

## Peran Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Motivasi, Komitmen Dan Kinerja Organisasi Di Pura Pakualaman Yogyakarta

R. Jati Nurcahyo<sup>1)</sup>, Sri Kiswati<sup>2)</sup>  
Universitas Bina Sarana Informatika  
E-mail : r.jno@bsi.ac.id<sup>1)</sup>, sri.srk@bsi.ac.id<sup>2)</sup>

**Abstract** - The smart leadership style implemented by K.G.P.A.A. Paku Alam X has an important role in improving the organization work performance in Pura Pakualaman Yogyakarta. This is due to its positive effects in strengthening the "Abdi Dalem" commitment as well as managing their motivation well. The implication of the K.G.P.A.A. Paku Alam X leadership to the improvement of the organization work performance must include some competencies and put together the elements of ethics and professionalism in organization of Pura Pakualaman Yogyakarta. The elements include five dimensions, they are: Logic, Power Resource, Knowledge, Core Leadership Functions, and Character. The method used in this research is descriptive qualitative. The instruments applied are survey, quantitative data and interviews. The results of the study show that there is influence of the "Abdi Dalem" reliance in taking initiatives to the role of KGPAA Paku Alam X when he is not in charge nor in Puro Pakualaman Palace. The numbers based on the data show less significant influence: Work Performance 49.7%, Motivation 27.2%, and Commitment 22.1%. The result of the research also shows that whenever the "Abdi Dalem" find difficulties in undertaking their duties, most of them will ask for the decision of "Penghageng" or the Tepas Department Head.

**Keyword** : Leadership, Motivation, Commitment And Work Performance

**Abstrak** - Gaya Kepemimpinan yang Smart dari K.G.P.A.A. Paku Alam X sangat berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi di Pura Pakualaman Yogyakarta karena berdampak pada kuatnya komitmen Abdi Dalem dan terbinanya dengan baik Motivasi kerja mereka. Implikasi Kepemimpinan K.G.P.A.A. Paku Alam X terhadap peningkatan kinerja organisasi harus disertai kompetensi dengan meletakkan unsur etika dan profesionalisme dalam organisasi di Pura Pakualaman Yogyakarta, yang meliputi lima dimensi yaitu : Nalar, Sumber Kekuasaan, Pengetahuan, Fungsi Kepemimpinan inti dan Karakter. Metode penelitian ini yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan didukung oleh survey, data kuantitatif dan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ditemukan pengaruh ketergantungan dari Abdi Dalem dalam mengambil inisiatif sendiri terhadap peran K.G.P.A.A. Paku Alam X ketika tidak berada ditempat atau di Istana Pura Pakualaman Yogyakarta, menunjukkan angka yang kurang berarti yaitu Kinerja 49,7%, Motivasi 27,2%, Komitmen 22,1%. Hasil penelitian yang sama menunjukkan bahwa ketika Abdi Dalem menemukan kesulitan dalam bertugas, kebanyakan dari Abdi Dalem akan menunggu untuk meminta keputusan dari Penghageng atau kepala bagian Tepas.

**Kata Kunci** : Kepemimpinan, Motivasi, Komitmen dan Kinerja

### 1.1. Latar Belakang

Keberhasilan suatu organisasi di di Pura Pakualaman Yogyakarta dalam mencapai tujuan tidak dapat dilepaskan dengan adanya peran K.G.P.A.A. Paku Alam X dan lingkungan kerja yang mendukungnya. Efektivitas dari kepemimpinan K.G.P.A.A. Paku Alam X akan dipengaruhi oleh karakteristik *Abdi Dalem*. Adanya perubahan lingkungan dan teknologi yang cepat meningkatkan kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh suatu organisasi. Hal ini memunculkan kebutuhan organisasi terhadap sosok pemimpin yang dapat mengarahkan dan mengembangkan kinerja *Abdi Dalem* dengan kekuasaan yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. Sejalan dengan pernyataan Bass, 1990: Bahwa untuk mengelola dan mengendalikan berbagai fungsi sub sistem dalam organisasi

agar tetap konsisten dengan tujuan organisasi dibutuhkan seorang pemimpin karena pemimpin merupakan bagian penting dalam peningkatan kinerja para pekerja.

