**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

**2.1 Kajian Pustaka**

Dalam kajian pustaka ini peneliti akan membahas pustaka yang berhubungan dengan topik atau masalah peneliti. Pustaka yang akan dibahas yaitu referensi mengenai kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan berimplikasi pada kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan beberapa buku terbitan yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti dan juga menggunakan hasil penelian yang relevan.

**2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni, ataupun ilmu. Dikatakan proses karena manajemen terdapat beberapa tahapan untuk mencapai tujuan yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Dikatakan seni karena manajemen merupakan suatu cara alat untuk seorang manajer dalam mencapai tujuan. Dimana penerapan dan penggunaannya tergantung pada masing-masing yang sebagia besar dipengaruhi oleh kondisi dan pembawaan manajer. Dikatakan ilmu karena manajemen dapat dipelajari dan dikaji kebenarannya (Athoillah, 2010).

G. R Terry (Hasibuan, 2010) mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Definisi manajemen yang dikemukakan oleh Daft (2003:4) sebagai berikut: *“Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning organizing leading and controlling organizational resources”.* Pendapat tersebut kurang lebih mempunyai arti bahwa manajemen merupakan pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien lewat perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sumber daya organisasi.

Menurut Plunket, Allen & Attner (2013:19) menyatakan:

*“Definition of management states that goals ade set and achieved “by (the) exercising of related functions – planning, organizing, staffing, leading, and controlling”.*

Definisi manajemen menyatakan bahwa tujuan ditetapkan dan dicapai oleh yang menjalankan fungsi-fungsi terkait perencanaan, pengoranisasian, staffing, memimpin, mengendalikan.

Menurut Hasibuan (2011) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Nawami (2011:23), menyatakan bahwa manajemen adalah proses pengaturan, pengurusan dan pengelolaan dengan memanfaatkan orang lain dalam pengelolaan sumber daya untuk pencapaian suatu tujuan.

Daft, Richard L. Yang dikutip oleh Edward Tanujaya (2012:8), menyatakan bahwa manajemen adalah pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian sumber daya manusia.

**2.1.2 Peranan Manajemen**

Peran manajemen di dalam suatu organisasi sangat diperlukan agar tujuan dari organisasi tersebut dapat dicapai secara efektif dan efisien. Efektif menurut Peter F. Drucker adalah mengerjakan pekerjaan yang benar (*doing the right things*). Sedangkan efisien menurutnya adalah mengerjakan pekerjaan dengan benar (*doing things right*).

Manajemen diperlukan sebagai upaya agar kegiatan bisnis dapat berjalan secara efektif dan efisien. Agar manajemen yang dilakukan mengarah kepada kegiatan bisnis secara efektif dan efisien, maka manajemen perlu dijelaskan berdasarkan fungsi-fungsinya atau dikenal sebagai fungsi-fungsi manajemen (*managerial functions*). Fungsi-fungsi tersebut sebagaimana dikemukakan dalam definisi di atas mencakup fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi pengimplementasian, serta fungsi pengendalian dan pengawasan.

**2.1.3 Fungsi Manajemen**

Fungsi-fungsi manajemen menurut para ahli secara umum memiliki kesamaan. Fungsi manajemen dalam hal ini adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasrakan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Menurut George R. Terry (2010:77), mengemukakan bahwa ada 4 fungsi manajemen sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah penetapan tujuan, strategi, kebijakan, program, prosedur, metode, sistem, anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

1. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah proses penentuan, pengelompokkan, dan pengaturan bermacam-macam aktivitas berdasarkan yang diperlukan organisasi guna mencapai tujuan.

1. Penggerakan (*Actuating*)

Penggerakan adalah proses menggerakkan para karyawan agar menjalankan suatu kegiatan yang akan menjadi tujuan bersama.

1. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah proses mengamati berbagai macam pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin semua pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

**2.1.4 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi suatu perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan mengembangkan sumber daya manusia yang ada. Sumber daya manusia harus dikelola dan dikembangkan hingga dapat mencapai kemampuan yang maksimal dan memiliki sikap yang professional hingga dapat memudahkan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Hubungan baik antara perusahaan dan karyawan juga seharusnya menjadi tugas yang menjadikan peran penting manajemen sumber daya manusia dibutuhkan oleh perusahaan, dengan memperhatikan kesejahteraan karyawan adalah salah satu contoh manajemen sumber daya manusia.

**2.1.4.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Jennifer M. George (2012:9) menyatakan bahwa “Manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan organisasi, keuangan, material, dan sumber daya lain untuk meningkatkan efektivitas”. Mengendalikan organisasi ini mencakup di dalamnya ada komitmen organisasi, organisasi memerlukan sumber daya manusia yang memiliki motivasi berprestasi dan etos kerja dan mempunyai komitmen kuat pada organisasi agar sumber daya manusia dapar memberikan kontribusi terbaik pada organisasi.

Dessler (2007:149) mendefinisikan Manajemen SDM strategis sebagai berikut:

*“Strategic Human Resources Management is the linking of Human Resource Management with Strategic role and objective in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and ability”*

Disini jelas bahwa para manajer dituntut harus melibatkan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kerja, mengembangkan budaya korporasi yang mendukung berperannya inovasi sehingga dapat memberikan nilai tambah *(added value)* yang maksimal dan merupakan bagian dari *human capital*

Sumber daya manusia menurut Veithzal Rivai (2010:1) “Merupakan aspek manajemen yang berhubungan dalam mengelola manusia dari proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian”. Menurut Edy Sutrisno (2012:6) lebih spesifik mengatakan bahwa: “Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pemeliharaan serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi”.

Manajemen sumber daya manusia sebagai suatu tujuan bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu perusahaan, hal ini sependapat dengan Michael Amstrong (2012:8) mengemukakan bahwa: “HRM dapat digambarkan sebagai pendekatan strategis yang terpadu dan koheren terdapat pekerjaan, pembangunan, dan kesejahteraan orang yang bekerja dalam organisasi”.

Manajemen sumber daya manusia juga mempunyai sistem, sistem ini menyatukan filosofi sumber daya manusia yang menggambarkan nilai-nilai yang menyeluruh dan prinsip-prinsip yang diterapkan dalam mengelola orang, strategi sumber daya manusia yang menentukan arah kemana tujuan manajemen sumber daya manusia, kebijakan sumber daya manusia yang memberikan pedoman mendefinisikan bagaimana nilai-nilai ini, prinsip-prinsip dan strategi harus diterapkan dan dilaksanakan . Beberapa pengertian tentang manajemen sumber daya manusia, antara lain:

Edwin B. Flippo dalam buku Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011:29) menyatakan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan individu, karyawan, dan masyarakat.

T. Hani Handoko (2011:3), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat.

Malayu S.P. Hasibuan (2011:10), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Mathis & Jackson (2012:5), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.

Dari beberapa para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu cara mencapai suatu tujuan dengan cara menggerakan orang lain melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang baik, juga disertai dengan berbagai cara dalam menjaga, memelihara, dan mengembangkan sumber daya manusia.

**2.1.4.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan yang ingin dicapai seperti yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2009:6), tujuan dari sumber daya manusia dijabarkan ke dalam 4 tujuan yang lebih operasional, yaitu:

1. Tujuan Masyarakat (Social Objective)

Untuk bertanggung jawab secara social dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat. Suatu organisasi yang berada di tengah-tengah masyarakat diharapkan membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat. Oleh sebab itu suatu organisasi diharapkan mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negative terhadap masyarakat.

1. Tujuan Organisasi (Organizational Objective)

Untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada, maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan.

1. Tujuan Fungsi (Functional Objective)

Untuk memelihara kontribusi bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiga bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal. Dengan kata lain, setiap sumber daya manusia atau pegawai dalam organisasi diharapkan dapat menjalankan fungsi dengan baik.

1. Tujuan Personal (Personal Objective)

Untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya guna mencapai tujuan organisasi. Tujuan pribadi pegawai diharapkan dapat dipenuhi dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap pegawai yang bersangkutan.

**2.1.4.3 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia**

Agar manajemen sumber daya manusia lebih diperhatikan, terdapat peranan MSDM menurut Hasibuan (2007:14) yang mengatakan bahwa peranan manajemen sumber daya manusia adalah mengatur dan menetapkan kepegawaian yang mencakup masalah:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man on the right place and on the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan kesadaran perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cerdas undang-undang perburuan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan kita pada khususnya.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilaian prestasi kerja.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

**2.1.4.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah tugas-tugas yang dilakukan oleh Manajemen Sumber Daya Manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Veithzal Rivai (2011;13), manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan dari pada SDM. Adapun fungsi-fungsi manajemen SDM, seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu:

1. Fungsi Manajerial
2. Perencanaan *(Planning)*

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan membantu terwujudnya tujuan.

1. Pengorganisasian *(Organizing)*

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrase, dan koordinasi dalam bagan organisasi.

1. Pengarahan *(Directing)*

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi.

1. Pengendalian *(Controling)*

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

1. Fungsi Operasional
   1. Pengadaan *(Procurement)*

Merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi. Untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

* 1. Pengembangan *(Development)*

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

* 1. Kompensasi *(Compensation)*

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect)*, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

* 1. Pengintegrasian *(Integration)*

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dan hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena merupakan kegiatan untuk mempersatukan dan kepentingan yang bertolak belakang.

* 1. Pemeliharaan *(Maintanance)*

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pension. Pemeliharaan dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

* 1. Kedisiplinan

Merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.

* 1. Pemberhentian *(Separation)*

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang berakhir, pension dan sebab-sebab lainnya.

