**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

**2.1 Kajian Pustaka**

Pada bab ini akan dijelaskan teori-teori yang berkaitan dengan variabel-variabel yang akan diteliti, dimulai dari teori manajemen, manajemen sumber daya manusia, kinerja, komitmen, kepemimpinan transformasional dan budaya kerja.

**2.1.1 Manajemen**

Definisi manajemen menurut beberapa ahli diantaranya dikemukakan oleh Appley dan Oey Liang Lee dalam bukunya “Pengantar Manajemen” (2010: 16) yang menyebutkan bahwa “manajemen adalah senu dan ilmu, dalam melaksanakan suatu aktivitas yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”.

Sementara Terry, et al dalam bukunya “Dasar-dasar Manajemen” (2010: 16) mengemukakan bahwa

Manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Sudarwan Danim dan Yunan Danim dalam bukunya “Administrasi Sekolah dan Manajemen Kelas” (2010: 18) mengemukakan bahwa

Manajemen sebagai sebuah proses yang khas, yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaransasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lainuntuk mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu pola atau sistem koordinasi yang dilakukan dalam organisasi melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dengan memberdayakan semua kekuatan yang dimiliki dalam rangka pencapaian tujuan tertentu.

**2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan pengelolaan manusia melalui aktivitas-aktivitas organisasi dan fungsi-fungsi operasionalnya. Bangun dalam Bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia” (2012: 6) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah:

“Suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi”

Senada dengan Bangun, menurut Sutrisno dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia” (2013: 7) pengertian manajemen sumber daya manusia adalah:

“Suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu”

Menurut Armstrong dalam buku Suwatno dan Priansa yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” (2011: 28) manajemen sumber daya manusia adalah “praktik manajemen SDM berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam organisasi”. Armstrong juga menjelaskan aspek tersebut mencakup kegiatan seperti strategi SDM, manajemen SDM, tanggung jawab sosial perusahaan, manajemen pengetahuan, pengembangan organisasi, sumber-sumber SDM, manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan, manajemen imbalan, hubungan karyawan, kesejahteraan karyawan, kesehatan dan keselamatan, serta penyediaan jasa karyawan.

Flippo dalam buku Suwatno dan Priansa yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” (2011: 30) kemudian mengemukakan mengenai fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu fungsi manajerial yang mencakup:

1. Perencanaan

Perencanaan adalah proses penentuan tindakan untuk mencapai tujuan. Sebelum tujuan akhir perusahaan ditentukan, informasi, khususnya informasi mengenai kepegawaian harus lengkap, dan biasanya berasal dari manajer kepegawaian.

1. Pengorganisasian

Dalam pengorganisasian ini dibentuk struktur organisasi dan dalam struktur tersebut nantinya ditunjukkan bagaimana hubungan antar suatu unit dengan unit lainnya.

1. Pengarahan

Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak para pegawai agar mereka berkemauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan perusahaan.

1. Pengendalian

Pengendalian berarti melihat mengamati dan menilai tindakan atau pekerjaan pegawai, apakah mereka benar-benar melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana.

Juga fungsi operatif atau fungsi teknis, yang mencakup:

1. Pengadaan

Pengadaan berarti memperoleh jumlah dan jenis pegawai yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi, fungsi ini terutama berkaitan dengan penentuan kebutuhan pegawai dan penarikannya, seleksi dan penempatannya.

1. Pengembangan

Setelah pegawai diterima, kemudian pegawai perlu dibina dan dikembangkan, yang dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik.

1. Kompensasi

Kompensasi adalah sebagai pemberian penghargaan kepada pegawai sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi yang biasanya diterima pegawai dalam bentuk uang yang ditambah dengan tunjangan-tunjangan lain selama sebulan.

1. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah penyesuaian sikap-sikap, keinginan pegawai dengan keinginan perusahaan dan masyarakat.

1. Pemeliharaan

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada.

1. Pensiun

Fungsi ini berhubungan dengan pegawai yang sudah lama bekerja pada perusahaan. Fungsi utama manajemen kepegawaian adalah menjamin pegawai-pegawai yang akan pensiun agar merasa aman melalui penyediaan dana pensiun yang bersumber dari potongan gaji pegawai yang bersangkutan pada waktu masih aktif bekerja.

**2.1.3 Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhaslan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpnan dalam organisasi tersebut. Thoha dalam bukunya “Kepemimpinan dan Manajemen“ (2010: 9) menyatakan kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.

Menurut Siagian dalam bukunya “Kepemimpinan Organisasi & Perilaku Administrasi” (2002:62) bahwa “Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya, sehingga orang lain mau melakukan kehendak pemimpin”. Menurut Kreitner dan Kinicki dalam bukunya “Perilaku Organisasi” (2005:299) bahwa Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai “suatu proses pengaruh sosial dimana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi”. Artikel yang ditulis oleh Aynul (2008:177) menjelaskan bahwa “Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seorang atau pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan”

George R Terry dalam buku Kartono yang berjudul “Pemimpin dan Kepemimpinan”, 2003 menyatakan bahwa kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok.

Menurut George R. Terry, teori kepemimpinan ada bermacam-macam, yaitu:

1. Teori Otokratis.

Menurut teori ini, Kepemimpinan didasarkan atas perintah-perintah, paksaan dan tindakan-tindakan yang arbitrer (sebagai wasit), dengan pengawasan yang ketat dan berorientasi kepada struktur organisasi dan tugas-tugas.

1. Teori Psikologis.

Teori ini menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah memunculkan dan mengembangkan sistem motivasi terbaik untuk merangsang kemauan bekerja dari pada pengikut dan anak buah guna pencapaian tujuan.

1. Teori Sosiologis.

Dalam mengambil keputusan, pemimpin mengikut sertakan pengikutnya dan memberikan petunjuk yang diperlukan demi kepentingan organisasi.

1. Teori Suportif.

Menurut teori ini, pemimpin akan membimbing untuk menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan guna mempertebal keinginan pengikutnya untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya dan sanggup bekerja sama dengan pihak lain serta mau mengembangkan bakatnya.

1. Teori Laissez Faire.

Menurut teori ini, pemimpin bukanlah pemimpin yang sebenarnya karena memiliki karakter yang lemah dan sedikit keterampilan sehingga dia hanya sebagai simbol, sedangkan semua pekerjaan dilakukan oleh pengikut / anak buahnya.

1. Teori Kelakuan Pribadi.

Menurut teori ini, pemimpin muncul berdasarkan kualitas pribadi atau pola kelakuan para pemimpin yang mampu bersikap fleksibel, luwes, bijaksana dan mempunyai daya lenting yang tinggi guna mengambil langkah-langkah yang paling tepat untuk suatu masalah.

1. Teori Sifat Orang Besar.

Menurut teori ini, ciri-ciri seorang pemimpin adalah memiliki intelijensi yang tinggi, banyak inisiatif, enerjik, kedewasaan emosi, memiliki daya persuasif dan keterampilan, komunikatif, memiliki kepercayaan diri, peka, dan mau memberikan partisipasi sosial yang tinggi.

1. Teori Situasi.

Menurut teori ini, pemimpin harus bersifat multi dimensional, serba bisa dan serba terampil agar mampu melibatkan diri dan menyesuaikan diri dengan situasi yang bagai manapun. Oleh karenanya pemimpin merupakan produk dari situasi.