Menurut Steers (2018) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja. Selanjutnya dijelaskan bahwa motivasi mempunyai kekuatan kecenderungan seseorang atau individu untuk melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah kepada sasaran dalam pekerjaan. Dalam upaya meningkatkan prestasi kinerja diperlukan adanya motivasi kerja *Abdi Dalem* guna menumbuhkan komitmen yang kuat. Pendapat Robbins (2014) tentang kinerja bahwa merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Memperhatikan begitu pentingnya tuntutan peningkatan kinerja dalam suatu organisasi di Pura Pakualaman Yogyakarta, maka variabel-variabel kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen *Abdi Dalem* selayaknya menjadi perhatian oleh pengelola organisasi.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan permasalahannya sebagai berikut :

Apakah terdapat pengaruh peran kepemimpinan dari K.G.P.A.A. Paku Alam X terhadap motivasi kerja dan komitmen *Abdi Dalem* dalam meningkatkan kinerja organisasi di Pura Pakualaman Yogyakarta?

## 1.3. Manfaat Penelitian

Keberhasilan suatu organisasi tidak terlepas dari adanya faktor-faktor pendukung. Melalui pendekatan beberapa teori yang ada, kajian ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh peran kepemimpinan dari K.G.P.A.A. Paku Alam X terhadap motivasi kerja dan komitmen *Abdi Dalem* dalam meningkatkan kinerja organisasi di Pura Pakualaman Yogyakarta.

## 2.1. Kajian Pustaka

### 2.1.1. Kepemimpinan

Ada beberapa pengertian berbeda tentang kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli George R. Terry (2013) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan hubungan antara seseorang dengan orang lain, pemimpin mampu mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja bersama-sama dalam tugas yang berkaitan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut Stoner (1995: 470) kepemimpinan adalah proses pengarahan dan pemberian pengaruh terhadap kegiatan-kegiatan sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Perbedaan pengertian dari George R. Terry dan Stoner terletak pada cara menggunakan pengaruh. Yukl (2005) menyatakan bahwa dalam kepemimpinan memberikan pengakuan (*recognition*) menyangkut memberii pujian dan memperlihatkan apresiasi terhadap orang lain atau *Abdi Dalem* akan menghasilkan kepuasan serta memberikan kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Sedangkan menurut Appelbaum, et all (2004); dijelaskan bahwa kepemimpinan seseorang dibutuhkan untuk membentuk disiplin dan perilaku kerja yang adaptif dalam menghadapi perubahan lingkungan yang relatif cepat.

Kepemimpinan adalah pola hubungan antar individu yang menggunakan wewenang dan pengaruh terhadap orang lain atau sekelompok orang agar terbentuk kerjasama untuk menyelesaikan suatu tugas. Pola kepemimpinan seseorang pada suatu organisasi berbeda-beda antara orang yang satu dengan yang lain. Hal ini tergantung dari situasi dan kondisi yang ada. Seorang pemimpin dapat dikatakan berhasil apabila *Abdi Dalemnya* dapat menjalankan tugas seperti apa yang diharapkan diri pemimpin atau pun organisasi. Seperti halnya, kepemimpinan dari K.G.P.A.A. Paku Alam X, pada dasarnya akan menjadi titik pangkal sukses atau gagalnya seorang pemimpin dalam mengelola sumber daya yang terdapat di dalam organisasi di Pura Pakualaman Yogyakarta, khususnya terhadap *Abdi Dalem*.

### 2.2.2. Kinerja

Menurut Dessler (2015) kinerja merupakan prestasi kerja yaitu perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya. Sedangkan Byars dalam Suparyadi (2016) mengartikan kinerja sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Kinerja menurut Winardi (2007) merupakan konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karyawannya berdasarkan standard dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dikarenakan organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja dari *Abdi Dalem* merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan di dalam organisasi di Pura Pakualaman Yogyakarta untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar mendapatkan hasil dari suatu tindakan yang diinginkan.