**2.1.5 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan inti dari organisasi dan manajemen. Kepemimpinan mempunyai peran menentukan kegagalan dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan Relevan dengan itu, maka model keunggulan organisasi yang dikembangkan harus sejalan dengan kebutuhan organisasinya. Sejalan dengan pemahaman tersebut, Vincent Gapersz (2007;35) mengemukakan beberapa hal, sebagai berikut: 1. kepemimpinan adalah proses dimana seseorang atau sekelompok orang (tim) memainkan pengaruh atau orang (tim) lain, menginspirasikan, memotivasi, dan mengarahkan aktivitas mereka untuk mencapai sasaran atau tujuan. 2. Kepemimpinan merupakan kemampuan positif mempengaruhi orang dan sistem untuk memberikan dampak yang berguna dan mencapai hasil-hasil yang diinginkan. 3. Kepemimpinan yang efektif akan meningkatkan kemampuan dan keunggulan organisasi untuk memberikan inovasi nilai secara terus-menerus kepada pasar dana tau pelanggan. 4. Kepemimpinan terdiri atas kepemimpinan diri, kepemimpinan tim dan kepemimpinan organisasi.

Sebenarnya ada banyak teori kepemimpinan yang bisa digunakan para pakar untuk menganalisa kemampuan atau kualitas pribadi pemimpin dan keberhasilan kepemimpinannya dalam organisasi *(organizational leadership)*. Teori-teori kepemimpinan pada umumnya berusaha menerangkan faktor-faktor (variable-variabel) yang memungkinkan munculnya kepemimpinan tersebut memiliki perbedaan satu dengan yang lainnya.

*Blandhard (Sibali, 2012),* kepemimpinan adalah proses dalam mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

*Von (2011),* menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses interaksi antara pemimpin dan bawahan, dimana bawahan pemimpin mengajak bawahan untuk mencapai suatu tujuan yang sama.

Dalam buku *The Art of Leadership, Ordway Tead* menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Kartini Kartono, 2011:57).

George R. Terry menyampaikan kepemimpinan sebagai aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai tujuan organisasi. (Miftah Thoha, 2012:259).

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2012:488) menyampaikan bahwa, *“Leadership is what leader do. It’s process of leading a group and influencing that group to achieve it’s goals”.* “Kepemimpinan adalah apa yang pemimpin lakukan. Itu adalah proses memimpin kelompok dan mempengaruhi untuk mencapai tujuan”.

Malayu S.P. Hasibuan (2013:169) menjelaskan bahwa kepemimpinan *(leadership)* yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrase yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Kepemimpinan adalah kata benda dari pemimpin *(leader)*. Pemimpin *(leader=head)* adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam situasi apapun dimana seseorang berusaha mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok dinyatakan sebagai sedang berlangsungnya kepemimpinan, tidak terbatas pada suatu jenis organisasi saja.

Husaini Usman (2013:311) adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Edi Sutrisno (2014:218) yang berpendapat bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok, maka paling tidak ada tiga implikasi penting, yakni:

1. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain, bawahan atau pengikut.
2. Kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggota kelompok.
3. Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku pengikut melalui sejumlah cara.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan tingkah laku orang lain bawahan atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

**2.1.5.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Secara leksikal istilah atau kata kepemimpinan transformasional terdiri dari dua suku kata yaitu kepemimpinan dan transformasional. Adapun istilah transformasional atau transformasi 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 mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya mentransformasikan visi menjadi realita, panas menjadi energi, potensi menjadi aktual, laten menjadi manifes, dan sebagainya. Transformasional karenanya mengandung makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi rill. Paradigma ini mengindikasikan bahwa pola mengubah sesuatu menjadi hal lain merupakan suatu pekerjaan atau garapan yang bersifat substantif dalam organisasi. Perubahan dalam konteks ini adalah perubahan yang sangat fundamental serta membawa organisasi pada keadaan yang kompetitif.

Jadi pada diri pemimpin transformasional terdapat hubungan konstruktif-kontributif dengan bawahan, bahkan pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dengan apa yang sesungguhnya diharapkan bawahan ini dengan meningkatkan nilai tugas, dengan mendorong bawahannya mengorbankan kepentingan diri mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang dibarengi dengan meningkatkan tingkat kebutuhan bawahan ketingkat yang lebih baik. Maka pada kerangka yang demikian, kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana padanya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi sebagai spirit dalam organisasi. Pemimpin tersebut mencoba menimbulkan kesadaran dari pengikutnya dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral bukan didasarkan pada emosi, keserakahan, kecemburuan, atau kebencian. Sedangkan pada kerangka ini Veithzal Rivai memberikan batasan bahwa pimpinan transformasional merupakan pimpinan yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki kharisma.

Burns (dalam Yuki 2010;290), Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pada pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereformasi institusi.

Bass dalam Timothy (2011) mengungkapkan bahwa model kepemimpinan transformasional bawahan merasa percaya, merasa kagum, setia dan hormat terhadap pemimpin untuk lebih berharap memberikan dorongan. Pemimpin mendorong bawahan lebih sadar akan kepentingan tugas dan membujuk untuk mendapatkan hasil yang lebih untuk kepentingan organisasi atau tim. Ia mendorong bawahan untuk berfikir dengan kritis dan mencari sesuatu yang baru untuk jalannya pekerjaan.

Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2013:10) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intektual yang diindividualkan dan memiliki charisma.

Menurut Robbins dan Judge (2013:382), *“Transformational leaders inspire followers to transcend their self-interests for the good of the organization and can have an extraordinary effect on their followers”.* Pengertian tersebut bermakna bahwa, pemimpin transformasional menginspirasi pengikutnya untuk melampaui diri mereka untuk kepentingan serta kebaikan organisasi dan dapat memiliki efek luar biasa pada pengikut mereka. Sedangkan Robbins dan Coulter (2012:471) mengemukakan bahwa, *“Transformational leaders Leaders who stimulate and inspire (transform) followers to achieve extraordinary outcomes”.* Pengertian tersebut bermakna bahwa pemimpin transformasional yaitu pemimpin yang merangsang dan menginspirasi *(transform)* pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa. Hal senada dikemukakan oleh George dan Jones (2012:356) bahwa, *“Transformational leadership is leadership that inspires followers to trust the leader, perfom behavior that contribute to the achievement of organizational goals, and perfom at high levels”.* Pengertian tersebut bermakna, kepemimpinan transformasional yaitu kepemimpinan yang menginspirasi pengikutnya untuk mempercayai pemimpin, melakukan perilaku yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi, dan tampil di tingkat tinggi.

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahannya dan merubah individu meningkatkan dirinya agar lebih semangat di dalam bekerja serta memberi dorongan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan dimensi-dimensinya sebagai berikut: (Pradana dkk, 2013; Irawati, 2013; Muhardi, 2013)

1. ***Idealized Influence***

Perilaku *idealized* *influence-charisma* dalam dimensi kepemimpinan transformasional merupakan perilaku pemimpin yang memiliki keyakinan diri yang kuat, komitmen tinggi, mempunyai visi yang jelas, tekun, pekerja keras dan militant, konsisten, mampu menunjukkan ide-ide penting, besar dan agung serta mampu menularkannya pada komponen organisasi, mampu mempengaruhi dan menimbulkan emosi-emosi yang kuat para komponen organisasi terutama terhadap sasaran organisasi, memberi wawasan serta kesadaran kan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan kepercayaan pada para komponen organisasi. Artinya, pada tataran ini pola perilaku seorang pemimpin transformasional harus menjadi suri teladan bagi para komponen organisasi, tutur katanya harus sesuai dengan perbuatannya atau tidak munafik. Pemimpin seperti ini biasanya akan dikagumi, dihormati, dan dipercaya oleh para bawahannya. Faktanya pemimpin transformasional dengan perilaku *idealized influence* akan terus berusaha membawa pengikutnya kea rah suatu idealism yang tidak hanya sekedar sebagai jalan , akan tetapi mampu atau dapat meyakinkan pengikutnya bahwa yang dicita-citakannya tersebut pasti tercapai. Pada tataran ini pemimpin transformasional agar mampu “menyihir” komponen organisasi untuk bereaksi menikuti pemimpin. Dalam bentuk konkret, menyihir merupakan proses mempengaruhi yang ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh sebagai ciri khas pemimpin, serta pada aspek yang lain juga mempunyai komitmen dan konsisten terhadap keputusan yang telah diambil, dan menghargai komponen organisasi. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan kharismatik. Pemimpin yang demikian merupakan pemimpin yang dapat menginspirasi para komponen organisasi yang di dalamnya melibatkan emosi para komponen organisasi yang mempengaruhi pada proses idealitas organisasi.

1. ***Inspirational Motivation***

Perilaku *inspirational motivation* merupakan salah satu dari perilaku pemimpin transformasional yang menginspirasi, memotivasi dan memodifikasi perilaku para komponen organisasi untuk mencapai kemungkinan tak terbayangkan, mengajak komponen organisasi memandang ancaman sebagai kesempatan untuk belajar dan berprestasi. Dengan demikian, pemimpin transformasional mencoba untuk mengidentifikasi segala fenomena yang ada dalam organisasi dengan tubuh, pikiran dan emosi yang luas. Perilaku ini diimplikasikan pada seluruh komponen organisasi dengan cara yang bersifat ide-ide atau gagasan yang tinggi sebagai motivasi. Dengan demikian bawahan terinspirasi untuk menerapkan visi pemimpin. Loyalitas yang kuat dan rasa hormat yang mendefinisikan hubungan karismatik membuka jalan untuk melakukan perubahan besar. Sebenernya kepemimpinan akan efektif bila pemimpin dapat memberi inspirasi kepada yang dipimpin untuk bekerja sama-sama, bertindak mencapai tujuan organisasi dan didalam melakukan hal itu yang dipimpin akan mengalami proses pengembangan kepemimpinan, sehingga kelak mereka pun akan dapat menjadi pemimpin.