1. Teori Humanistik.

Menurut teori ini, pemimpin harus bisa merealisasi kebebasan manusia dan memenuhi segenap kebutuhan dan harapannya dengan cara berinteraksi dengan rakyatnya. Pemimpin harus mendengar suara hati nurani rakyat agar tercapai kemakmuran, adil dan sejahtera.

Kepemimpinan menurut Robbins & Judge dalam bukunya “Perilaku Organisasi” (2015: 249) adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Rivai dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan” (2004: 2) menyatakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya melalui proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Sementara kepemimpinan menurut Yukl dalam bukunya “Kepemimpinan dalam Organisasi” (2008: 8) adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaiana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Bangun dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia” (2012: 340) menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki unsur-unsur, yaitu:

* 1. Kumpulan orang. Dalam suatu organisasi terdapat kumpulan orang yang menjadi pengkut untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Para pengikut akan menerima pengarahan dan perintah dari pimpinan, dan wewenang seorang pemimpin ditentukan oleh kepatuhan para pengikut untuk melaksanakan arahan dan perintah pimpinan.
  2. Kekuasaan. Yaitu kekuatan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi para pengikutnya dalam melaksanakan tugasnya. Ada lima dasar kekuasaan yang dimiliki pemimpin, antara lain kekuasaan menghargai, kekuasaan memaksa, kekuasaan sah, kekuasaan rujukan dan kekuasaan keahlian.
  3. Memengaruhi. Yaitu kemampuan pemimpin dalam menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang dimilikinya untuk memengaruhi para anggota organisasi agar mau melaksanakan tugasnya. Meskipun pada unsur in menekankan pada anggota organisasi, namun inspirasi juga dibutuhkan dari pimpinan.
  4. Nilai. Yaitu nilai moral yang sangat berkaitan dengan nilai-nilai dan persyaratan bahwa para pengikut diberi cukup pengetahuan mengenai alternatif agar dapat membuat pilihan yang telah dipertimbangkan jika tiba saatnya memberikan respon pada usulan pemiimpin untuk memimpin.

Siagian dalam bukunya “Kepemimpinan Organisasi & Perilaku Administrasi” (2002: 121) memberikan indikator untuk mengukur kepemimpinan, yaitu:

1. Iklim saling mempercayai
2. Penghargaan terhadap ide bawahan
3. Memperhitungkan perasaan para bawahan
4. Perhatian pada kenyamanan kerja bawahan
5. Perhatian pada kesejahteraan bawahan
6. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan
7. Pengakuan atas status bawahan secara tepat dan profesional

Agar sesuai dengan objek pada penelitian ini, peneliti kemudian mereduksi indikator-indikator kepemimpinan tersebut seperti berikut:

1. Menciptakan iklim positif; menumbuhkan sikap saling mempercayai.

Menurut Rousseau et al dalam Robbins & Judge (2015:268) kepercayaan adalah atribut utama terkat dengan kepemimpinan, apabila kepercayaan tersebut dilanggar, maka akan berakibat serius terhadap kinerja kelompok. para pengikut yang mempercayai pimpinan mereka akan memiliki kepercayaan diri bahwa hak dan kepentingan mereka tidak akan disalahgunakan (Robbins & Judge, 2015:268). Rivai (2013: 821) juga menyebutkan bahwa para pemimpin yang efektif, secara individu akan menetapkan hubungan kepercayaan yang baik dan keyakinan terhadap para karyawan atau anggota organisasi, sehingga dapat dikatakan bahwa peranan pemimpin adalah menyusun arah (tujuan) organisasi, mengkomunikasikannya dengan anggota organisasi, memotivasi anggota organisasi dan melakukan tinjauan jangka panjang. Selain itu kualitas kepemimpinan juga dapat dilihat dari kemampuan pimpinan salah satunya pada kemampuan untuk membantu yang lain dalam mengambil tindakan dengan memberikan bimbingan, dan sungguh-sungguh perhatian terhadap orang-orang dengan cara memberikan perhatian dan menjaga agar mereka termotivasi. Hal ini menjadi dasar bahwa untuk mengukur keefektifan pemimpin dalam menciptakan iklim positif adalah dengan pernyataan bahwa pegawai merasa dimotivasi oleh pimpinan dalam melakukan pekerjaan.

Selain itu untuk mengukur indikator ini, dapat melalui pernyataan bahwa pegawai dapat mengemukakan pendapat kepada pimpinan, yang juga ditunjukkan melalui penelitian di Michigan University yang menemukan bahwa pemimpin yang efektif mempunyai hubungan yang saling mendukung antara pemimpin dengan para karyawan (Bangun, 2012: 345). Dengan memiliki hubungan yang baik tersebut, pada penelitan Skandinavia ditunjukkan bahwa pemimpin yang efektif akan memperlihatkan perilaku pemimpin yang berorientasi pada pengembangan termasuk pada pemimpin yang menghargai eksperimentasi, mencari gagasan baru serta membuat dan mengimplementasikan perubahan, yang akan membuat para karyawan dapat bekerjasama dan saling mempercayai dalam melakukan pekerjaannya.

1. Perhatian kepada bawahan; terhadap perasaan, kenyamanan dan kesejahteraan dan kepuasan kerja bawahan.

Pada studi Ohio University dinyatakan bahwa dimensi independen dari perilaku pemimpin adalah struktur pemrakarsa yang merupakan penjelasan sejauh mana pemimpin berkemungkinan untuk menetapkan dan dapat menyusun perannya dan peran para anggotanya dalam mengupayakan penetapan tujuan, dan unsur pertmbangan yang merupakan gambaran sejauh mana pimpinan memiliki hubungan pekerjaan yang dcirikan sebagai saling percaya, menghargai gagasan para bawahan dan memerhatikan perasaan mereka. Pemimpin yang memiliki pertimbangan yang tinggi digambarkan sebagai seorang yang membantu bawahan dalam menyelesaikan masalah pribadi, ramah dan dapat didekati, dan memperlakukan semua bawahan dengan adil (Bangun, 2012: 343-344). Robbins & Judge (2015: 267-268) menyatakan bahwa kepemimpinan yang beretika salah satunya adalah pada sudut kepemimpinan yang melayan, dimana para pemimpin akan melampaui kepentingan mereka sendiri dan menitikberatkan pada kesempatan untuk membantu para pengikutnya agar bertumbuh dan berkembang. Karakteristik perilaku pemimpin ini adalah mendengarkan, berempat, membujuk menerima pelayanan dan secara aktif mengembangkan potensial dari para pengikutnya.

Dengan menitikberatkan pada kesejahteraan pegawai, maka pemimpin yang beretika jenis melayani ini akan mengetahui kapasitas kerja setiap pegawai sehingga pimpinan akan mampu berempati terhadap perasaan para pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu dengan memahami kondisi kerja yang sesuai dengan kapasitas pegawai, pemimpin akan mengupayakan kesejahteraan yang seimbang dengan cara mengevaluasi kinerja dari para pegawainya.