### 2.2.3. Motivasi

Seseorang dalam berperilaku diyakini memiliki suatu motif tertentu dan pada umumnya motif tersebut didasarkan pada kebutuhan hidupnya. Motivasi merupakan suatu konsep yang bersifat penjelasan tentang kebutuhan dan keinginan seseorang yang menunjukkan arah tindakan yang diambil. Pendapat Harold Koontz et al. dalam Moekijat (2002: 5) tentang motivasi bahwa sebagai suatu reaksi yang diawali dengan adanya kebutuhan yang menumbuhkan keinginan atau upaya mencapai tujuan yang selanjutnya menimbulkan tensi (ketegangan) yaitu keinginan yang belum terpenuhi, yang kemudian menyebabkan timbulnya tindakan yang mengarah kepada tujuan dan akhirnya

akan memuaskan keinginan. Menurut Steer (2018) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja. Kemudian dijelaskan bahwa motivasi mempunyai kekuatan kecenderungan individu seseorang *Abdi Dalem* untuk melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah kepada sasaran dalam pekerjaan sebagai kepuasan, tetapi lebih lanjut merupakan perasaan senang atau rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan.

#### 2.2.4. Komitmen

Komitmen didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Banyaknya studi dan konsep komitmen organisasional telah menyebabkan konsensus yang kurang jelas akan hal yang menyangkut komitmen organisasional. Hal ini menyebabkan banyak definisi komitmen organisasional dikembangkan oleh para pakar, peneliti yang sengaja dirangkul oleh Steer dan Porter (2006) sebagai berikut : "Sheldon (1971) memandang komitmen sebagai suatu orientasi terhadap organisasi yang menghubungkan atau mengikatkan identitas individu terhadap organisasi. Menurut Kanter (1968) komitmen sebagai usaha individu untuk memberi atau berkontribusi. Salancik (1977) mengatakan bahwa komitmen sebagai suatu keterikatan individu terhadap tindakannya dan melalui tindakannya itu pula individu mempunyai keyakinan untuk melanjutkan aktivitas dan keterlibatannya dengan organisasi. Sedangkan Hall (1970) mengatakan komitmen sebagai suatu proses pengintegrasian antara tujuan individu dan organisasi". Pandangan dari para pakar ini lebih menekankan pada pentingnya persamaan identitas antara individu seorang *Abdi Dalem* dan organisasi di Pura Pakualaman Yogyakarta.

#### 2.2.5. Pendekatan Teori Kepemimpinan

Beberapa teori kepemimpinan telah dikemukakan oleh para ahli. Menurut Robbins (2014) terdapat tiga pendekatan teori kepemimpinan, yaitu :

##### 1. Teori Sifat (*Trait Approach*)

Pendekatan ini mengasumsikan bahwa sifat-sifat pemimpin adalah bawaan sejak lahir, bukan dibuat. Para pemimpin memiliki pembawaan sejak lahir yang memungkinkan mereka memimpin orang lain.

##### 2. Teori Perilaku (*Behavioral Approach*)

Pendekatan ini menyatakan isu utama dalam kepemimpinan adalah menjadikan pemimpin efektif atau gaya kepemimpinan terbaik. Secara rinci mempersoalkan bagaimana berkomunikasi dan memotivasi

pengikutnya, mendelegasikan tugas dan melaksanakan tugas.

##### 3. Teori Situasional (*Contingency Approach*)

Pendekatan situasional adalah pendekatan yang menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin tergantung pada faktor-faktor situasi karyawan, tugas, organisasi dan variabel-variabel lingkungan lainnya.

Disamping itu melalui pendekatan teori kepemimpinan, antara lain :

##### 1. Teori Kepemimpinan Kharismatik

Pendekatan Kharismatik adalah pendekatan yang mempelajari pemimpin dari kualitas visi, inspirasi dan empowerment yang dimiliki pemimpin.

Menurut A.B. Susanto (2010: 10) bahwa seorang pemimpin terlebih dahulu harus mempunyai pandangan jauh ke depan atau visi. Dimana pandangan jauh kedepan atau visi tersebut merupakan gabungan antara "Apa yang dilihat dan dipikirkan", oleh sang pemimpin, dengan "Apa yang diimpikan" oleh sang pemimpin untuk kelompoknya.