1. ***Intellectual Stimulation***

Perilaku *intellectual stimulation* merupakan salah satu bentuk perilaku dari kepemimpinan transformasional yang berupa upaya meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah diri dan organisasi serta upaya mempengaruhi untuk memandang masalah tersebut dari perspektif yang baru untuk mencapai sasaran organisasi, meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara saksama. Dimensi ini juga mengandung makna bahwa seorang pemimpin transformasional perlu mampu berperan sebagai penumbuh kembang ide-ide yang kreatif sehingga dapat melahirkan inovasi, maupun sebagai pemecah masalah (problem solver) yang kreatif, sehingga dapat melahirkan solusi terhadap berbagai permasalahan yang muncul dalam organisasi. Domain-domain tersebut merupakan beberapa domain yang masuk dalam kategori kualitas pemimpin yang terspesifikasi pada perilaku kepemimpinan transformasional. Dalam konteks ini, kualitas kepemimpinan transformasional yang sangat menonjol adalah penggunaan imajinasi berlandasan intuisi dengan kerangka logika secara aktif terus-menerus dimanfaatkan oleh pemimpin dalam mengajak komponen organisasi untuk berkreasi, mempertanyakan asumsi dan kepercayaan lama yang tidak baik.

1. ***Individual Consideration***

Perilaku *individual consideration* merupakan bentuk dari perilaku kepemimpinan transformasional yang dimana ia merenung, berpikir, dan terus mengidentifikasi kebutuhan karyawannya, mengenali kemampuan karyawannya, mendelegasikan wewenangnya, memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih para pengikut secara khusus dan pribadi agar mencapai sasaran organisasi, memberikan dukungan, membesarkan hati dan memberikan pengalaman-pengalaman tentang pengembangan kepada pengikut. Dalam hal *individual consideration* ini, pemimpin transformasional dapat dicirikan sebagai pemimpin yang mampu memberikan perlindungan (mengayomi) dan menciptakan rasa aman dan nyaman para pengikutnya, serta mampu menampung dan menangkap semua aspirasi dan kepentingan pengikutnya, memperjuangkan kebutuhan pengikutnya, pemimpin yang menghargai potensi, kebutuhan dan aspirasi pengikut untuk kepentingan jangka panjang. Pola perilaku pemimpin demikian bisa dikatakan sebagai pemimpin yang efektif dengan dasar dorongan perilakunya digerakkan oleh tujuan-tujuan jangka panjang dan ia juga memiliki cita-cita yang tinggi dibandingkan dengan orang-orang disekitarnya. Dalam bentuk lainnya *individual consideration* merupakan perilaku kepemimpinan dengan mendekatkan diri pada karyawan secara emosi. Artinya, pada aspek ini ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan pengikut terutama pada kekuasaan hubungan (connection) dengan bersumber pada hubungan yang dijalin pemimpin dengan orang penting dan berpengaruh baik di luar atau dalam organisasi. Beberapa hasil penelitian telah membuktikan bahwa perilaku mendekatkan emosi seperti memberikan perhatian secara individual dapat memberikan daya pengaruh yang besar serta kontributif terhadap timbulnya pola hubungan antara pemimpin dan komponen organisasi. Dengan demikian, dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karier dan juga peningkatan sumber daya manusia komponen organisasi.

**2.1.5.2 Fungsi Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Olga Epitropika (Husaini Usman 2010:340) mengemukakan fungsi kepemimpinan transformasional dalam sebuah organisasi adalah sebagai berikut:

* + 1. Secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi.
    2. Secara positif dihubungkan dengan orientasi pemasaran jangka panjang.
    3. Membangkitkan komitmen yang lebih tinggi dari para anggotanya terhadap organisasi.
    4. Meningkatkan kepercayaan pekerja dalam manajemen dan perilaku keseharian organisasi.
    5. Meningkatkan kepuasan pekerja melalui pekerjaan dan pemimpin.
    6. Mengurangi stress pekerjaan dan meningkatkan kesejahteraan.

**2.1.6 Budaya Organisasi**

Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma, dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi atau corporate culture sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain.

Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisai dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

**2.1.6.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan memahami karakteristik budaya suatu organisasi. Setiap memiliki pengertian budaya yang berbeda-beda, maka setiap organisasi memiliki cara yang berbeda untuk mengimplementasikan arti budaya tersebut. Ada banyak pengertian yang dikemukakan oleh para pakar menurut sudut pandang masing-masing, definisi-definisi tersebut menunjukan adanya beberapa kesamaan. Robbins dan Judge (alih Bahasa Diana Angelica, 2010:256), mengemukakan bahwasanya budaya organisasi yaitu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi.

Pengertian budaya itu sendiri menurut : *“The International Encyclopedia of the social science”* (1972) dapat dilihat menurut dua pendekatan, yaitu pendekatan proses *(process-patern theory, culture pattern as basic)* didukung oleh franz Boas (1858-1942) dan Alfred Louis Kroeber (1876-1960).

Bisa juga melalui pendekatan structural-fungsional *(structural functional theory, social structure as basic)* yang dikembangkan oleh Bonislaw Mallinowski (1884-1942) dan Radclife-Brown yang kemudian dari kedua pendekatan itu Edward Burnett Tylor (1832-1917) secara luas mendefinisikan budaya sebagai:

“…*culture or civilization, taken in its wide ethnographic ense, is that complex whole includes knowledege, beliefe, art, moral, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society*”. Atau budaya juga dapat diartikan: “Seluruh sistem gagasan, rasa, tindakan, serta karya yang dihasilkan manusia dalam kehidupan bermasyarakat yang dijadikan miliknya melalui proses belajar”, Koentjaraningrat (2001:72).

Sementara menurut Mangkunegara (2011:13), seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, norma-norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal, dan menurut ichael Armstrong (2010:9), berpendapat seperangkat nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, atau norma-norma yang telah lama dianut bersama para anggota organisasi (karyawan), sebagai pedoman perilaku dan memecahkan masalah-masalah organisasinya, sedangkan menurut Schenieder dalam Cahyono (2010:10) berpendapat berkaitan dengan konteks perkembangan organisasi, artinya budaya berakar pada sejarah organisasi, diyakini bersama-sama dan tidak mudah dimanipulasi secara langsung.

Kesimpulan dari pendapat di atas bahwa budaya organisasi adalah kerangka norma-norma yang terdapat dalam suatu organisasi dan dianut para anggota yang dapat menjadi ciri khas suatu perusahaan.

**2.1.6.2 Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya pada umumnya sukar dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi, karena budaya merupakan gejala social. Budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting. Fungsi budaya organisasi adalah sebagai tapal batas tingkah laku individu yang ada didalamnya. Fungsi budaya organisasi menunjukan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2013:34) adalah:

1. Memberikan identitas kepada anggota organisasi.
2. Memudahkan komitmen kolektif.
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial. Stabilitas sistem social mencerminkan sejauh mana lingkungan kerja dipersepsikan sebagai positif dan memperkuat, dan sejauh mana konflik perubahan dikelola secara efektif.
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota organisasi memahami lingkungan mereka. Fungsi budaya organisasi ini membantu memahami mengapa organisasi melakukan apa yang dilakukan untuk mencapai tujuan jangka panjangnya.

Fungsi budaya organisasi dapat digambarkan sebagai berikut:

Organizational

Culture

**Gambar 2.1**

**Fungsi Budaya Organisasi**

**Sumber: Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dalam Wibowo (2013:49)**

Pada hakikatnya, budaya organisasi memiliki nilai yang baik bagi kemajuan suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan salah satu tool manajemen dan sebuah konsep kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan (visi dan misinya). Budaya organisasi mampu menjadi karakter dari suatu organisasi, karakter tersebutlah yang menuntun karyawan bekerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

**2.1.6.3 Tipe Budaya Organisasi**

Tipe budaya organisasi bertujuan untuk menunjukan aneka budaya organisasi yang mungkin ada direalitas, tipe budaya organisasi dapat diturunkan dari tipe organisasi isalnya dengan membagi tipe organisasi dengan membuat tabulasi silang antara jenis kekuasaan dengan jenis keterlibatan individu di dalam organisasi. Budaya organisasi menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2013:52) mempunyai beberapa tipe sebagai berikut:

1. Budaya konstruktif *(constructive culture)* merupakan budaya dimana pekerjaan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan bekerja pada tugas dan proyek dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang.
2. Budaya pasif-defensif *(passive-defensive culture)* mempunyai karakteristik menolak keyakinan bahwa pekerja harus berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.
3. Budaya agresif-defensif *(aggressive-defensive culture)* mendorong pekerja mendekati yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.

**2.1.6.4 Ciri-ciri Budaya Organisasi**

Budaya organisasi yang dapat diamati ialah pola dan perilaku yang merupakan manifestasi atau ungkapan-ungkapan dari asumsi-asumsi dasar dan nilai-nilai. Menurut Robbins (2010:289), ada 7 ciri-ciri budaya organisai yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan risiko. Sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang atau manusia. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim bukannya individu.
6. Keagresifan berkaitan dengan agresivitas karyawan.
7. Kemampuan organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

Dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuan karakte/ristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya, dan cara anggota berperilaku.

**2.1.6.5 Tipe Budaya Organisasi**

Tipe budaya organisasi bertujuan untuk menunjukan aneka budaya organisasi yang mungkin ada direalitas, tipe budaya organisasi dapat diturunkan dari tipe organisasi misalnya dengan membagi tipe organisasi dengan membuat tabulasi silang antara jenis kekuasaan dengan jenis keterlibatan individu didalam organisasi.

Budaya organisasi menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2013:52) mempunyai beberapa tipe sebagai berikut:

1. Budaya konstruktif *(constructive culture)* merupakan budaya dimana pekerjaan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan bekerja pada tugas dan proyek dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang.
2. Budaya pasif-defensif *(passive-defensive culture)* mempunyai karakteristik menolak keyakinan bahwa pekerja harus berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.
3. Budaya agresif-defensif *(aggressive-defensive culture)* mendorong pekerja mendekati yang tidak menantang kemanan mereka sendiri.

**2.1.6.6 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi**

Dimensi mempunyai pengertian yaitu suatu batas yang mengisolir keberadaan sesuatu eksistensi. Sedangkan indicator adalah variable yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu.