1. Pengakuan secara profesional atas status bawahan.

Pimpinan yang baik akan mampu untuk mempengaruh bawahannya dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi, untuk itu terdapat salah satu model kepemimpinan yang menitikberatkan peran pimpinan dalam membimbing atau memotivasi para pengikutnya yang diarahkan pada tujuan yang ditetapkan dengan menjelaskan peran dan tugas yang dibutuhkan. Model ini disebut dengan kepemimpinan transformasional, dimana menurut Robbins & Judge (2015: 261) dapat memberikan pengaruh yang luar biasa terhadap para pengikutnya. Pemimpin transformasional mengedepankan keramahan secara individual, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional dan pengaruh yang ideal, yang tercermin melalui kemampuan pimpinan dalam mengatur pegawai, memposisikan pegawai sesuai dengan keahliannya, memberikan tugas sesuai dengan kemampuan pegawai, hingga kepedulian terhadap karir pegawai, sehingga akan menghasilkan upaya ekstra dari para pegawai, produktivitas yang lebih tinggi, moral dan kepuasan yang semakin tinggi, efektivitas organisasi yang lebih tinggi, tingkat perputaran dan tingkat ketidakhadiran yang lebih rendah, dan kemampuan beradaptasi pada organisasi yang lebih besar (Robbins & Judge, 2015: 262).

Menurut Luthan dan Robbins yang dikemukakan dalam buku Setiawan dan Muhith yang berjudul *“Transformational Leadership”* (2013: 24) dinyatakan bahwa kepemimpinan transformasional termasuk dalam teori kepemimpinan modern yang gagasan awalnya dikembangkan oleh James McGroger Burns, yang secara eksplisit mengangkat suatu teori bahwa kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses dimana pimpinan dan para bawahannya berusaha mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.

Menurut Setiawan dan Muhith dalam bukunya *“Transformational Leadership”* (2012:19) secara leksikal istilah kepemimpinan transformasional terdiri dari dua kata yaitu kepemimpinan dan transformasional. Istilah tersebut bermakna perubahan rupa (bentuk, sifat, fungsi dan lain sebagainya) bahkan ada juga yang menyatakan bahwa kata transformasional berinduk dari kata “to transform” yang memiliki makna mentransformasionalkan visi menjadi realitas, panas menjadi energi, potensi menjadi faktual, laten menjadi manifest dan sebagainya.

Menurut Lensufiie dalam bukunya “Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa” (2010:81) bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengertian kepemimpinan yang bertujuan untuk perubahan, perubahan yang dimaksud diasumsikan sebagai perubahan yang lebih baik menentang status quo dan aktif.

Suharsaputra (dalam Setiawan dan Muhith, 2013: 98) mengemukakan kepemimpinan transformasional merupakan *“a leadership perspective that explains how leaders change team or organization by creating, communicating and modeling in vision for the organization or work unit, and inspiring employees to strive for the vision”.*

Bass dalam buku Sedarmayanti yang berjudul “Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil” (2010: 120) mengemukakan pedoman kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

* 1. Menyatakan visi jelas dan menarik
  2. Menjelaskan bagaimana visi dicapai
  3. Bertindak rahasia dan optimistis
  4. Memperlihatkan keyakinan pada pengikut
  5. Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai penting
  6. Memimpin dan memberi contoh
  7. Memberi kewenangan kepada orang untuk mencapai visi

Selanjutnya Bass dan Avolio dalam buku Sedarmayanti yang berjudul “Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil” (2010: 185). mengemukakan bahwa untuk menghasilkan produktivitas, dimensi/elemen tipe/kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi suatu organisasi agar terciptanya tujuan meliputi dimensi/perilaku atau lebih dikenal dengan 4 I sebagai berikut :

1. *Idealized influence* (pengaruh ideal)

Perilaku pemimpin yang membuatnya dikagumi sehingga pegawai sangat memuji, mengagungkan, mengikuti dan mencontoh. Pemimpin menunjukkan keyakinan dan daya tarik kepada pengikutnya sehingga terjadi ikatan emosional pada tingkatan tertentu. Pengaruh ideal : a) menunjukkan keyakinan diri yang kuat: b) menghadirkan diri dalam saat sulit; c) menunjukkan nilai penting; d) menumbuhkan kebanggaan; e) meyakini visi, membanggakan keutamaan visi dan secara pribadi bertanggung jawab kepada tindakan; f) menunjukkan kepatuhan pada tujuan; g) meneladani ketekunan alam semesta.

1. *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi)

Perilaku pemimpin mengartikulasikan visi yang mendorong dan memberi inspirasi pengikutnya. Pemimpin memberi tantangan kepada pengikut untuk memenuhi standar yang lebih tinggi, mengkomunikasikan optimisme tentang pencapaian tujuan masa depan dan memberi tugas yang berarti. Motivasi inspirasi adalah: a) menginspirasi pegawai mencapai kemungkinan yang tidak terbayangkan; b) menyelaraskan tujuan individu dan organisasi; c) memandang ancaman dan persoalan sebagai kesempatan belajar dan prestasi; d) menggunakan kata membangkitkan semangat; e) menggunakan simbol; f) menampilkan visi yang menggairahkan, g) memberi makna pada apa yang dilakukan; h) menciptakan budaya dimana kesalahan yang terjadi dipandang sebagai pengalaman belajar.

1. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)

Pemimpin mau mengambil risiko dan meminta ide pengikutnya membangkitkan semangat dan mendorong kreativitas pengikutnya. Visi pemimpin menjadi kerangka pikir pengikut untuk menghubungkannya dengan pimpinan, organisasi dan sesama mereka serta tujuan organisasi.

Stimulasi intelektual adalah : a) mempertanyakan status quo; b) mendorong pemanfaatan imajinasi; c) mendorong penggunaan intuisi yang dipadu dengan logika; d) mengajak melihat perspektif baru; e) memakai simbol pendukung inovasi; f) mempertanyakan asumsi lama.

1. *Individualized concideration or individualized attention* (pertimbangan individu).

Pemimpin hadir ketika pengikut membutuhkan, pimpinan ini bertindak sebagai mentor, mendengar apa yang menjadi perhatian dan kebutuhan pengikut, termasuk kebutuhan dihormati dan menghargai kontribusi individual terhadap organisasi. Pertimbangan individu sebagai berikut: a) merenung, memikirkan dan mengidentifikasi kebutuhan individu; b) mengidentifikasi kemampuan pegawai; c) memberi kesempatan belajar; d) mendelegasikan wewenang; e) melatih dan member umpan balik pengembangan diri; f) mendengar dengan perhatian penuh; g) memberdayakan bawahan.

Selain itu pada kenyataannya, sebenarnya ada beberapa ciri yang menjadi indikator pola kepemimpinan transformasional seperti yang dikemukakan Bass (dalam Setiawan dan Muhith, 2013: 100) bahwa tiga fungsi yang menjadi indikator kepemimpinan transformasional yaitu:

* + 1. *Transformational leader increase subordinates, awareness of the importance of their tasks and the importance of performing well,*
    2. *Transformational leaders make subordinates aware of their needs for personal growth, development and complishment dan*
    3. *Transformational leaders motivate their subordinates to work for the good of the organization rather than exclusively for their own personal gain or benefit.*
    4. **Budaya Kerja**
       1. **Pengertian Budaya Kerja**

Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja” atau “bekerja” (Triguno, dalam Skripsi Pujiani, 2014: 30). Pembentukan budaya kerja terjadi pada saat lingkungan kerja atau organisasi belajar menghadapi masalah, baik yang menyangkut perubahan-perubahan eksternal maupun internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi.

Menurut Suprawoto dalam buku Arwildayanto yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi, Pendekatan Budaya Kerja Dosen Profesional” (2013: 40) budaya kerja penting untuk meningkatkan motivasi kerja yang tinggi, terampil dan berkepribadian, sehingga mampu mengembangkan prestasi dan menumbuhkembangkan rasa kesetiakawanan dan kerja keras serta berorientasi masa depan dan dapat meningkatkan peningkatan mutu dan efisiensi.