##### 2. Teori Kepemimpinan Visioner

Dalam pendekatan Visioner, Nanus (1995) menyatakan bahwa visi adalah suatu pernyataan yang berisi arahan yang jelas tentang apa yang harus diperbuat organisasi dimasa yang akan datang.

#### 2.2.6. Pendekatan Teori Kinerja

Dari berbagai banyak pengertian tentang kinerja yang dikemukakan oleh para ahli. Berikut ini dijelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, menurut Steer (2018) adalah sebagai berikut :

##### 1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja

Kemampuan merupakan kecakapan seseorang. Dengan kemampuannya pekerja atau *Abdi Dalem* dapat mempengaruhi kinerja dirinya dalam berbagai cara. Kepribadian merupakan serangkaian ciri yang relatif mantap yang dipengaruhi oleh keturunan dan faktor sosial, kebudayaan dan lingkungan. Sedangkan minat kerja adalah suatu sikap untuk mengerjakan sesuatu.

##### 2. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seorang individu atas target yang dibebankan kepadanya.

Bahwa semakin jelas pengertian pekerja mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaannya, maka semakin banyak energi yang dapat dikerahkan untuk kegiatan kearah tujuan.

##### 3. Tingkat motivasi pekerja

Motivasi dalam hal ini adalah daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

Sedangkan menurut A. Dale (1992:33) terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

1. Faktor internal

Yaitu faktor-faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang. Meliputi : sikap, sifat kepribadian, sifat fisik, motivasi atau keinginan, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya, dan variabel-variabel personal lainnya.

2. Faktor eksternal

Yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Abdi Dalem yang berasal dari lingkungan. Meliputi : organisasi, kepemimpinan, tindakan-tindakan rekan kerja, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Kinerja merupakan setiap kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang bekerja untuk menghasilkan kerja lebih banyak dan lebih baik tanpa menambah kelebihan. Adapun indikator dari kinerja *Abdi Dalem* adalah :

1. Faktor kualitas kerja

Meliputi ketelitian dan kerapian bekerja, kecepatan menyelesaikan tugas, memelihara alat kerja dan kantor serta kecepatan, keterampilan dan kecakapan kerja.

2. Faktor kuantitas kerja

Meliputi kemampuan secara kuantitatif di dalam mencapai target atas pekerjaan-pekerjaan baru.

3. Faktor pengetahuan

Berkaitan dengan pengetahuan *Abdi Dalem* tentang tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

4. Faktor kehandalan

Berkaitan dengan kemampuan dan kehandalan *Abdi Dalem* dalam melaksanakan tugasnya dengan baik, dalam menjalankan peraturan maupun berdasarkan inisiatif sendiri.

5. Faktor kerjasama

Meliputi kemampuan menyelesaikan tugas secara bersama-sama maupun secara individu.

### 2.2.7. Pendekatan Teori Motivasi

Menurut Gibson dalam Suarli (2009), teori motivasi terdiri dari :

1. *Content Theory*

Bahwa teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor internal di dalam diri orang yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilaku.

2. *Process Theory*

Bahwa teori yang menguraikan dan menganalisa bagaimana perilaku itu dikuatkan, diarahkan, didukung dan dihentikan.