Suatu indikator tidak selalu menjelaskan keadaan secara keseluruhan tetapi kerap kali hanya memberikan petunjuk atau indikasi tentang keadaan keseluruhan tersebut sebagai suatu pendugaan. Dimensi dan indicator budaya organisasi diuraikan sebagai berikut menurut Robbins dalam Wibowo (2013:37):

1. Inovasi dan pengambilan risiko. Sejauh mana pegawai didorong untuk inovatif dan pengambilan risiko.
2. Dukungan dan suasana kerja terhadap kreatifitas.
3. Penghargaan terhadap aspirasi anggota.
4. Pertimbangan anggota organisasi dalam mengambil risiko.
5. Tanggung jawab anggota organisasi.
6. Perhatian pada rincian. Sejauh mana karyawan memperlihatkan presis (kecermatan), analisis, dan memperhatikan kepada rincian.
7. Ketelitian dalam melakukan pekerjaan.
8. Evaluasi hasil kerja.
9. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memfokuskan kepada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
10. Pencapaian target.
11. Dukungan lembaga dalam bentuk fasilitas kerja.
12. Orientasi manusia. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam kenyamanan kerja .
13. Perhatian organisasi terhadap kenyamanan kerja.
14. Perhatian organisasi terhadap reaksi.
15. Perhatian organisasi terhadap keperluan pribadi.
16. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukan terhadap individu.
17. Kerjasama yang terjadi antara anggota organisasi.
18. Toleransi antara anggota organisasi.
19. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang tersebut agresif dan kompetetif bukannya santai-santai.
20. Kebebasan untuk memberikan pendapat.
21. Iklim bersaing dalam organisasi.
22. Kemauan karyawan untuk meningkatkan kemampuan diri.
23. Stabilitas atau kemampuan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan pertahanan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.
24. Memiliki komitmen dalam meraih tujuan yang diharapkan.

**2.1.7 Pengertian Komitmen Organisasi**

Pegawai atau karyawan merupakan kekayaan utama yang keberadaannya sangat menentukan tercapai atau tidaknya tujuan organisasi. Oleh karena itu perlu adanya penanaman sikap kerja pegawai. Salah satu sikap kerja yang penting adalah komitmen karyawan, Sunarto (2005:17) mendefinisikan komitmen adalah kecintaan dan kesetiaan yang terdiri dari:

1. Penyatuan dengan tujuan dan nilai-nilai perusahaan.
2. Keinginan untuk tetap berada dalam organisasi.
3. Kesediaan untuk bekerja keras atas nama organisasi.

Komitmen karyawan pada organisasi pada dasarnya merupakan suatu proses yang berjalan dimana para karyawan dapat mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi selain kesuksesan dan prestasi kerja yang tinggi.

Komitmen adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Hal ini mencakup cara-cara mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi yang intinya mendahulukan misi organisasi dari pada kepentingan pribadi (Soekidjan, 2009). Menurut Meyer dan Allen, dalam Soekidjan, 2009) komitmen dapat juga berarti “Penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan individu berupaya serta berkarya dan memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi tersebut”.

Pengertian komitmen tidak lagi sekedar bentuk kesediaan karyawan menetap di perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Namun, lebih dari itu, mereka bersedia memberikan yang terbaik bagi organisasinya. Bahkan bersedia mengerjakan sesuatu melampaui batas yang diwajibkan perusahaan. Hal ini tentu saja dapat terjadi jika karyawan merasa senang dan terpuaskan di organisasi yang bersangkutan. Kohesivitas kelompok mengacu pada sejauh mana anggota kelompok saling tertarik satu terhadap yang lain dan merasa menjadi bagian dari kelompok tersebut. Dalam kelompok yang kohesivitasnya tinggi, setiap anggota kelompok akan mempunyai komitmen bersama yang tinggi.

Jennifer M. George (2012:354) dan Gareth R. Jones, mengungkapkan bahwa komitmen organisasi adalah:

“Kumpulan perasaan dan keyakinan yang dimiliki karyawan tentang organisasi mereka secara keseluruhan. Tingkat komitmen dapat berkisar dari yang sangat tinggi hingga sangat rendah, dan karyawan dapat memiliki sikap atau menilai tentang berbagai aspek organisasi seperti pada saat mereka melakukan praktek promosi ke lapangan, kualitas produk organisasi dan sikap atau etika organisasi itu sendiri”.

Seperti yang telah dikemukakan Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2013:343), juga mengungkapkan “Komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi dengan organisasi tertentu dan tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi”. Hal yang sama juga diungkapkan Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2013:345):

“Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan berperilaku positif dan menjauh dari hal-hal yang dapat merugikan perusahaan serta memiliki loyalitas yang tinggi, sebaliknya disisi lain karyawan yang tidak memiliki komitmen organisasi akan cenderung berkinerja rendah dan merasa kurang loyal kepada perusahaan”.

Sependapat dengan Stephen, John R.Schermerhorn (2010:287) mengungkapkan bahwa “Komitmen organisasi adalah loyalitas individu terhadap organisasi”.

Pendapat serupa yang diungkapkan lagi oleh John R. Schermerhorn (2010:290): “Komitmen organisasi adalah sikap positif yang muncul dalam loyalitas individu terhadap organisasi. Memiliki pengertian bahwa komitmen organisasi adalah sikap positif yang muncul dalam loyalitas dan individu pada organisasi”.

Muhammad Fadli Ferryansyah (2012:134) mengartikan komitmen organisasi sebagai:

* + - 1. Keinginan yang kuat untuk seseorang mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tertentu.
      2. Sebuah kemauan yang kuat untuk berusaha mempertahankan nama organisasi.
      3. Keyakinan dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Yonathan Steve Kosasih dan Eddy Madiono Sutantu (2014:35) “Komitmen organisasional adalah merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuan serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi”.

Dari pernyataan beberapa definisi yang telah disajikan di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi suatu organisasi untuk dapat mencapai tujuannya serta memiliki loyalitas yaitu keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi dan berusaha mempertahankan nama organisasi dan komitmen organisasi adalah perasaan, sikap, perilaku individu mengidentifikasi diri sebagai bagian dari organisasi terlihat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

**2.1.7.1 Komponen Komitmen Organisasi**

Allan dan Meyer (2009) merumuskan tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi yang mencerminkan perbedaan derajat ketiga dimensi tersebut, yaitu:

1. *Affective commitmen,* berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu (Allen dan Meyer, 1997).
2. *Continuance commitment,* berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadai kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut (Allen dan Meyer, 1997).
3. *Normative Commitment,* menggambarkan perasaan keterkaitan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut (Allen dan Meyer, 1997).

Dengan demikian, komitmen organisasional karyawan memiliki 3 dimensi menurut Allen dan Meyer, dimana karyawan mempunyai dasar yang berbeda-beda dalam berkomitmen. Karyawan yang mempunyai *continuence commitment* tidak akan meninggalakan organisasi karena akan merasa kerugian jika hal itu dilakukan. Sedangkan karyawan yang mempunyai *normative commitment* merasa mempunyai kewajiban untuk memberikan balasan terhadap apa yang telah diberikan organisasi sehingga harus bertahan untuk memenuhi hal tersebut.

**2.1.7.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Stum (1998) mengemukakan ada 5 faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional:

1. Budaya keterbukaan
2. Kepuasan kerja
3. Kesempatan personal untuk berkembang
4. Arah organisasi
5. Pengaruh kerja sesuai dengan kebutuhan

Sedangkan Young et. al (1998) mengemukakan ada 8 faktor yang secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasional:

1. Kepuasan terhadap promosi
2. Karakteristik pekerjaan
3. Komunikasi
4. Kepuasan terhadap kepemimpinan
5. Pertukaran ekstrinsik
6. Penukaran intrinsic
7. Imbalan ekstrinsik
8. Imbalan intrinsik

Wiener (Muchinsky, 1987) menyebutkan terhadap perusahaan dipengaruhi oleh dua hal yaitu *personal predisposition* dan *corporate intervention*. *Personal predisposition* mengandung pengertian kemampuan perusahaan menyeleksi orang-orang yang lebih mempunyai komitmen, sementara *corporate intervention* mengandung arti sejauh mana perusahaan mampu melakukan sesuatu yang membuat karyawan memiliki komitmen.

Steers dan Poter (1983) membedakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen terhadap perusahaan menjadi empat kategori, yaitu:

1. Karakteristik Personal

Pengertian karakteristik personal mencakup: usia, masa jabatan, motif berprestasi, jenis kelamin, ras, dan faktor kepribadian. Sedang tingkat pendidikan berkorelasi neative dengan komitmen terhadap perusahaan (Welsch dan La Van, 1981). Karyawan yang lebih tua dan lebih lama bekerja secara konsisten menunjukan nilai komitmen yang tinggi (Steers, 1988).

1. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan meliputi kejelasan serta keselarasan peran, umpan balik, tantangan pekerjaan, otonomi, kesempatan berinteraksi, dan dimensi inti pekerjaan. Biasanya, karyawan yang bekerja pada level pekerjaan yang lebih tinggi nilainya dan karywan menunjukkan level yang rendah pada konflik peran dan ambigu cenderung lebih berkomitmen (Steers, 1988).

1. Karakteristik Struktural

Faktor-faktir yang terdapat dalam karakteristik structural antara lain ialah derajat formalisasi, ketergantungan fungsional, desentralisasi, tingkat pastisipasi dalam pengambilan keputusan, dan fungsi control dalam perusahaan. Atasan yang berada pada organisasi yang mengalami desentralisasi dan pada pemilik pekerja kooperatif menunjukan tingkat komitmen yang tinggi (Steers, 1988).

1. Pengalaman Bekerja

Pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi yang penting, yang mempengaruhi kelekatan psikologis karyawan terhadap perusahaan. Pegalaman kerja terbukti berkorelasi positif dengan komitmen terhadap perusahaan sejauh menyangkut taraf seberapa besar karyawan percaya bahwa perushaan memperhatikan minatnya, merasakan adanya kepentigan pribadi dengan perusahaan, dan seberapa besar harapan-harapan karyawan dapat terpenuhi dalam pelaksanaan pekerjaannya.