Pada Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 39 Tahun 2012, menyatakan bahwa budaya kerja diartikan sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Budaya kerja juga berkaitan erat dengan perilaku dalam menyelesaikan pekerjaan, dan merupakan cerminan dari sikap kerja yang didasari oleh nilai-nilai dan norma-norma yang dimiliki oleh setiap individu.

Froggatt dalam bukunya *“Free From Stress”* (2006: 35) menyatakan ada delapan prinsip dalam menerapkan budaya kerja, yaitu:

1. Inisiatif

Prinsip ini menekankan perlunya inisiatif yang didukung keberanian untuk menerima dan mengadaptasikan perubahan yang terjadi, agar jangan selalu bertahan pada status quo.

1. Kepercayaan

Prinsip ini menekankan adanya kepercayaan terhadap orang lain dan kepercayaan terhadap diri sendiri.

1. Kesenangan

Prinsip ini menekankan untuk menghindari persepsi bahwa pekerjaan yang dilakukan merupakan suatu beban yang berat. Pekerja yang mampu menikmati pekerjaannya seiring dengan kehidupan pribadinya dapat memberikan pelayanan dan produktivitas yang lebih baik.

1. Individualitas

Prinsip ini memberikan kebebasan bagi setiap pekerja untuk dapat menemukan sendiri gaya kerja terbaik yang sesuai bagi mereka sendiri namun tetap memperhatikan jam kerja dan rutinitas pekerjaan sehari-hari.

1. Kesetaraan

Prinsip ini menekankan adanya kesetaraan bagi setiap pekerja untuk mempermudah dan memperlancar arus komunikasi dan informasi yang terjadi, termasuk kesetaraan komunikasi antara atasan dan bawahan.

1. Dialog

Sejalan dengan prinsip kesetaraan, prinsip ini mementingkan adanya komunikasi yang terbuka yang memungkinkan bagi setiap pekerja untuk saling bertukar pikiran sehingga terjalin hubungan yang erat antara pegawai maupun dengan atasan.

1. Hubungan Kerja

Prinsip ini mengatakan bahwa untuk menjalin suatu komunikasi tidak harus selalu dilakukan dengan cara berinteraksi secara langsung, akan tetapi dapat juga dengan memanfaatkan sarana-sarana teknologi yang telah ada sehingga pekerja merasa seperti berada dalam suatu komunitas yang sama.

1. Pilihan tempat kerja

Prinsip ini mengajak untuk berpikir secara kreatif tentang bagaimana mengubah lingkungan kerja menjadi lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan sehingga pekerjaan dapat lebih dinikmati.

* + - 1. **Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Kerja**

Budaya kerja merupakan sistem nilai, persepsi, perilaku dan keyakinan yang dianut oleh tiap individu karyawan dan kelompok karyawan tentang makna kerja dan refleksinya dalam kegiatan mencapai tujuan organisasi dan individual (Londong, 2011: 12). Budaya kerja memiliki peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi budaya kerja (Londong, 2011: 15), yaitu:

1. Seleksi pekerja
2. Budaya organisasi
3. Budaya luar
4. Misi perusahaan
5. Proses pembelajaran
6. Keinginan untuk diakui
7. Keinginan untuk berprestasi
8. Keinginan untuk terpenuhinya rasa aman.

Dalam lingkungan instansi pemerintah dikenal adanya budaya kerja aparatur negara. Sesuai Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25/KEP/M.PAN/04/2002 tanggal 25 April 2002, sebagai budaya, maka budaya kerja aparatur negara dapat dikenali wujudnya dalam bentuk nilai-nilai yang terkandung didalamnya, institusi atau sistem kerja, serta sikap dan perilaku SDM aparatur yang melaksanakannya. Sehingga budaya kerja aparatur negara dalam keputusan tersebut diartikan sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok aparatur negara yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Budaya kerja aparatur negara diharapkan akan bermanfaat bagi pribadi aparatur negara maupun unit kerjanya, dimana secara pribadi memberi kesempatan berperan, berprestasi dan aktualisasi diri, sedangkan dalam kelompok dapat meningkatkan kualitas kinerja bersama.

* + - 1. **Manfaat Budaya Kerja**

Dalam Kepmenpan No. 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya kerja, terdapat manfaat budaya kerja bagi instansi, yaitu:

1. Meningkatkan kerja sama antarindividu, antarkelompok, dan antar unit kerja
2. Meningkatkan koordinasi sebagai akibat adanya kerjasama yang baik antarindividu, antarkelompok, dan antarunit kerja
3. Mengefektifkan integrasi, sinkronisasi, keselarasan, dan dinamika yang terjadi dalam organisasi
4. Memperlancar komunikasi dan hubungan kerja
5. Menumbuhkan kepemimpinan yang partisipatif
6. Mengeliminasi hambatan – hambatan psikologis dan kultural
7. Menciptakan suasana kerja yang menyenangkan sehingga dapat mendorong kreatifitas pegawai.

Budaya kerja dapat berupa fisik seperti rutinitas pegawai, tata cara pelayanan, kebiasaan atau ritual kerja, dan non-fisik misalnya keyakinan, harapan, gagasan, atau impian pegawai. Menurut Moeljono dalam buku Hidayat yang berjudul “Komunikasi Antar Pribadi dan Medianya” (2014: 35) aktualisasi budaya kerja produktif sebagai ukuran sistem nilai mengandung komponen-komponen yang dimiliki seorang karyawan yaitu:

1. Pemahaman substansi tentang dasar makna bekerja
2. Sikap terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja
3. Perilaku ketika bekerja
4. Etos kerja
5. Sikap terhadap waktu
6. Cara atau alat yang digunakan untuk bekerja

Menurut konsep *ceteris paribus*, dapat disimpulkan bahwa semakin positif nilai komponen-komponen budaya tersebut dimiliki oleh pegawai, maka semakin tinggi kinerja pegawai tersebut.

**2.1.5 Komitmen Organisasional**

Menurut Daft dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia” (2003: 11) komitmen organisasi merupakan sikap penting yang mempengaruhi kinerja. Daft mendefinisikan komitmen organisasi sebagai loyalitas dan keterlibatan yang tinggi pada organisasi. Karyawan dengan derajat komitmen organisasi yang tinggi akan melibatkan dirinya pada organisasi dan bekerja atas nama organisasi.

Sementara Greenberg dan Baron dalam bukunya “Perilaku Organisasi” (2003: 160) menyatakan bahwa

“Komitmen organisasi didefinisikan sebagai derajat dimana karyawan terlibat dalam organisasinya dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggotanya, dimana didalamnya mengandung sikap kesetiaan dan kesediaan karyawan untuk bekerja secara maksimal bagi organisasi tempat karyawan tersebut bekerja.”

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap perusahaan, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai dan tujuan-tujuan perusahaan.