Kedua teori tersebut mempunyai pengaruh penting bagi Kepemimpinan K.G.P.A.A. Paku Alam X untuk memotivasi *Abdi Dalem*. Beberapa teori tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut : (1) Didasarkan pada suatu asumsi bahwa individu itu di motivasi oleh keinginan untuk melakukan adil dalam pekerjaan dan orang bekerja untuk mendapatkan imbalan dari kompensasi. (2) Konsekuensi perilaku dimasa lalu mempengaruhi perilaku dimasa akan datang. Pada umumnya, individu lebih suka akibat yang menyenangkan, selanjutnya mereka akan mengulangi perilaku yang mengakibatkan konsekuensi menyenangkan. (3) Dijelaskan bahwa langkah-langkah dalam penetapan tujuan mencakup : (a) Menentukan apakah orang, organisasi dan teknologi cocok untuk penetapan tujuan Mempersiapkan *Abdi Dalem* lewat bertambahnya interaksi interpersonal, komunikasi, pelatihan dan rencana kegiatan untuk dapat menetapkan tujuan. (b) Menekankan sifat-sifat dalam tujuan yang harus dimengerti oleh pimpinan dan *Abdi Dalem*. (c) Melakukan pemeriksaan lanjutan untuk mengadakan pemeriksaan yang perlu dalam tujuan yang telah ditetapkan. (d) Melakukan pemeriksaan terakhir untuk mengecek tujuan yang telah ditetapkan dan dimodifikasi.

Menurut Porter dan Miles, sebagaimana dikutip oleh Stoner (2006), mengklasifikasikan tipe faktor utama yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi, yaitu adanya perbendaharaan karakteristik, sebagaimana dijelaskan berikut :

1. Karakteristik individu

Adanya perbedaan-perbedaan individu yang dibawa kedalam tempat kerja mengakibatkan motivasi di dalam organisasi bervariasi. Apabila pimpinan tidak dapat memahami perbedaan itu, maka pimpinan tidak dapat memotivasi *Abdi Dalemnya*.

2. Karakteristik pekerjaan

Dengan karakteristik pekerjaan yang berbeda memerlukan persyaratan kecakapan, identitas tugas, signifikansi tugas serta derajat otonomi yang berbeda pula. Perbedaan karakteristik yang melekat pada pekerjaan akan memerlukan tipe pekerja yang tetap sesuai dengan spesifikasi kerja yang ada.

3. Karakteristik organisasi

Karakteristik ini mencakup kebijakan dan kultur yang berbeda dari masing-masing

individu dalam organisasi. Dalam mencapai kinerja yang optimal, pimpinan organisasi harus mempertimbangkan hubungan faktor-faktor tersebut dan pengaruhnya terhadap perilaku individu para *Abdi Dalem*.

### 2.2.8. Pendekatan Teori Komitmen

Terdapat tiga bentuk komitmen yang dimiliki oleh individu, dimana ketiganya mempunyai pengaruh yang berbeda bagi perilaku individual terhadap organisasi dan pekerjaan (Greenberg dan Baron, 2003), adalah sebagai berikut :

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)  
Yaitu munculnya keterikatan psikologis individu atau *Abdi Dalem* terhadap organisasinya. Dimana individu menginginkan bergabung dengan organisasi tanpa mempertimbangkan unsur untung rugi dalam sisi biaya.
2. Komitmen Kontinuan (*Continuance Commitment*)  
Yaitu komitmen yang berkaitan dengan pertimbangan untung rugi, jika meninggalkan organisasi. Dimana individu bertahan dalam suatu organisasi karena mereka membutuhkan organisasi tersebut.
3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)  
Yaitu komitmen yang terbentuk berkaitan dengan persepsi individu bahwa sebagai anggota organisasi mereka merasa adanya kewajiban untuk tetap bertahan di organisasinya.

Steers, bersama-sama Mowday dan Porter (Steers dan Porter, 2006) dalam studinya mengenai konsep komitmen organisasional membagi faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional menjadi empat hal, yaitu :

1. Karakteristik Personal  
Bahwa beberapa karakteristik personal telah ditemukan dalam berbagai studi dapat mempengaruhi komitmen. Sebagai contoh yaitu usia, yang memiliki hubungan positif dengan komitmen, begitu pula dengan *tenure*. Hubungan positif yang terdapat pada usia dan *tenure* disebabkan semakin beranjaknya usia, maka alternatif karyawan ditempat kerja semakin meningkat. Demikian pula dengan *tenure*, bahwa karyawan yang telah mendapat tempat dan promosi dalam organisasi akan semakin berkurang minat untuk keluar.
2. Karakteristik Pekerjaan  
Beberapa karakteristik pekerjaan telah diketahui memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasional, seperti job scope dan *enriche job*. Hubungan

positif ini terjadi karena pekerjaan lebih luas cakupannya serta memiliki banyak tantangan dan wewenang. Sebagai contoh seorang *Penghageng* dalam organisasi di Pura Pakualaman diberi wewenang dan tanggung jawab yang lebih oleh K.G.P.A.A. Paku Alam X karena telah mampu menunjukkan komitmen yang tinggi