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen di dalam organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Pendekatan multidimensional akan lebih menjelaskan hubungan pekerjaan degan organisasi yang mempekerjakannya (Cetin, 2006).

Van Dyne dan Graham (1994) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional seseorang berdasarkan multidimensional, yaitu:

1. *Personal factors,* ada beberapa faktor personal yang mempengaruhi latar belakang pekerja, antara lain usia, latar belakang pekerja, sikap dan nilai serta kebutuhan intrinsik pekerja. Ada banyak penelitian yang menunjukan bahwa tipe pekerja memiliki komitmen yang lebih tinggi pada organisasi yang mempekerjakannya. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, pekerja yang lebih teliti, ekstrovet, dan mempunyai pandangan positif terhadap hidupnya (optimis) cenderung lebih berkomitmen. Selain itu, pekerja yang berorientasi kepada kelompok, memiliki tujuan serta menunjukkan kepedulian terhadap kelompok, juga merupakan tipe pekerja yang lebih terikat kepada anggotanya. Sama halnya dengan pekerja yang berempati, mau menolong sesama (altruistic) juga lebih cenderung menunjukkan perilaku sebagai anggota kelompok pada pekerjaannya.
2. *Situasional factors*
3. *Workplace values,* pembagian nilai merupakan komponen yang penting dalam setiap hubungan atau perjanjian. Nilai yang tidak terlalu controversial (kualitas, inovasi, kerjasama, partisipasi) akan lebih mudah dibagi dan akan membangun hubungan yang lebih dekat. Jika pekerja percaya pada nilai kualitas produk organisasi, mereka akan terikat pada perilaku yang berperan dalam meningkatkan kualitas. Jika pekerja yakin nilai partisipasi organisasi, mereka akan lebihh merasakan bahwa partisipasi mereka akan membuat suatu perbedaan. Konsekuensinya, mereka akan lebih bersedia untuk mencari solusi dan membuat saran untuk kesuksesan suatu organisasi.
4. *Subordinate-supervisor interpersonal relationship,* perilaku dan supervisor merupakan suatu hal yang mendasar dalam menentukan tingkat kepercayaa interpersonal dalam unit pekerjaan. Perilaku dari supervisor yang termasuk ke dalamnya seperti berbagai informasi penting, membuat pengaruh yang baik, menyadari dan menghargai untuk kerja yang baik dan tidak melukai orang lain. Butler dalam Coctzee (2005) mengidentifikasi 11 perilaku supervisor yaitu memfasilitasi kepercayaan interpersonal yaitu kesediaan, kopetensi, konsistensi, bijaksana, adil, jujur, loyalitas, terbuka , menepati janji, mau menerima, dan kepercayaan. Secara lebih luas apabila supervisor menunjukkan perilaku yang disebutkan ini maka akan mempengaruhi tingkat komitmen bawahannya.
5. *Job characteristics,* berdasarkan Jernigan, Baggs dan Kohut (2002) kepuasan terhadap otonomi, status, dan kepuasan terhadap organisasinya. Hal inilah yang merupakan karakteristik perkerjaan yang dapat meningkatkan perasaan individu terhadap tanggung jawabnya, dan keterkaitan terhadap organisasi.
6. *Organizational support,* ada hubungan yang signifikan antara komitmen pekerja dan kepercayaan pekerja terhadap keterkaitan dengan organisasi. Berdasarkan penelitian, pekerja akan lebih bersedia untuk memenuhi panggilan diluar tugasnya ketika mereka bekerja di organisasi yang memberikan dukungan serta menjadikan keseimbangan tanggung jawab pekerjaan dan keluarga menjadi lebih mudah, mendapingi mereka menghadapi masa sulit, menyediakan keseimbangan tanggung jawab pekerjaan dan keluarga menjadi lebih mudah, mendapingi mereka menghadapi masa sulit, menyediakan keuntungan bagi merek dan membantu anak mereka melakukan sesuatu yang mereka tidak dapat lakukan.
7. *Positional factor*
8. *Organizational tenure,* beberapa penilitian menyebutkan adanya hubungan antara masa jabatan dan hubungan pekerja dengan organisasi.penelitian menunjukkan bahwa pekerja yang telah lama bekerja di organisasi akan lebih mempunyai hubungan yang kuat dengan organisasi tersebut.
9. *Hierarchical job level,* penelitian menunjukkan bahwa status sosial ekonomi menjadi satu-satunya predictor yang kuat dalam komitmen organisasi. Hal ini terjadi karena status yang tinggi akan merujuk pada peningkatan motivasi dan kemampuan untuk terjadi secara aktif. Secara umum, pekerja yang jabatannya lebih tinggi akan memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi pula bila dibandingkan dengan para pekerja yang jabatannya lebih rendah. Ini dikarenakan posisi atau kedudukan yang tinggi membuat pekerja dapat mempengaruhi keputusan organisasi, mengindikasi status yang tinggi, menyadari kekuasaan formal, serta menunjukan bahwa organisasi sadar bahwa para pekerjanya memiliki nilai dan kompetensi dalam kontribusi mereka.

**2.1.7.3 Dimensi Komitmen Organisasi**

Hal yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen (dalam Luthans, 2008:148) ialah 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 mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan loyal terhadap organisasi.

1. *Continuance commitment*

Dibandingkan dengan komitmen afektif, komitmen continuance ini lebih terbuka. Tidakan 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.

1. *Normative commitment*

Komitmen *normative* menunjukan kepada tingkat seberapa jauh seseorang secara psikologis terikat untuk menjadi karyawan dari sebuah organisasi yang didasarkan kepada perasaan seperti kesetiaan, affeksi, kehangatan, pemilikan, kebanggan, kebahagian, dll.

Sedangkan Mowday, Steers & Porter (1982) yang dikutip oleh Achmad Dwiyanto (2012:23), berpendapat bahwa beberapa alasan mengapa organisasi harus melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan derajat komitmen organisasi dalam diri karyawan:

“Pertama semakin tinggi komitmen organisasi karyawan semakin tinggi pula usaha yang dikeluarkan karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya.

Kedua, semakin tinggi komitmen karyawan semakin lama ia ingin tetap berada dalam organisasi dan semakin tinggi pula produktivitasnya.

Karyawan yang komitmen organisasinya tinggi, maka hal ini dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Pada situasi yang penuh dengan kompetisi dan tuntutan untuk lebih tanggap terhadap kebutuhan konsumen, klien atau pelanggan, membangun komitmen organisasi karyawan merupakan aspek yang penting, karena karyawan yang berkomitmen akan bekerja seakan-akan mereka memiliki organisasi atau perusahaan, sehingga hal ini memberikan organisasi kemampuan lebih dalam usaha mencapai tujuan tujuannya. Dalam hal ini John R. Schermerhorn (2010:298), mengungkapkan ada dua dimensi utama dalam komitmen organisasi:

1. Komitmen rasional, mencerminkan perasaan yang berhubungan dengan logika dalam pekerjaan seperti bidang keuangan, perkembangan dan kepentingan professional seseorang.
2. Komitmen Emosional, yaitu mencerminkan perasaan bahwa apa yang dilakukan oleh seseorang yang penting berharga, dan terasa manfaatnya oleh orang lain.

Komitmen organisasi berhubungan dengan perasaan dan keyakinan karyawan tentang organisasi tempat dia bekerja secara keseluruhan. Menurut Jennifer M. George dan Gareth R. Jones (2012:187), ada dua dimensi komitmen organisasi yaitu:

1. Komitmen *afektif*, yaitu komitmen pada saat karyawan tersebut masuk menjadi anggota suatu organisasi, senang, percaya, dan merasa baik berada di organisasi tersebut dan akan melakukan yang terbaik untuk organisasi.
2. Komitmen yang kedua, yaitu komitmen *continuance*, ketika karyawan sudah tidak memiliki komitmen dan keinginan yang besar untuk berada di suatu organisasi tetapi mereka memikirkan penghasilan yang ditinggalkan terlalu besar seperti (kehilangan senioritas, keamanan kerja, pension, tunjangan kesehatan, dan sebagainya)”.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli yang mengemukakan tentang dimensi komitmen organisasi maka dalam penelitian dimensi yang digunakan adalah Jennifer M. George dan Gareth R. Jones yang mengemukakan dua dimensi dalam komitmen organisasi yaitu komitmen afektif dan komitmen *continuance*. Pada dasarnya memang terlihat bahwa komitmen afektif umumnya memiliki kontribusi yang lebih positif bagi karyawan dan organisasi daripada komitmen *continuance*.

**2.1.8 Kinerja Pegawai**

Istilah kinerja berasal dari *performance* atau *actual performance* penampilan kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja adalah penampilan kerja secara kualitas dan kuantitas yang disuguhkan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai dapat dilihat dari segi kecakapan, keterampilan, pengetahuan dan kesungguhan pegawai yang bersangkutan. Karena kelangsungan hidup suatu organisasi tergantung salah satu di antaranya kinerja pegawainya dalam melaksanakan pekerjaan, karena pegawai merupakan unsur penting yang harus mendapat perhatian. Pencapaian tujuan organisasi menjadi kurang efektif apabila kinerja pegawai tidak maksimal dan hal ini akan menimbulkan pemborosan bagi organisasi itu sendiri. Oleh sebab itu prestasi kerja (kinerja) pegawai harus benar-benar diperhatikan.

Mangkunegara (2011:67) mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) sebagai berikut: “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2012: 94) menjelaskan bahwa

“Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”.

Sementara itu Gomez (2003:130) mengatakan kinerja pegawai sebagai “Ungkapan seperti output, efisiensi serta efektifitas sering dihubungkan dengan produktifitas”.