Menurut Michaels dalam Jurnal Budiharjo (2003: 86), ciri-ciri komitmen organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

* 1. Ciri-ciri komitmen pada pekerjaan : menyenangi pekerjaannya, tidak pernah meilhat jam untuk segera bersiap-siap pulang, mampu berkonsentrasi pada pekerjaannya, tetap memikirkan pekerjaan walaupun tidak bekerja.
  2. Ciri-ciri komitmen dalam kelompok : sangat memperhatikan bagaimana orang lain bekerja, selalu siap menolong teman kerjanya, selalu berupaya untuk berinteraksi dengan teman kerjanya, memperlakukan teman kerjanya sebagai keluarga, selalu terbuka pada kehadiran teman kerja baru.
  3. Ciri-ciri komitmen pada organisasi antara lain : selalu berupaya untuk mensukseskan organisasi, selalu mencari informasi tentang kondisi organisasi, selalu mencoba mencari komplementaris antara sasaran organisasi dengan sasaran pribadinya, selalu berupaya untuk memaksimalkan kontribusi kerjanya sebagai bagian dari usaha organisasi keseluruhan, menaruh perhatian pada hubungan kerja antar unit organisasi, berpikir positif pada kritik teman-teman, menempatkan prioritas di atas departemennya, tidak melihat organisasi lain sebagai unit yang lebih baik, memiliki keyakinan bahwa organisasinya memiliki harapan untuk berkembang, berpikir positif pada pimpinan puncak organisasi.

Meyer dan Allen dalam buku Luthans yang berjudul Perilaku dan Budaya Organisas (2008: 148) menjelaskan terdapat tiga dimensi komitmen organisasi, yaitu *Affective commitment, Continuance commitment* dan *Normative commitment*.

1. *Affective commitment*

Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada suatu organisasi. Pada dimensi ini karyawan mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan loyal terhadap organisasi. Komitmen afektif seseorang akan menjadi lebih kuat bila pengalamannya dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan-harapan dan memuaskan kebutuhan dasarnya dan sebaliknya. Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena ia memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan melakukannya. Komitmen afektif menjelaskan seberapa jauh seorang karyawan secara emosi terikat, mengenal dan terlibat dalam organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut. Meyer dan Allen (dalam Steve, 2002:134) menjelaskan bahwa karyawan akan cenderung mengembangkan tipe komitmen afektif jika penerimaan mereka tentang organisasi itu fair dalam memperlakukan mereka. Adanya suatu keyakinan bahwa karyawan mengembangkan komitmen afektif apabila mereka melihat organisasi sebagai tempat dimana mereka merasa penting dan kompeten untuk tetap berada di organisasi.

1. *Continuance commitment*

Dibandingkan dengan komitmen afektif, komitmen *continuance* ini lebih terbuka. Menurut dugaan Becker (dalam Steve, 2002:135) *continuance commitment* berkaitan dengan konsep *side-bets orientation* yang menekankan pada sumbangan seseorang yang sewaktu-waktu dapat hilang jika orang itu meninggalkan organisasi. Tindakan meninggalkan organisasi menjadi sesuatu yang beresiko tinggi karena orang merasa takut akan kehilangan sumbangan yang mereka tanamkan pada organisasi itu dan menyadari bahwa mereka tak mungkin mencari gantinya. Komitmen ini lebih menjelaskan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi. Meyer dan Allen (1990:110) mengemukakan bahwa karyawan dengan komitmen continuance tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Komitmen ini didasarkan kepada kebutuhan rasional. Dengan kata lain komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila menetap pada organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*).

1. *Normative commitment*

Komitmen *normative* menunjukkan kepada tingkat seberapa jauh seseorang secara psikologis terikat untuk menjadi karyawan dari sebuah organisasi yang didasarkan kepada perasaan seperti kesetiaan, affeksi, kehangatan, pemilikan, kebanggaan, kebahagiaan, dll. Komitmen normatif bisa dipengaruhi beberapa aspek antara lain sosialisasi awal dan bentuk peran seseorang dari pengalaman organisasinya. Keterkaitan yang kuat antara komitmen dan pemberdayaan disebabkan karena adanya keinginan dan kesiapan karyawan dalam organisasi untuk diberdayakan dengan menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab. Pemberdayaan dalam hal ini merupakan serangkaian proses yang dilakukan secara bertahap dalam organisasi agar dapat dicapai secara optimal dan membangun kesadaran dari karyawan akan pentingnya proses pemberdayaan sehingga perlu adanya komitmen dari anggota terhadap organisasi, dengan pemberian wewenang dan tanggung jawab akan menimbulkan motivasi dan komitmen organisasi terhadap organisasi. Komitmen normatif ini lebih berhubungan dengan perasaan-perasaan tentang kewajiban pekerjaan yang harus ia berikan kepada organisasi. Pun Meyer dan Allen juga menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki komitmen normatif tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya. Komitmen ini didasarkan kepada norma yang ada dalam diri karyawan, yang berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*). Tipe komitmen ini lebih dikarenakan nilai-nilai moral yang dimiliki karyawan secara pribadi.

Ketiga komitmen di atas mencerminkan suatu keadaan psikologis, yaitu keinginan, kebutuhan dan kewajiban untuk berkomitmen pada organisasi yang ada dalam diri individu dan merupakan hasil dari pengalaman yang ada dalam diri individu dan merupakan hasil dari pengalaman berbeda-beda yang diterima individu selama aktif pada suatu organisasi. Individu berkomitmen pada organisasi karena adanya kebutuhan untuk berkomitmen karena dirasakan bahwa organisasi memberikan keuntungan baginya. Individu juga merasa harus berkomitmen pada organisasi karena adanya suatu kewajiban dalam dirinya, serta memberikan pandangan bahwa komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi.

Menurut Sopiah dalam bukunya “Perilaku Organisasi” (2008:163) komitmen pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. David dalam Sopiah (2008:163) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

* 1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dan lain-lain.
  2. Karakteristik Pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dan lain-lain.
  3. Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
  4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

**2.1.6 Kinerja**

Kinerja menurut Bangun (2012: 231) didefisinikan sebagai:

“Hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan pempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*)”.

Mangkunegara (dalam Jurnal Abidin, 2014: 23) mendefinisikan kinerja sebagai:

“Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Sedangkan Rivai (dalam dalam jurnal Almustofa, 2014: 19) menyatakan bahwa

“Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya”.

Dari beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja nyata yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Kinerja juga merupakan prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Narmodo dalam jurnalnya (2009: 51), yaitu:

1. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja mempunyai peran penting dalam rangka mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Kepuasan kerja memberikan sumbangan yang besar terhadap keefektifan organisasi, serta merangsang semangat kerja dan kinerja karyawan.

1. Komitmen organisasional

Komitmen organisasional merupakan suatu keadaan atau derajat sejauh mana seorang pegawai memihak pada suatu organissi tertentu dengan tujuan-tujuan serta memelihara keanggotaan dalam organisasi.

1. Motivasi

Pemimpin organisasi perlu mengetahui motivasi kerja dari anggota organisasi (karyawan). Dengan mengetahui motivasi itu maka pimpinan dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik.

1. *Leader member* exchange/Kepemimpinan

Merupakan hubungan antara atasan dan bawahan yang dapat mempengaruhi kinerja masing-masing.

1. Pendidikan

Pada umumnya seseorang yang mempunyai pendidikan lebih tinggi akan mempunyai kinerja yang lebih baik, hal demikian ternyata merupakan syarat yang penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Tanpa bekal pendidikan, seseorang akan sulit mempelajari hal-hal yang bersifat baru di dalam cara atau sistem kerja.

1. Disiplin kerja

Disiplin kerja adalah sikap kejiwaan seseorang atau kelompok yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala peraturan yang telah ditentukan.

1. Keterampilan

Keterampilan berpengaruh terhadap kinerja, dan keterampilan ini dapat ditingkatkan dengan harapan akan meningkatkan kinerja juga.

