepemimpinan diantaranya (1) Kepemimpinan Direktif (*Directive Leadership*); (2) Kepemimpinan Suportif (*Supportive Leadership*); (3) Kepemimpinan Partisipatif (*Participative Leadership*); dan (4) Kepemimpinan Orientasi Prestasi (*Achievement-Oriented Leadership*).

Selain gaya kepemimpinan faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kerjasama tim, dimana jika kerjasama tim terjalin dengan baik maka kinerja yang dihasilkan akan maksimal serta sesuai dengan yang diharapkan. Kerjasama tim menurut Simanjuntak (2018), mengatakan bahwa kerjasama tim merupakan suatu

kelompok yang terdiri dari dua orang atau lebih yang bekerjasama untuk mencapai tujuan yang sama dengan harapan dapat terselesaikan lebih baik daripada yang dilakukan sendiri.

Hwang dalam Arifin (2020), mendefinisikan kerjasama tim sebagai sebuah cara untuk menggerakkan karyawan untuk berinteraksi dengan karyawan lain kemudian hasil akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Susanti dkk (2021), juga mengatakan bahwa kerjasama tim adalah sistem perpaduan kerja antara suatu kelompok yang didukung oleh berbagai keahlian dengan kejelasan tujuan dan juga didukung oleh kepemimpinan dan komunikasi untuk menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada kinerja individu.

Berdasarkan uraian tersebut kerjasama tim dapat terbentuk jika karyawan dapat berkolaborasi dengan karyawan lain dengan baik dan dapat meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri, karena merasa dapat berbagi dan tidak terlalu terbebani akan pekerjaannya yang menjadi rutinitas kesehariannya setelah bekerja.

Penelitian ini mengacu pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ibrahim dkk (2021), dengan hasil penelitian yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan kerjasama tim terhadap kinerja karyawan.

Davis dalam Layla (2019), mengemukakan indikator dari kerjasama tim sebagai berikut (1) Tanggungjawab bersama; (2) Saling berkontribusi; (3) Pengarahan kemampuan secara maksimal; dan (4) Komunikasi yang efektif.

Selain dari kedua faktor yakni gaya kepemimpinan dan kerjasama tim, terdapat pula faktor lain yang mempengaruhi kinerja yaitu komitmen organisasi yang tak kalah pentingnya. Robbins (2015; 143), mengatakan komitmen organisasi

adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya itu.

Becker dalam Budiantara dkk (2022), menyatakan komitmen organisasi adalah kecenderungan untuk seseorang terkait dan terikat dalam garis kegiatan organisasi yang konsisten dilaksanakan karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain.

Berdasarkan uraian tersebut komitmen mempengaruhi kinerja karyawan dimana saat komitmen seorang karyawan baik maka kinerjanya akan meningkat dikarenakan karyawan mencintai pekerjaannya dan karyawan memiliki rasa keengganan untuk meninggalkan organisasi. Sehingga karyawan tersebut akan melakukan pekerjaannya dengan maksimal.

Penelitian ini mengacu pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Budiantara dkk (2022), dengan hasil penelitian yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Allen & Mayer dalam Darmawan (2013; 182), menyatakan terdapat tiga dimensi dan indikator komitmen organisasi diantaranya (1) Komitmen Afektif; (2) Komitmen Keberlanjutan; dan (3) Komitmen Normatif.

Kinerja karyawan dapat diartikan menurut Fahmi dalam Farhan dkk (2021), adalah sebagai hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan menurut Mangkunegara dalam Farhan dkk (2021), menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang

dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Robbins (2016; 260), mengemukakan indikator untuk mengukur kinerja karyawan sebagai berikut (1) Kualitas; (2) Kuantitas; (3) Ketepatan Waktu; (4) Efektifitas; dan (5) Kemandirian.

Gaya kepemimpinan, kerjasama tim dan komitmen organisasi merupakan indikator yang dapat memunculkan kinerja karyawan yang maksimal. Karena dengan gaya kepemimpinan yang baik dan sesuai antara atasan dengan bawahan maka akan terciptanya iklim kerja yang baik. Sama halnya dengan kerjasama tim yang baik akan dapat meningkatkan kinerja karyawan secara langsung. Begitupun dengan komitmen terhadap organisasi yang telah terbentuk baik maka kinerja karyawan akan lebih baik. Bagi sebuah perusahaan maupun organisasi tempat karyawan itu bekerja.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan suatu hipotesis penelitian secara umum yakni: **“Terdapat Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan Pada Toserba Gunasalma 1 Kawali”**.