Disamping itu, kinerja *(performance)* diartikan sebagai hasil kerja seorang pegawai, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja maksimal yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Seperti yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2012:94) “Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”.

Dari pengertian di atas dapat memberikan gambaran yang jelas bagaimana seseorang pegawai yang dapat dikatakan berprestasi dan bagaimana seorang pegawai yang kurang berprestasi. Seorang pegawai yang berprestasi apabila ia dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya didasarkan atas kecakapan, profesionalisme, memiliki pengalaman yang cukup untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut, tanggung jawab, memperhatikan ketentuan waktu serta dilaksanakan dengan tidak melanggar aturan yang berlaku.

Donelly, Gibson and Ivancevich dalam Veith Rivai Ahmad (2005:25) menyatakan kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Hersey dan Blanchard (2006:179) mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil yang telah dicapai seseorang dalam menggunakan media tertentu. Definisi ini menekankan bahwa seseorang pegawai tidak dapat sukses mencapai kinerjanya tanpa bantuan suatu media berupa sarana lainnya yang berpengaruh kepada dirinya baik intrinsik maupun ekstrinsik. Prawirosentono (1999:11) sumber daya manusia sebagai aktor yang berperan aktif dalam menggerakkan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam perusahaan untuk berkinerja dengan baik. Kinerja perorangan *(individual performance)* dengan kinerja lembaga *(institutional performance)* atau kinerja perusahaan *(corporate performance)* terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain apabila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik. Kinerja seorang pegawai akan baik apabila pegawai mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian dan mempunyai harapan (expectation) masa depan lebih baik. Dengan demikian diperlukan adanya penilaian kinerja yang dapat diperoleh melalui manajemen kinerja yang efektif untuk mencapai peningkatan kinerja yang diinginkan.

**2.1.8.1 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk meilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukan penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada pegawai dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap pegawai seperti tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan. Saat ini dengan lingkungan bisnis yang bersifat dinamis penilaian kinerja merupakan sesuatu yang sangat berarti bagi organisasi. organisasi dituntut memilih kriteria secara subyektif maupun obyektif. Kriteria kinerja secara obyektif adalah evaluasi kinerja terhadap standar-standar spesifik, sedangkan ukuran secara subyektif adalah seberapa baik seorang pegawai bekerja secara keseluruhan.

Penilaian kinerja (Performance Appraisal) menurut Mathis dan Jackson (2002:81) adalah proses evaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standard dan kemudia mengkomikasikannya dengan para pegawai. Penilaian kinerja disebut juga sebagai penilaian pegawai, evaluasi pegawai, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil pedoman. Penilaian kinerja menurut Armstrong (2008:56) adalah sebagai berikut: ukuran dihubungkan dengan hasil, hasil dapat dikontrol oleh pemiik pekerjaan, ukuran obyektif dan observable, data dapat diukur, ukuran dapat digunakan dimanapun.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan bagian yang terintegrasi dengan manajemen kinerja. Dengan menerapkan maka kinerja sesuai dengan objektif tiap-tiap unit organisasi dan tujuan strategis perusahaan. Spencer (1993:98) menyatkan bahwa banyak penelitian menulis faktor yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai meliputi unsur-unsur kompetensi dasar pegawai: orientasi pada hasil, dampak dan pengaruh, pemikiran konseptual, pemikiran analitis, inisiatif, percaya diri, pengertian antar pribadi, orientasi pelayanan pelanggan, kepemimpinan, mencari informasi dan kerja sama. Dari pengertian yang disampaikan Spencer tersebut dapat dikatakan bahwa prestasi kerja atau kinerja seseorang tidak dapat dipisahkan dari faktor-faktor lain yang berhubungan dengan kinerja atau faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi baik buruknya kinerja seseorang. Pendapat mengenai hal-hal yang dapat berhubungan atau berpengaruh terhadap kinerja pegawai dinyatakan melalui teori atribusi yang bersigfat internal atau disposisional (dihubungkan dengan sifat-sifat orang) dan yang bersifat eksternal atau situasional (yang dapat dihubungkan dengan lingkungan seseorang). Faktor-faktor internal yang dimaksudkan adalah kemampuan, upaya (motivasi), kesulitan tugas atau nasib baik. Faktor eksternal lebih banyak dikaitkan dengan situasi di luar jangkauannya, juga faktor lain seperti perilaku, sikap, tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, kendala sumber daya keadaan ekonomi dan lain sebagainya.

Selanjutnya dikemukakan oleh Timpe alih Bahasa Sofyan (2004:283) menyebutkan bahwa penilaian kinerja yang efektif melibatkan komunikasi dua arah, dalam komunikasi ini atasan dan bawahan berbagai peluang untuk saking tukar menukar umpan balik yang konstruktif dan membangun yang akan meningkatkan keseluruhan kontriusi pegawai. Tanpa umpan balik setiap pegawai tidak mudah mempunyai gambaran kinerja pribadinya, apa sebenarnya pendapat pemimpin tentang pribadi pegawai tersebut, sehingga penilaian memberi kesempatan kepada individu untuk melihat keseluruhan pekerjaan dan kinerjanya. Dari hasil penilaian kinerja setiap individu dalam organisasi baik rekan sejawat maupun atasannya tentang hasil kerja dan sikapnya dalam bekerja.

Menurut Dessler (2000:313) terdapat beberapa landasan bagi penerapan penilaian kinerja, yaitu pertama, penilaian kinerja berperan secara illegal dalam proses manajemen kinerja. Jika penilaian kinerja tidak dilakukan secara periodic maka perusahaan akan mengalami kesulitan dalam menjabarkan secara rinci tujuan strategis perusahaan ke dalam tujuan spesifik pegawai. Kedua, penilaian kinerja dapat menjadi media bagi pemimpin dan pegawai untuk merencanakan perbaikan yang terjadi akibat *deficiency* penilaian. Ketiga penilaian kinerja dapat digunakan secara referensi untuk merencanakan promosi karir pegawai yang dilandasi oleh evaluasi kekuatan dan kelemahan pegawai dalam menjalankan aktivitas pekerjaan. Keempat penilaian kinerja memberikan pengaruh bagi peningkatan gaji dan juga keputusan pemimpin untuk mempromosikan jabatan pegawai.

**2.1.8.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Timpe dalam Sofyan (2004:9), kinerja seseorang dapat mempengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal, yaitu:

1. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam atau pegawai itu sendiri, seperti sikap, perilaku, dan kemampuan pekerja social fungsional dapat mempengaruhi kerja sehari-hari.

1. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari lingkungan pegawai. Faktor ini dapat mempengaruhi kecakapan dan motivasi pekerja social fungsional.

Timpe menyatakan bahwa faktor eksternal yang menentukan tingkat kinerja pegawai adalah lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kerja, umpan balik, dan administrasi pengupahan.

Lingkungan dapat diartikan sebagai pola kerja, supervise, kolega, kondisi kerja, evaluasi dan pelatihan. Perilaku manajemen dapat diartikan sebagai suasana dan penampilan kerja yang ditampilkan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Desian jabatan erat kaitannya dengan rancangan atau perencanaan jabatan yang telah disusun sebelumnya sehingga menunjang pelaksanaan kerja. Penilaian kerja dapat diartikan dengan suatu cara mengevaluasi penampilan dan kemampuan kerja yang telah dilakukan, diarahkan pada pemberian balas jasa atau penghargaan lainnya kepada pegawai. Dengan adanya umpan balik dari luar individu maka dapat dijadikan cermin dalam meninjau kinerja pegawai. Administrasi pengupahan dimaksudkan sebagai distribusi balas jasa yang dilakukan sebagai upaya meninjau kinerja pegawai.

Sementara itu menurut Mangkunegara (2011:67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (prestasi kerja) adalah:

1. Faktor kemampuan (ability)

Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi *(IQ)* dan kemampuan reality (knowledge x skill). Artinya pegawai yang memiliki *IQ* di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

1. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi secara maksimal. Sikap mental pegawai harus sikap mental yang secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi), artinya seorang pegawai harus siap mental, maupun secara fisik, memahami secara fisik, memahami tujuan utama daru target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Sikap mental yang siap secara psikofisik terbentuk karena pegawai mempunyai “MODAL dan KREATIP”. MODAL merupakan singkatan dari M= Mengolah, O=Otak, D= Dengan, A= Aktif, L= Lincah, sedangkan KREATIP merupakan singkatan dari K= Keinginan maju, R= Rasa ingin tahu tinggi, E= Energik, A= Analisis sistematik, T= Terbuka dari kekurangan, I= Inisiatif tinggi dan P= Pikiran luas. Dengan demikian pegawai tersebut mampu mengolah otak dengan aktif dan lincah, memiliki keinginan maju, rasa ingin tahu tinggi, energik, analisis sistematis, terbuka untuk menerima pendapat, inisiatif tinggi, dan pikiran luas terarah.

**2.1.8.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai**

Penelitian ini penulis menggunakan dimensi dan indicator kinerja menurut Gary Dessler yang dialih bahasakan oleh Paramita Rahayu (2009), yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas kerja

Meliputi kerapihan dan ketelitian dalam menyelesaikan tugas dan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugasnya sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

1. Produktivitas

Menunjukan kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya dan hasilnya memuaskan.

1. Pengetahuan

Meliputi keahlian dan keterampilan pegawai dalam menyelesaiakan pekerjaan.

1. Keterpercayaan

Menunjukan tanggung jawab pegawai pada saat mengambil keputusan dan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan.

1. Ketersediaan

Meliput kesediaan pegawai masuk kerja dan datang tepat pada waktunya.

**2.1.9 Penelitian Terdahulu**

Untuk melihat perbedaan dan persamaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya melalui variabel-variabel penelitian yang digunakan, sehingga dapat memberikan gambaran atau originalitas temuan, maka disajikan secara lengkap pada Tabel 2.1 di bawah yang merangkum argumentasi penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dan dibandingkan dengan metode maupun teknik analisis pada setiap variabel maupun dimensi yang digunakan sebagai parameter di dalam penelitian ini.