1. Sikap etika kerja

Sikap seseorang atau kelompok orang dalam membina hubungan yang serasi, selaras dan seimbang didalam kelompok itu sendiri maupun dengan kelompok lain. Etika dalam hubungan kerja sangat penting karena dengan tercapainya hubungan yang selaras dan serasi serta seimbang antara perilaku dalam proses produksi akan meningkatkan kinerja.

1. Gizi dan kesehatan

Daya tahan tubuh seseorang biasanya dipengaruhi oleh gizi dan makanan yang didapat, hal itu akan mempengaruhi kesehatan pegawai dan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

1. Tingkat gaji

Penghasilan yang cukup didasarkan pada kinerja karyawan, karena semakin tinggi prestasi karyawan, maka akan semakin besar gaji yang diterima. Namun kompensasi juga harus disesuaikan dengan raso-rasio keuangan yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi (Meoheriyono, 2012: 23)

1. Lingkungan kerja dan iklim kerja

Termasuk didalamnya yaitu hubungan kerja antar karyawan, hubungan dengan pimpinan, suhu serta lingkungan kerja, penerangan, dan lain-lain. Perusahaan perlu memperhatikan hal ini karena jika lingkungan kerja tidak menyenangkan, maka karyawan akan enggan bekerja dan menurun kinerjanya,

1. Teknologi

Dengan adanya kemajuan teknologi yang meliputi peralatan yang semakin otomatis dan canggih, akan mendukung kenaikan produksi

1. Sarana produksi

Faktor-faktor produksi harus memadai dan saling mendukung dalam proses produksi.

1. Jaminan sosial

Perhatian dan pelayanan perusahaan kepada setiap karyawan, menunjang kesehatan dan keselamatan. Dengan harapan agar karyawan semakin bergairah dan mempunyai semangat kerja yang tinggi.

1. Manajemen

Dengan adanya manajemen yang baik, aka karyawan akan berorganisasi dengan baik dan berpengaruh pada tingkat kinerja.

1. Kesempatan promosi jabatan

Setiap orang dapat mengembnakan potensi yang ada dalam dirinya, dengan diberikan kesempatan promosi jabatan, maka karyawan akan meningkatkan kinerja.

Penilaian kerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya menurut Bangun, (2012: 231). Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Tujuan dan manfaat penilaian kinerja menurut Bangun (2012: 232) adalah:

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi. Bermanfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.
2. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi. Bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.
3. Pemeliharaan sistem. Jika salah satu subsistem tidak berfungsi dengan baik, maka akan mengganggu jalannya subsistem yang lain.
4. Dokumentasi. Berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

Menurut Yuwono, Sukarno, dan Ichsan (2002: 23), pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai (*value chain*) yang ada pada perusahaan. Untuk mengukur kinerja karyawan, dapat dilakukan dengan menentukan standar pekerjaan yang dapat diukur dan dipahami secara jelas. Pengukuran kinerja dapat didasarkan padadimensi-dimensi berikut menurut Bangun, (2012: 234):

1. Jumlah pekerjaan

Menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan baik pengetahuan, keterampilan maupun kemampuan yang sesuai.

1. Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut perusahaan.

1. Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, namun selalu memiliki target untuk penyelesaiannya, karena apabila pekerjaan tersebut berhubungan dengan pekerjaan lain dan terhambat di satu proses, maka akan menghambat proses lain.

1. Kehadiran

Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya.

1. Kemampuan kerjasama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu karyawan saja. Untuk pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh beberapa karyawan dan untuk itu membutuhkan kerjasama antar karyawan.

Selanjutnya Dharma (2009: 130) menyatakan bahwa kriteria bagi penilaian kinerja harus berimbang antara pencapaian dalam hubungannya dengan berbagai sasaran, perilaku dalam pekerjaan sejauh mempengaruhi peningkatan kinerja, serta efektivitas sehari-hari.

* + 1. **Penelitian Terdahulu**

Penelitian mengenai kepemimpinan, budaya kerja, komitmen organisasional dan kinerja telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Sebagai bahan perbandingan dan referensi, penulis telah menemukan dan membuat *review* dari beberapa penelitian yang menggunakan kepemimpinan, budaya kerja, komitmen organisasional dan kinerja sebagai variabel-variabel dalam penelitiannya. Berikut adalah hasil *review* tersebut

**Tabel 2.1**

***Review* Penelitian Terdahulu**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Judul dan Peneliti** | **Hasil** | **Persamaan dengan Penelitian Ini** | **Perbedaan dengan Penelitian Ini** |
| 1 | Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Biro Lingkup Departemen Pertanian)  Tesis Nurjanah, Universitas Diponegoro, 2008) | Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan | Seluruh variabel yang diteliti sama namun perbedaan pada penempatan variabel dependen, intervening dan independen. | Perbedaan tempat penelitian dan metode penelitian |
| 2. | Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh Budaya Organisasi, Komitmen Kerja dan Motivasi Kerja  Jurnal Syahruddin Sappe, dkk, Universitas Cendrawasih, 2010 | Kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai ketika didukung oleh budaya kerja yang kuat dan tingginya komitmen pegawai yang akan meningkatkan motivasi kerja | Seluruh variabel yang diteliti sama namun perbedaan pada penempatan variabel dependen, intervening dan independen. | Perbedaan tempat penelitian dan metode penelitian |
| 3. | Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional  Jurnal Deddy Junaedi, dkk, Universitas Brawijaya, 2013 | * + 1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja     2. Kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap Komitmen Organisasional     3. Keselamatan dan Kesehatan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja     4. Keselamatan dan Kesehatan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional     5. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional | Persamaan pada variabel kepemimpinan, dan komitmen organisasional. | Perbedaan pada beberapa variabel penelitian.  Pada penelitian ini diteliti mengenai kinerja sebagai variabel dependen, sedangkan pada penelitian terdahulu tidak dilakukan.  Metode penelitian yang berbeda  Perbedaan tempat penelitian dan metode penelitian |
| 4. | Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja (Studi Pada Pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Denpasar)  Jurnal Adhi Krisna Yuliawan, dkk, Universitas Udayana 2012 | * + 1. kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.     2. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja.     3. kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.     4. komitmen berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.     5. komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja.     6. kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. | Persamaan pada variabel kepemimpinan, komitmen organisasi dan kinerja | Perbedaan pada beberapa variabel penelitian.  .  Metode penelitian yang berbeda  Perbedaan tempat penelitian dan metode penelitian |
| 5. | *The Influence of Leadership Style and Corporate Culture on Organizational Commitment and Job Performance – A Comparison between a Local 5-star Hotel and an International Chain Hotel in Taiwan*  Prosiding milik His-Ying Hsieh, dkk., 2015 | budaya kerja yang inovatif dan suportif beserta kepemimpinan yang baik ternyata memberikan dampak positif bagi komitmen organisasional dari para pegawai dan mampu meningkatkan kinerja mereka, dan pada perhitungan mengenai pengaruh kepemimpinan secara parsial terhadap komitmen organisasional pegawai ternyata memberikan hasil yang lebih kuat dibanding apabila dilakukan bersama-sama dengan budaya kerja | Persamaan pada variabel budaya kerja, kepemimpinan, dan komitmen organisasional. | Pada penelitian ini diteliti mengenai kinerja sebagai variabel dependen, sedangkan pada penelitian terdahulu tidak dilakukan.  Metode penelitian yang berbeda |
| 6. | *The Mediating Effects of Organizational Commitment on the Relationship between Transformational Leadership Style and Job Performance*  Jurnal Dhaifallah Obaid Almutairi, 2015 | Gaya Kepemimpinan transformasional berhubungan secara positif dengan kinerja dan komitmen organisasional afektif.  Komitmen organisasional afektif merupakan mediator hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja. | Persamaan pada variabel kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan kinerja. | Perbedaan pada beberapa variabel penelitian.  Metode penelitian yang berbeda  Perbedaan tempat penelitian dan metode penelitian |

Sumber: Jurnal acuan yang digunakan, 2016

Berdasarkan *review* penelitian-penelitian terdahulu tersebut, dapat dilihat bahwa penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian tersebut, yaitu pada jumlah variabel yang diteliti, dimana pada penelitian ini variabel yang diteliti terdiri dari budaya kerja, kepemimpinan, komitmen organisasional serta kinerja yang menunjukkan bahwa penelitian ini lebih lengkap dan lebih banyak mengkaji aspek-aspek manajemen sumber daya manusia.