3. Karakteristik Struktural  
Morris dan Steers dalam Steers dan Porter (2006) mengemukakan beberapa karakteristik struktural yang memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasional. Diantaranya adalah formalisasi, fungsi dependen dan desentralisasi. Sementara Rhodes dan Steers dalam Steers dan Porter (2006) mengemukakan bahwa derajat partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kontrol organisasi juga memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasional.
4. Pengalaman Kerja  
Komitmen pada dasarnya dipengaruhi oleh kualitas pengalaman kerja yang terjadi selama *tenure* karyawan pada sebuah organisasi. Pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi dan menggambarkan pengaruh bagi terbentuknya derajat keterikatan psikologis terhadap organisasi. Sebagai contoh : adanya sikap positif kelompok terhadap organisasi, adanya keyakinan bahwa organisasi dapat menjaga kepentingan karyawan, adanya rasa bahwa karyawan itu penting bagi organisasi serta harapan karyawan yang telah terpenuhi dan terpuaskan.

### 3.1. Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian studi kasus. Berdasarkan permasalahan dan tujuan penelitian ini, maka dalam penelitian ini digunakan pendekatan deskripsi kualitatif. Penelitian kualitatif yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian, misalnya : perilaku, persepsi, motivasi, komitmen, tindakan dan lain-lain secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2014:6).

Penelitian deskriptif kualitatif dimaksudkan untuk menggambarkan, menceritakan dan melukiskan data secara sistematis terhadap fenomena-fenomena yang dikaji berdasarkan data yang berasal dari survey, data dan wawancara. Dengan

informan atau nara sumber yang masih Kerabat Dalam dari K.G.P.A.A. Paku Alam X.

Sugiyono (2014:2) berpendapat bahwa variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Pada penelitian ini terdapat variabel yaitu Kepemimpinan, Kinerja, Motivasi dan Komitmen.

#### 4.1. Pembahasan

Dari beberapa kajian dan pendekatan melalui teori-teori Kepemimpinan seperti disebutkan pada bagian sebelumnya, terkandung implikasi sebagai berikut: (1) Kepemimpinan K.G.P.A.A. Paku Alam X di Pura Pakualaman Yogyakarta melibatkan orang lain yaitu adanya *Abdi Dalem* (2) Kepemimpinan menyertakan distribusi kekuasaan antara K.G.P.A.A. Paku Alam X dan *Abdi Dalem* (3) Kepemimpinan K.G.P.A.A. Paku Alam X menanamkan nilai-nilai (value) pada *Abdi Dalem* (4) Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi *Abdi Dalem* dan orang lain, maka efektivitasnya tergantung pada situasi.

Dalam teori-teori Kepemimpinan terdapat tiga hal penting sebagai pembeda antara Pemimpin dan *Abdi Dalem*, yaitu: (1) Kepemimpinan menekankan pada simbol kekuasaan dan emosi yang dimunculkan melalui perilaku pemimpin. (2) Kepemimpinan seorang pemimpin selalu diposisikan berusaha mencapai hal yang lebih daripada kinerja *Abdi Dalem*. (3) Kepemimpinan melihat pemimpin sebagai hal yang vital dalam suatu organisasi.

Kinerja adalah refleksi atas seberapa baik seseorang karyawan atau *Abdi Dalem* memenuhi tugas pekerjaannya. Berdasarkan definisi dan teori-teori kinerja, menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Dapat dikatakan bahwa dalam diri seseorang terdapat dorongan yang dapat mengarahkan kepada suatu tindakan dalam melakukan pekerjaan. Motivasi merupakan suatu konsep yang bersifat penjelasan tentang kebutuhan dan keinginan seseorang, yang selanjutnya menunjukkan arah dan tujuan tindakan yang akan diambilnya.