**Tabel 2.1**

**Hasil Penelitian Terdahulu**

| **No** | **Penelitian** | **Judul** | **Hasil Penelitian** | **Persamaan dengan penulis** | **Perbedaan dengan penulis** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. | Supriatin dan Wimby Wandary (2015) | Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Financial dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di RSIA Mutiara Bunda | 1. Kepemimpinan transformasional, kompensasi financial dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. 3. Variabel kompensasi financial mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 4. Variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. | Menganalisis variabel yang mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja karyawan, serta variabel bebas kepemimpinan transformasional | Dalam penelitian ini komitmen organisasi diposisikan sebagai variabel intervening dan objek penelitian tidak terdapat variabel budaya organisasi sebagai variabel bebas. |
| 2. | Kenly Rempul aeng dna Jantje L. Sepang  (2013) | Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Komitmen Karyawan terhadap Kinerja Karyawan. | Hasil penelitian ini menjelaskan terdapat pengaruh dari komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan. | Variabel bebas budaya organisasi dan variabel terikat kinerja karyawan. | Dalam penelitian ini tidak terdapat variabel kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas dan komitmen organisasi sebagai variabel terikat. |
| 3. | Gusti Ayu Riska Riyanti dan I Gede Adnyana Sudibya (2011) | Pengaruh Motivasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada RSU Dharma Usadha | Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa motivasi dan kompetensi secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Dharma Usadha. Diantara kedua variabel bebas, motivasi berpengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Umum Dharma Usadha | Menganalisis variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan | Dalam penelitian ini tidak terdapat variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi sebagai variabel bebas dan komitmen organisasi sebagai variabel terikat. |
| 4. | Ahmad Ahid Mudayana  (2012) | Pengaruh motivasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Nur Hidayah Bantul | Hasil penelitian dapat diketahui bahwa motivasi dan beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. | Menganalisis variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan. | Dalam penelitian ini tidak terdapat variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi. |
| 5. | Mulyono et al .  (2013) | Faktor yang berpengaruh terhadap kinerja perawat di Rumah Sakit Tingkat III 16.06.01 Ambon | Tidak terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja, tidak terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja, terdapat pengaruh supervise terhadap kinerja, tidak terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. | Menganalisis variabel yang mempengaruhi kinerja | Dalam penelitian ini ditambah variabel kepemimpinan transformasional, kompensasi dan komitmen organisasi. |
| 6. | Ratna Kusumawati  (2012) | Analisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan (Studi kasus pada RS Roemani Semarang) | Menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada setting rumah sakit. | Menganalisis variabel yang mempengaruhi kinerja. | Dalam penelitian ini tidak terdapat variabel Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel bebas dan komitmen organisasi sebagai variabel terikat. |
| 7. | Marline Merke Mamesah Amiartuti Kusmaningtyas (2010) | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap kepuasan kerja dan Dampaknya terhadap kinerja karyawan di Departemen Pelayanan Medis Rumah Sakit Adi Husada Undaan Wetan Surabaya | Berdasarkan hasil analisis penelitian dapat disimpulkan:   1. Tidak terdapat pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. 2. Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. 3. Terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja. 4. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. 5. Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. 6. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. 7. Terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transaksional melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. | Menganalisi variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan variabel bebas kepemimpinan transformasional | Dalam penelitian ini tidak terdapat variabel budaya organisasi sebagai variabel bebas dan variabel komitmen organisasi sebagai variabel terikat. |
| 8. | Soeyono (2009); Rismasari (2011); Desiyanti (2005); Lingga (2007) | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi | Hasil penelitian membuktikan bahwa secara positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi, serta seluruh objek penelitian adalah perusahaan pemerintah atau BUMN. Adapun penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kepuasan kerja karyawan yang dilakukan oleh Tondok dan Rita (2004) penelitian mengenai Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan | Menganalisis variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan variabel bebas kepemimpinan transformasional | Dalam penelitian ini tidak terdapat variabel budaya organisasi sebagai variabel bebas dan variabel komitmen organisasi sebagai variabel terikat |
| 9. | Setiawan (2013) | Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan di PT. Tohitindo Multi Craft Industries Krian | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja para karyawan, sedangkan kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja para karyawan PT. Tolitindo Multi Craft Industries ditolak | Menganalisi variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan variabel bebas kepemimpinan transformasional | Dalam penelitian ini tidak terdapat variabel budaya organisasi sebagai variabel bebas dan variabel komitmen organisasi sebagai variabel terikat |
| 10 | Ch. Platis P. Reklitis S. Zimeras  (2014) | *Relation between job satisfaction and job performance in healthcare services* | *The relationship between productivity (often under the form of personal achievements) and satisfaction in job is also considered strong* | Menganalisis variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan variabel bebas kepemimpinan transformasional | Dalam penelitian ini ditambah variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi. |
| 11 | Adhi Krisna Yuliawan, dkk Universitas Udayana (2012) | Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan kerja dan Kinerja (Studi pada Pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Denpasar | 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 komitmen organisasi dan kinerja | Perbedaan pada beberapa variabel penelitian tidak terdapat variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi |
| 12 | Tesis Nurjanah  Universitas Diponegoro (2008) | Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Biro Lingkup Departemen Pertanian) | 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 karyawan, serta budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan | Menganalisis variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan variabel bebas budaya organisasi dan variabel terikat komitmen organisasi | Dalam penelitian ini tidak terdapat variabel kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas |
| 13 | Prosiding milik Hisying Hsieh dkk  (2015) | *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* | Budaya kerja yang inovasif 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 komitmen organisasional | Pada penelitian ini diteliti mengenai kinerja sebagai variabel dependen dan kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas sedangkan pada penelitian terdahulu tidak dilakukan metode penelitian yang berbeda |
| 14 | Dhaifallah Obaid Almutairi  (2015) | *The Mediating Effects of Organizational Commitment on the Relationship between Transformasional Leadership Style and Job Performance* | 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 |
| 15 | M. Susan  Taylor  Edwin A  Locke  Cynthia Lee  Marilyn E. Gist | *Organizational Behavior and Human Performance* | Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya terhadap kinerja pegawai. Semakin kuat budaya maka akan berdampak pada kinerja | Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama mengkaji mengenai kinerja yang dipengaruhi oleh budaya organisasi | Perbedaan dengan peneliti tidak menggunakan variabel kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas dan komitmen organisasi sebagai variabel terikat |

**2.1.10 Posisi Penelitian**

Berdasarkan temuan dalam penelitian terdahulu ada keterkaitan, namun demikian dalam penelitian ini peneliti memasukan berbagai variabel lainnya, yaitu kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai. Dengan demikian penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian terdahulu, sehingga di harapkan tidak ada yang sama dengan penelitian ini. Hali ini dapat membuktikan originalitas penelitian, dengan diperhatikan oleh adanya teori-teori yang membangun kerangka piker untuk memulai postulat, premis, dan penetapan hipotesis penelitian yang ada.

**2.2 Kerangka Pemikiran**

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat menentukan bagi kelangsungan dan kemajuan suatu organisasi, sebab meskipun seluruh sumber daya lainnya tersedia, tetapi apabila tidak ada kesiapan dari sumber daya manusianya organisasi tersebut dipastikan tidak akan berjalan dengan baik. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik sehingga memiliki motivasi kerja yang tinggi yang pada akhirnya akan berakibat kepada kinerja.

Menurut Martoyo (2010:152), faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai atau kinerja pegawai adalah motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, komitmen, sikap, sistem kompensasi, aspek-aspek ekonomi, aspek-aspek teknis, dan perilaku lainnya. Davis (2002:62) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kemampuan *(ability)*: kecerdasan dan keterampilan, motivasi dipengaruhi oleh perilaku dan iklim organisasi yang meliputi sikap pemimpin, situasi kerja serta iklim komunikasi. Demikian pula menurut Lower dan Porter dalam Indra Wijaya (2010), faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja dalah motivasi dan kemampuan. Ada tiga faktor penting yang mempengaruhi prestasi kerja menurut Steets dalam Mangkunegara (2011:271), yaitu (1) kemampuan, kepribadian, dan minat kerja; (2) kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seorang pekerja; dan (3) tingkat motivasi pekerjaan. Dari beberapa faktor yang mempengaruhi prestasi kerja atau kinerja pegawai di atas, maka faktor-faktor yang akan dianalisis dalam kajian teori ini adalah motivasi, lingkungan kerja, kompetensi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Armstrong dkk (2008) dalam Wibowo (2011) mengemukakan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, salah satunya adalah *personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu. Menurut Gibson dkk (2006) dalam Yanidrawati dkk (2012), ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu faktor individu, meliputi kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat social, dan demografi seseorang, faktor psikologi, meliputi persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja; faktor organisasi, meliputi struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan sistem penghargaan.

**2.2.1 Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Budaya Organisasi**

Banyak penelitian yang telah dilakukan mencatat bahwa perilaku pemimpin transformasional juga berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi. Menurut Bass dan Avolio bahwa budaya organisasi seringkali merupakan hasil kreasi para pendirinya. Secara khusus kepemimpinan yang diterapkan para pendiri organisasi dan para pemimpin membantu pembentukan budaya organisasi yang berkenaan dengan nilai-nilai dan asumsi-asumsi bersama. (Stephen Robbins, 2008:281).

Kepemimpinan melibatkan lebih dari sekedar menggunakan kekuasaan dan menjalankan wewenang, serta ditampilkan pada tingkat yang berbeda. Pada tingkat individu misalnya, kepemimpinan melibatkan pemberian nasihat, bimbingan inspirasi dan motivasi. Para pemimpin membangun tim, menciptakan kesatuan, dan menyelesaikan perselisihan di tingkat kelompok, dan pada akhirnya pemimpin membangun budaya dan menciptakan perubahan dalam organisasi. (R.A. Meller at al dalam Kreitner dan Kinicki, 2005).