Dengan kelebihan tersebut, diharapkan penelitian ini akan memberikan hasil positif yang dapat mendukung kepada teori-teori yang digunakan sehingga bermanfaat dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia di perusahaan.

* 1. **Kerangka Pemikiran**
     1. **Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Budaya Kerja Pegawai**

Bass dalam buku Sedarmayanti yang berjudul “Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil” (2010: 120) mengemukakan pedoman kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

1. Menyatakan visi jelas dan menarik
2. Menjelaskan bagaimana visi dicapai
3. Bertindak rahasia dan optimistis
4. Memperlihatkan keyakinan pada pengikut
5. Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai penting
6. Memimpin dan memberi contoh
7. Memberi kewenangan kepada orang untuk mencapai visi

Seorang pimpinan yang memberlakukan kepemimpinan transformasional akan mampu memahami dan mengarahkan pengikutnya untuk bersama-sama berupaya dalam mencapai tujuan organisasi. Termasuk untuk menerapkan budaya kerja yang telah ditetapkan sebagai upaya sebagai ukuran sistem nilai yang mengandung komponen-komponen yang dimiliki seorang karyawan yaitu:

1. Pemahaman substansi tentang dasar makna bekerja
2. Sikap terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja
3. Perilaku ketika bekerja
4. Etos kerja
5. Sikap terhadap waktu

Berdasarkan pendapat Bass yang mengemukakan bahwa dimensi kepemimpinan transformasional yang terdiri dari 4I, maka penulis menyimpulkan bahwa perilaku pemimpin yang mampu memberikan pengaruh ideal (*idelaized influence*) akan memberikan keyakinan dan daya tarik kepada pegawai sehingga akan lebih mudah dalam menerapkan budaya kerja di tempat kerja. Lalu dengan peran pimpinan sebagai motivasi inspirasi dalam menerapkan budaya kerja didefinisikan dalam pemberian tantangan kepada para pegawai untuk memenuhi standar yang lebih tinggi dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan.

Sebagai pimpinan yang berperan dalam stimuslasi intelektual pegawai, pimpinan mau mengambil risiko dan meminta ide kepada pegawai untuk mendorong kreativitas pegawainya, dan hal tersebut merupakan salah satu upaya pencapaian budaya kerja yang melibatkan pegawai secara kondusif, yang tentunya perlu didukung oleh peran pimpinan sebagai mentor, pendengar apa yang menjadi perhatian dan kebutuhan pegawai sehingga dalam penerapan budaya kerja, akan terjadi secara simultan dengan adanya keterbukaan dari pegawai terhadap sikap pimpinan.

* + 1. **Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Komitmen Organisasional Pegawai**

Kepemimpinan transformasional berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Melalui transformasi nilai-nilai tersebut, hubungan baik antar anggota organisasi dapat dibangun sehingga akan muncul iklim yang mendukung pada pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Yukl (2009), dengan kepemimpinan transformasional, bawahan akan memiliki kepercayaan, kekaguman dan rasa hormat terhadap pemimpin dan mereka akan melakukan lebih dari apa yang diharapkan. Keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya dapat dilihat dari kemampuannya mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi, dan juga akan mempengaruhi pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang besar, rasa percaya diri, serta komitmen pada tujuan dan misi organisasi.

Sementara itu komitmen pegawai merupakan aspek yang sangat penting karena dengan adanya komitmen organisasional yang tinggi, pegawai akan mendedikasikan dirinya untuk bertahan dalam organisasi dan berusaha untuk melakukan sesuatu lebih dari yang diharapkan sehingga dapat mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif.

* + 1. **Hubungan Budaya Kerja dengan Komitmen Organisasional Pegawai**

Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan seatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja” atau “bekerja” (Triguno, dalam Pujiani, 2014: 30).

Menurut Suprawoto (dalam Arwildayanto, 2013: 40) budaya kerja penting untuk meningkatkan motivasi kerja yang tinggi, terampil dan berkepribadian, sehingga mampu mengembangkan prestasi dan menumbuhkembangkan rasa kesetiakawanan dan kerja keras serta berorientasi masa depan dan dapat meningkatkan peningkatan mutu dan efisiensi.

Budaya kerja juga merupakan sistem nilai, persepsi, perilaku dan keyakinan yang dianut oleh tiap individu karyawan dan kelompok karyawan tentang makna kerja dan refleksinya dalam kegiatan mencapai tujuan organisasi dan individual (Londong, 2011: 12). Budaya kerja memiliki peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa budaya kerja juga berpengaruh dalam komitmen organisasional pegawai, karena ciri-ciri pegawai yang memiliki komitmen pada organisasi antara lain: selalu berupaya untuk mensukseskan organisasi, selalu mencari informasi tentang kondisi organisasi, selalu mencoba mencari komplementaris antara sasaran organisasi dengan sasaran pribadinya, selalu berupaya untuk memaksimalkan kontribusi kerjanya sebagai bagian dari usaha organisasi keseluruhan, menaruh perhatian pada hubungan kerja antar unit organisasi, berpikir positif pada kritik teman-teman, menempatkan prioritas di atas departemennya, tidak melihat organisasi lain sebagai unit yang lebih baik, memiliki keyakinan bahwa organisasinya memiliki harapan untuk berkembang, berpikir positif pada pimpinan puncak organisasi.

* + 1. **Hubungan Komitmen Organisasional Pegawai dan Kinerja Pegawai**

Wright dalam Rivai (2005: 267) menyatakan bahwa semakin tinggi komitmen seseorang terhadap tugasnya maka akan semakin tinggi kinerja yang akan dihasilkan, yang menuju pada tingkat penilaian yang semakin tinggi. Hal serupa juga dikemukakan oleh Rivai (2005: 268) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Semakin tinggi komitmen organisasional dari karyawan maka akan semakin meningkat kinerja individual memiliki sikap loyal yang rendah dan keinginan berpindah dari perusahaan tinggi.

* + 1. **Paradigma Penelitian**

Keberadaan pegawai sebagai Sumber Daya Manusia dalam suatu perusahaan sangat penting mengingat perannya adalah sebagai motor penggerak dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan, terlebih dahulu harus ditingkatkan kinerja pegawainya, namun kinerja pegawai tidak dapat terus diharapkan selalu meningkat, karena pada saat-saat tertentu dapat terjadi penurunan yang diakibatkan oleh beberapa faktor, salah satunya kebiasaan pegawai yang cenderung buruk dan dilakukan berulang-ulang, sulit diubah sehingga dapat menyebabkan penurunan produktivitas perusahaan (WS-Thok, 2013) [[1]](#footnote-1).