Terdapat keterikatan motivasi dan komitmen individu terhadap organisasi seperti pada hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi di mana *Abdi Dalem* bekerja merupakan sesuatu yang berharga dan layak dipertahankan untuk tujuan kesejahteraan *Abdi Dalem* itu sendiri. Melalui tindakan yang ditujukan dengan cara bekerja yang baik dari *Abdi Dalem* terhadap organisasi, menunjukkan

adanya suatu bentuk kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, organisasi di Pura Pakualaman harus menunjukkan empatinya dengan memperlakukan *Abdi Dalem* sebagaimana mestinya. Dengan demikian, keberadaan K.G.P.A.A. Paku Alam X dalam organisasi di Pura Pakualaman Yogyakarta sangat dibutuhkan untuk membawa organisasi tersebut kepada tujuan yang telah ditetapkan. Berbagai gaya kepemimpinan akan mewarnai perilaku dari K.G.P.A.A. Paku Alam X dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Gaya kepemimpinan tersebut tentunya akan diarahkan untuk kepentingan bersama yaitu kepentingan anggota dan organisasi. Kepemimpinan dari K.G.P.A.A. Paku Alam X dapat mencerminkan karakter pribadi beliau, disamping itu dampak kepemimpinan akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja *Abdi Dalem*nya baik secara kualitatif maupun kuantitatif karena *Abdi Dalem* dapat termotivasi, sehingga tertanam suatu komitmen yang kuat terhadap organisasi.

Di Indonesia, khususnya di beberapa daerah yang masih terdapat kerajaan dan eksis, para *Abdi Dalem*, pengikut atau masyarakat cenderung tidak berani mengoreksi atau bahkan melawan apa yang diperintahkan oleh Raja atau pimpinannya karena pada kepribadian Jawa sangat melekat budaya *ewuh pakewuh* atau sungkan. Penelitian tentang Peran Kepemimpinan pengaruhnya terhadap Motivasi, Komitmen dan Kinerja Organisasi di Pura Pakualaman Yogyakarta, menunjukkan angka yang kurang berarti dimana terdapatnya pengaruh ketergantungan *Abdi dalem* terhadap peran K.G.P.A.A. Paku Alam X dalam mengambil suatu inisiatif sendiri pada saat Pimpin tidak berada di tempat, yaitu Kinerja 49,7%, Motivasi 27,2% dan Komitmen 22,1%. Selain itu, penelitian yang sama menunjukkan bahwa ketika *Abdi Dalem* menemukan kesulitan dalam bertugas, sebagian besar dari *Abdi Dalem* akan menunggu untuk meminta keputusan dari Penghageng atau Kepala Bagian Tepas.

#### 5.1. Penutup

##### 5.1.1. Kesimpulan

Kepemimpinan K.G.P.A.A. Paku Alam X mempunyai peran untuk meningkatkan kinerja organisasi. Karena dengan kepemimpinan yang *smart* akan berdampak pada *Abdi Dalem* yang semakin kuat komitmennya terhadap organisasi. Dengan adanya motivasi yang terbina baik mampu mendorong dan mengarahkan atas tindakan kinerja *Abdi Dalem*, sehingga dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya yang sesuai dengan arah

tindakan kinerja organisasi di Pura Pakualaman Yogyakarta.