Schein (2004; 300-301) mengemukakan peranan pemimpin dalam budaya organisasi, dimana para pemimpin mempunyai potensi yang paling besar dalam menanamkan budaya dan memperkuat aspek-aspek budaya dengan mekanisme yaitu yang pertama perhatian atribusi maupun perilaku tidak stimulasi intelektual dan motivasi inspirasional bisa mendorong kinerja karyawan dalam mencari dan melaporkan berita yang berkualitas.

Penelitian oleh Casida *and* Pintozipp (2008), dan Walumba *et al.* (2005) mengkaji pengaruh masing-masing perilaku kepemimpinan transformasional yang terdiri dari pengaruh *idealized influence (attributed), idealized influence (behavior), inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration* secara terpisah. Kelima dimensi kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan dengan dimensi-dimensi budaya keterlibatan, adaptabilitas, konsistensi, dan misi.

*Bass and* Avolio menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional akan menghasilkan budaya transformasional. Budaya transformasional merupakan budaya yang mendorong dan mendukung inovasi dan diskusi terbuka mengenai isu-isu dan ide-ide sehingga menjadikan tantangan sebagai kesempatan, bukannya ancaman. Para pemimpin bertindak sebagai teladan, mentor dan pelatih. Mereka secara konsisten menekankan tujuan-tujuan organisasi sehingga semua karyawan menjadi bagian penting dalam mewujudkan visi organisasi. Dalam budaya transformasional terdapat rasa memiliki tujuan yang sama dan rasa kekeluargaan. Para karyawan tidak mementingkan diri sendiri dan mendahulukan kepentingan pribadi, melainkan pada tujuan-tujuan organisasi.

**2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi**

Penelitian menunjukkan bahwa kemampuan para pemimpin dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional dalam organisasi mempunyai dampak yang signifikan terhadap komitmen organisasional (Bycio et al., 1995). Kepemimpinan transformasional secara positif di asosiasikan dengan komitmen organisasional dalam berbagai keadaan dan budaya organisasi (Bono & Judge, et. al 2003).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Avolio et. al., (2004) menunjukkan bahwa antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional memiliki hubungan yang positif. Kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi komitmen organisasional dari bawahannya dengan menaikkan tingkat nilai intrinsik yang lebih tinggi diasosiasikan dengan pencapaian tujuan, menekankan hubungan antara usaha dari bawahan dengan pencapaian tujuan, dan dengan menciptakan tingkat komitmen personal yang lebih tinggi baik pada pemimpin dan bawahan terhadap visi, misi dan tujuan organisasi.

Dunn et al., (2012) telah melakukan penelitian tentang pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional berdasarkan teori Allen & Meyer (2011). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen afektif dan komitmen normatif. Tetapi, gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki terhadap komitmen kontinuan.

Kepemimpinan transformasional mempengaruhi komitmen tanpa menggunakan penghargaan atau hukuman kepemimpinan transformasional secara langsung mempengaruhi tingkatan partisipasi dan harus menunjukan hubungan yag sama dengan partisipasi dalam organisasi menjadi hal penting bagi sebuah organisasi dalam menciptakan kelangsungan hidup sebuah oragnisasi. Komitmen menunjukan hasrat karyawan sebuah perusahaan untuk tetap tinggal dan bekerja serta mengabdikan diri bagi perusahaan. (Miner, 1992 ; Bycio, Hackett dan Allen, 1995; Berry, 1998;Bass,1999 ; Kelloway dan Barling dalam Catano, Pond dan Kelloway, 2001; Avolio, Zhu, Koh dan Bhatia, 2004; Judge dan Piccolo,2004).

**2.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi**

Definisi budaya organisasi erat kaitannya dengan definsi budaya, karena budaya merupakan bagian dari budaya organisasi. Sithi Amnuai dalam Tika (2006:4) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh para anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan kepada anggota organisasi baru guna mengatasi masalah – masalah internal perusahaan. Sashkein dan Kisher dalam Tika (2006:36) mengemukakan bahwa budaya organisasi terdiri dari dua komponen dasar, yaitu nilai dan keyakinan.

Terdapat lima fungsi budaya organisasi menurut Robbins (2002:253), yaitu menetapkan tapal batas, membawa rasa identitas bagi anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen, meningkatkan kemantapan sistem sosial dan mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Schein (2004:25) membagi level budaya organisasi menjadi tiga bagian, yaitu artifak, nilai – nilai dan asumsi dasar. Sedangkan proses pembentukan budaya organisasi itu sendiri menurut Robbins (2002:261) menyatakan bahwa proses pembentukan budaya organisasi diawali dengan pemikiran atau filsafat dari para pendiri organisasi, selanjutnya menentukan arah kriteria seleksi anggota baru organisasi oleh manajemen puncak melalui sosialisai, kemudian barulah terbentuk budaya dalam sebuah organisasi.

Budaya organisasi erat kaitannya dengan komitmen karyawan. Menurut Sopiah (2008:155) komitmen karyawan merupakan dimensi perilaku yang digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan bertahan sebagai anggota organisasi. Budaya organisasi yang baik akan meningkatkan rasa memiliki dan komitmen anggota organisasi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya (Robbins dan Judge, 2009:36).

Di perkuat pula dengan beberapa penelitian yang dilakukan oleh Nurjanah (2008) hasil penelitiannya menunjukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

**2.2.4 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Pentingnya peran manusia yang bekerja sebagai pegawai memiliki dampak pada bagaimana organisasi membuat mereka agar bisa memberikan kontribusi maksimal dan memiliki komitmen dalam menjalankan pekerjaan serta mempertahankan keberadaannya. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Saks (dalam McKenna, 2005) bahwa pegawai yang memiliki komitmen cenderung untuk bertahan di organisasi, meskipun hal ini tidak memberikan hasil kinerja yang positif. Berkaitan dengan kinerja dan komitmen pegawai, maka organisasi pun memiliki peran untuk bisa membuat komitmen pegawai ke arah afektif. Saks (dalam McKenna, 2005) mengemukakan bahwa pegawai dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi cenderung untuk bekerja lebih keras dan memberikan hasil yang lebih baik di bandingkan dengan karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang rendah. Komitmen sendiri didefinisikan sebagai keadaan psikologis yang memperhitungkan hubungan karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi.

Pegawai yang berkomitmen tinggi akan mencurahkan seluruh pikiran, kemampuan dan keterampilan untuk masa depan organisasi (Syauta et al., 2012:69). Meyer et al. (2002:22) menemukan hubungan yang positif antara *affective* *commitment* dan *normative commitment*  dengan kinerja, meski juga menemukan bahwa *continuance commitment* menunjukkan hubungan yang negatif dengan kinerja. Penelitian terdahulu yang dilakukan di rumah sakit dan juga menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja telah dilakukan oleh Hariyanti dan Primawestri (2010:15) menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Karanganyar. Penelitian ini dilakukan oleh Syauta *et al.* (2012: 69) menunjukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana meningkatkan komitmen organisasional akan meningkatkan kinerja pegawai.

**Kepemimpinan Transformasional**

GRAND THEORY

MIDLLE THEORY

APPLIED THEORY

**Manajemen**

Hasibuan (2010); Nawawi (2011); Edward Tanujaya (2012); Daft (2003); Plunket, Allen & Attner (2013)

**Manajemen Sumber Daya Manusia**

Jennifer M. George (2012); Dessler (2007); Veithzal Rivai (2010); Edy Sutrisno (2012); Michael Amstrong (2012); Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011); T. Hani Handoko (2011); Malayu P. Hasibuan (2011); Mathis & Jackson (2012)

**Kepemimpinan Trasnformasional, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Pegawai**

Yuki (2010); Timothy (2011); Deddy Mulyadi (2013); Robbins dan Judge (2013); Robbins dan Coulter (2012); George dan Jones (2012); Pradana dkk (2013); Irawati (2013); Muhadi (2013); Diana Angelica (2010); Koentjaraningrat (2001); Mangkunegara (2011); Ichael Armstrong (2010); Cahyono (2010); Sunarto (2005); Soekidjan (2009); Jennifer M. George (2012); Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2013); John R. Schermerhorn (2010); Muhammad Fadli Ferryansyah (2012); Eddy Madiono Sutantu (2014); Mangkunegara (2011); Malayu S.P Hasibuan (2012); Gomez (2003); Sedarmayanti (2012); Veith Rivai Ahmad (2005); Hersey dan Blanchard (2006); Prawirosentono (1999)

Penelitian Terdahulu

**Budaya Organisasi**

**Kinerja Pegawai**

**Komitmen Organisasi**

**Gambar 2.2**

**Kerangka Pemikiran**

Kepemimpinan

Transformasional

Dimensi:

1. Idealized Influence (Pengaruh Ideal)
2. Inspiration Motivation (Motivasi Inspirasi)
3. Individual Consideration (Pertimbangan Individu)

Budaya Organisasi

Dimensi:

1. Integritas
2. Profesionalisme
3. Inovasi
4. Orientasi hasil

Komitmen Organisasi

Dimensi:

1. Komitmen Afektif
2. Komitmen Berkelanjutan
3. Komitmen Normatif

Kinerja Pegawai

Dimensi:

1. Kualitas
2. Produktivitas
3. Pengetahuan
4. Keterpercayaan
5. Ketersediaan
6. Kemandirian

Avolio et. al., (2004)

Dunn et al., (2012)

Sithi Amnuai dalam Tika (2006)

Sopiah (2008)

Nurjannah (2008)

Meyer et. al (2002)

Hariyanti dan Primawestri (2010)

Syauta et al (2002)

Stephen Robbins (2008)

R.A. Meller at al dalam Kreitner an

Kinicki, 2005)

**Gambar 2.3**

**Paradigma Penelitian**

**2.3 Hipotesis Penelitian**

H1 = Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi.

H2 = Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi.

H3 = Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi.

H4 = Terdapat pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.