Untuk mengukur kinerja pegawai, dapat dilakukan dengan menentukan standar pekerjaan yang dapat diukur dan dipahami secara jelas. Pengukuran kinerja dapat didasarkan pada dimensi-dimensi berikut menurut Bangun, (2012: 234):

1. Jumlah pekerjaan

Menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan baik pengetahuan, keterampilan maupun kemampuan yang sesuai.

1. Kualitas pekerjaan

Setiap pegawai dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut organisasi.

1. Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, namun selalu memiliki target untuk penyelesaiannya, karena apabila pekerjaan tersebut berhubungan dengan pekerjaan lain dan terhambat di satu proses, maka akan menghambat proses lain.

1. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran pegawai dan keterlibatannya dalam proses untuk pencapaian target. Kinerja pegawai ditentukan oleh tingkat kehadiran pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya.

1. Kemampuan kerjasama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu pegawai saja. Untuk pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh beberapa pegawai dan untuk itu membutuhkan kerjasama antar pegawai.

Meyer dan Allen (dalam Luthans, 2008:148) menjelaskan terdapat tiga dimensi komitmen organisasi, yaitu *Affective commitment, Continuance commitment* dan *Normative commitment*.

1. *Affective commitment*

Indikator dari Komitmen Afektif menurut Meyer J. P., et. Al., (1993: 116) adalah:

* + - Loyalitas
    - Bangga terhadap organisasi tempat ia bekerja
    - Ikut andil dalam pengembangan organisasi
    - Menganggap organisasinya adalah yang terbaik
    - Terikat secara emosional pada organisasi tempat ia bekerja

1. *Continuance commitment*

Indikator dari Komitmen Kontinuan menurut Meyer J. P., et. Al., (1993: 118) adalah:

* + - Merasa rugi / kehilangan apabila keluar dari organisasi tempat ia bekerja
    - Menganggap bekerja pada organisasi tersebut merupakan suatu kebutuhan
    - Tidak tertarik untuk melihat organisasi lain
    - Merasa berat untuk meninggalkan organisasi tempat ia bekerja
* Merasa bahwa bekerja pada organisasi tersebut merupakan kesempatan / peluang yang terbaik

1. *Normative commitment*

Indikator dari Komitmen Kontinuan menurut Meyer J. P., et. Al., (1993: 120) adalah:

* Tidak tertarik pada tawaran organisasi lain yang mungkin lebih baik dari tempat ia bekerja
  + - Mempunyai rasa kesetiaan pada organisasi tempat ia bekerja
* Berkeinginan untuk menghabiskan sisa karirnya pada organisasi tempat ia bekerja
  + - Tidak keluar masuk pekerjaan/menjadi satu dengan organisasi, menjunjung nilai-nilai dan visi misi dari organisasi tempat ia bekerja
    - Menganggap bahwa loyalitas itu adalah penting

Menurut Wahyudin (dalam Skripsi Mahardikawanto, 2013: 4), banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, salah satunya untuk mengelola sistem manajemen sumber daya manusia diperlukan penggerak atau promotor yang dapat mengatur sistem tersebut, yaitu seorang pemimpin. Pemimpin melalui kepemimpinan yang diterapkannya akan mempengaruhi kinerja para pegawainya.

Menurut Jurnal milik Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam (2003) dan Avolio & Bass (2004: 331) terdapat 4 komponen perilaku kepemimpinan transformasional yaitu:

1. *Idealized influence* menekankan tipe pemimpin yang memperlihatkan kepercayaan, keyakinan dan dikagumi / dipuji pengikut.
2. *Inspirasional motivation* menekankan pada cara memotivasi dan memberikan inspirasi kedada bawahan terhadap tantangan tugas. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok.
3. *Intelectual stimulation* menekankan tipe pemimpin yang berupaya mendorong bawahan untuk memikirkan inovasi, kreatifitas, metode atau cara-cara baru.
4. *Individualized consideration* menekankan tipe pemimpin yang memberikan perhatian terhadap pengembangan dan kebutuhan berprestasi bawahan.

Selain kepemimpinan, budaya kerja merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu perusahaan. Pada dasarnya suatu organisasi selalu berusaha untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien, salah satu faktor yang sangat memengaruhi keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan adalah budaya kerja.

Budaya kerja merupakan sistem nilai, persepsi, perilaku dan keyakinan yang dianut individu pegawai dan kelompok pegawai tentang makna kerja dan refleksinya dalam kegiatan mencapai tujuan organisasi dan tujuan individual (Londong, 2011).

Dalam penelitian ini, budaya kerja di PT. BNP Tbk. Bandung diukur dengan menggunakan indikator inisiatif, kepercayaan, kesenangan, individualitas, kesetaraan, dialog, hubungan kerja dan pilihan tempat kerja. Penggunaan indikator-indikator tersebut dikarenakan penulis menyimpulkan bahwa hal-hal tersebut merupakan refleksi dari sikap terhadap pekerjaan dan perilaku pada saat bekerja.

Menurut Sanusi dan Sutikno dalam bukunya “Kepemimpinan Sekarang dan Masa. Depan” (2009: 78) antara kepemimpinan dengan budaya organisasi memiliki hubungan yang sangat erat. Kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan fenomena yang saling bergantung, sebab setiap aspek dari kepemimpinan akhirnya membentuk budaya organisasi. Fenomena yang kita dapatkan pada suatu organisasi, seperti: etos kerja karyawan, *teamwork*, kesejukan, ketenangan, sikap, keramah tamahan, integritas, dan lain-lain, yang menggambarkan kepemimpinan yang ada dalam organisasi tersebut dan juga menggambarkan budaya yang ada dalam organisasi.

Sanusi & Sutikno, (2009: 78)

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**

**(X1)**

* ***Idealized influence***
* ***Inspirasional motivation***
* ***Intelectual stimulation***
* ***Individualized consideration***

**(Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam (2003) dan Avolio & Bass (2004: 331)**

**BUDAYA ORGANISASI**

**(X2)**

* **Inisiatif**
* **Kepercayaan**
* **Kesenangan**
* **Individualitas**
* **Kesetaraan**
* **Dialog**
* **hubungan kerja**
* **pilihan tempat kerja**

**(Londong, 2011)**

**KOMITMEN ORGANISASIONAL**

**(Y)**

* ***Affective commitment***
* ***Continuance commitment***
* ***Normative commitment***

**(Meyer dan Allen dalam Luthans, 2008:148)**

**KINERJA PEGAWAI**

**(Z)**

* **Jumlah Pekerjaan**
* **Kualitas Pekerjaan**
* **Ketepatan Waktu**
* **Kehadiran**
* **Kemampuan Kerjasama**

**(Bangun, 2012: 234)**

**Gambar 2.1**

**Paradigma Penelitian**

Wahyudin (Mahardikawanto, 2013: 4)

Londong (2011:12)

Yukl (2009)

* 1. **Hipotesis Penelitian**

Hipotesis adalah pernyataan sementara yang menghubungkan dua variabel atau lebih, dan merupakan kesimpulan yang tarafnya rendah karena masih membutuhkan pengujian secara empiris (Sugiyono, 2010). Berdasarkan pemaparan latar belakang dan kerangka pemikiran di atas, diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai.
2. Budaya kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai.
3. Kepemimpinan transformasional dan budaya kerja secara simultan berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai.
4. Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

1. http://www.kompasiana.com/ws-thok/kebiasaan-buruk-karyawan-indonesia\_5528c464f17e614b058b45ba [↑](#footnote-ref-1)