### 5.1.2. Saran-Saran

1. Pada diri seorang pemimpin guna meningkatkan kinerja organisasi pada diri *Abdi Dalem* perlu meletakkan unsur etika dan profesionalitas yang meliputi : (a) Nalar; Bahwa dengan nalar, manusia dapat mengkonsolidasikan fakta dan konsep yang berlainan menjadi satu kesatuan yang bermakna. Perwujudan nalar meliputi: Keterampilan konseptual, Pemikiran logis, Pemikiran kreatif, Pemikiran holistic dan Komunikasi; (b) Sumber Kekuasaan; Bahwa pemimpin yang efektif harus memiliki sumber-sumber kekuasaan : Staf, Informasi dan Jaringan; (c) Fungsi Kepemimpinan: Bahwa pemimpin harus mampu mengangkat nilai-nilai yang terdapat pada diri pengikutnya atau *Abdi Dalem* dengan terus mendorong para *Abdi Dalem* untuk mendaki hirarki, sehingga memunculkan nilai baru. Dengan demikian, seorang pemimpin harus melaksanakan enam fungsi yaitu: Menilai, Membuat, Memandu, Memberdayakan, Membangun tim dan Mempromosikan kualitas; (d) Karakter : Terdapat enam karakter baik yang harus ada dalam diri seorang pemimpin, yaitu: Identitas, Kemandirian, Keaslian, Tanggung jawab, Keberanian dan Integritas.
2. Sikap dan perilaku Gaya Kepemimpinan dari K.G.P.A.A. Paku Alam X dengan didasarkan pada tata krama dan adat istiadat yang kuat membuat *Abdi Dalem* merasa tentram untuk menjadi bagian dari organisasi di Pura Pakualaman Yogyakarta. Namun demikian, perlu kiranya dimunculkan kesadaran dan identitas diri berdasarkan motivasi diri dan menanamkan komitmen guna mengoptimalkan kualitas kinerja organisasi di Pura Pakualaman Yogyakarta.
3. Dalam kondisi yang diwarnai berbagai perubahan, keputusan harus dibuat cepat oleh K.G.P.A.A. Paku Alam X, disamping harus mampu berlogika dan penggunaan rasio, juga dituntut memiliki kemampuan inner sense (kemampuan ilmu dalam), bahwa K.G.P.A.A. Paku Alam X diharuskan dapat membuat keputusan dengan cepat meskipun dengan resiko harus keluar dari rel aturan birokrasi.

### Daftar Pustaka

- [1] AB. Susanto. 2010. *Management For Everyone 4: Organisasi*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- [2] A Dale, Timpe. 1993. *Kinerja*. Jakarta: PT. Gramedia.
- [3] Appelbaum S, Bartolomucci N, Beaumier E, Boulanger J, Corrigan R, Dore I, Girard C, and Serroni C, 2004, *Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Culture, Leadership and Trust*, Management decision Vol. 42 no. 1, 2004 Pp. 13-40 q Emerald Group Publishing Limited 0025-1747.
- [4] Dessler Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Empat Belas, Jakarta : Salemba Empat.
- [5] George R. Terry. 2013. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Bandung : Bumi Aksara, Cetakan Ke 11.
- [6] Greenberg. J dan Baron, A. Robert. 2003. *Organization : Behavior, Structure and Processes*. Mc. Graw-Hill Companies. Inc. New York.
- [7] James A.F. Stoner. 2006. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Pemikiran Produktivitas*. Jakarta : Bumi Aksara.
- [8] Moekijat. 2002. *Dasar-Dasar Motivasi*. Bandung : Pioner Jaya.
- [9] Moekijat. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kesembilan*. Bandung : Penerbit Mandar Maju
- [10] Moleong, Lexy J, 2014, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- [11] Nanus, Burt, (1995), *Visionary Leadership*, San Fransisco: Jasssey-Bass Publisher.
- [12] Porter, L.W & Miles, R. Steers. 2006. *Motivation and Work Behavior*. Singapore
- [13] Richard M. Steers. 2018. *Efektivitas Organisasi*, Seri Manajemen No.47 Alih Bahasa Magdalena Jamin, Jakarta : Erlangga.
- [14] Stephen P. Robbins. 2014. *Perilaku Organisasi*. Edisi : Keenambelas. Jakarta : Salemba Empat
- [15] Stoner. Et.al. 1995. *Manajemen*. Sixth Edition , Prentice Hall In New Jersey.
- [16] Suarli, S. dan Bahtiar. 2009. *Manajemen Keperawatan dengan Pendekatan Praktis*. Jakarta: Erlangga
- [17] Sugiyono. 2014. *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- [18] Suparyadi. H. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan : Pertama. Yogyakarta : Andi Offset.
- [19] Winardi. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- [20] Yukl, Gary.2010, *Leadership in Organization*. 7 th ed. Pearson Education Upper Sadde River. New Jersey.