**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN & HIPOTESIS**

**2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini, dikemukakan teori-teori dan generalisasi-generalisasi hasil penelitian yang ada hubungannya dengan sumber daya manusia untuk dijadikan landasan teori dalam pelaksanaan penelitian ini, terutama yang berhubungan dengan budaya organisasi, kepemimpinan dan komitmen karyawan dalam organisasi. Adanya landasan teori ini merupakan ciri bahwa penelitian ini merupakan penelitian secara ilmiah dalam mendapatkan data. Selain itu, dengan kajian pustaka ini peneliti dapat mengemukakan secara menyeluruh teori-teori yang signifikan dengan variabel permasalahan yang terjadi.

**2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen merupakan ilmu sekaligus seni dalam mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.Beberapa pengertian manajemen menurut para ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Jamed A.F Stoner (dialih bahasakan oleh T. Hani Handoko, 2013:8), manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko (2013:10), manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading)* dan pengawasan (*controlling*).

Selain itu menurut Malayu S.P Hasibuan (2014:2) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan pengertian dari manajemen diatas dapat penulis simpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ada 4 fungsi utama dalam manajemen menurut Hasibuan (2012:2) :

1. Perencanaan (*Planning*)

Yaitu kegiatan memperkirakan atau menggambarkan keadaan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi. Perencanaan merupakan tahap awal dari pelaksanaan berbagai aktivitas perusahaan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Yaitu kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

3. Pengarahan (*Actuating/Directing*)

Yaitu kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Yaitu kegiatan mengendalikan pegawai agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terjadi penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan.

**2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Simamora (2012:5) menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok kerja”.

Menurut S.P. Hasibuan (2012:1) mengemukakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2014:2) mengatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat”.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas maka dapat penulis simpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu dan seni guna memperoleh, mengembangkan, memelihara seluruh anggota dalam organisasi maupun dilingkungan luar organisasi demi pencapaian tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

**2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tiap organisasi termasuk perusahaan menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam mengelola setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada tahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Cushway (dialih bahasakan oleh Edy Sutrisno, 2013:7), tujuan MSDM meliputi:

1. Mempertimbangkan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk

memastikan bahwa organisasi memiliki pekerjaan yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.

2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang

memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.

3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi,

khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.

4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai

tujuannya.

**2.1.2 Komitmen**

Pada dasarnya melaksanakan komitmen sama saja maknanya dengan menjalankan kewajiban, tanggung jawab, dan janji yang membatasi kebebasan seseorang untuk melakukan sesuatu. Jadi karena sudah punya komitmen maka dia harus mendahulukan apa yang sudah dijanjikan buat organisasinya ketimbang untuk hanya kepentingan dirinya. Di sisi lain komitmen berarti adanya ketaatan seseorang dalam bertindak sejalan dengan janji-janjinya. Semakin tinggi derajat komitmen karyawan semakin tinggi pula kinerja yang dicapainya.

**2.1.2.1 Pengertian Komitmen**

Komitmen dalam pembahasan mengandung pengertian bahwa adanya komitmen dari karyawan terhadap organisasi dimana karyawan tersebut bekerja.

Menurut Robbins (dialih bahasakan oleh Benyamin Molan, 2013) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara kenggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi keterlibatan kerja yang tinggi berarti peralihan pada organisasi yang mempekerjakannya. Karyawan dalam hal ini memperhatikan bahwa organisasi merupakan hal yang utama dalam kehidupan kerja.

Allen & Meyer (dialih bahasakan oleh Benyamin Molan, 2013) menjelaskan bahwa komitmen adalah refleksi ikatan emosional terhadap organisasi, pengakuan tentang harga yang harus dibayar bila meninggalkan organisasi dan tanggung jawab moral yang melekat.

Porter, et al (dialih bahasakan oleh Benyamin Molan, 2013) menyatakan bahwa komitmen adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu. Di lain pihak Becker (dialih bahasakan oleh Fandy, 2014) menggambarkan komitmen sebagai kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain.

Sementara itu Amstrong (dialih bahasakan oleh Benyamin Molan, 2014) menyatakan bahwa pengertian komitmen mempunyai 3 area perasaan atau perilaku terkait dengan perusahaan tempat seseorang bekerja :

1. Kepercayaan

Pada area ini seseorang melakukan penerimaan bahwa organisasi tempat bekerja atau tujuan-tujuan organisasi didalamnya merupakan sebuah nilai yang diyakini kebenarannya.

2. Keinginan untuk bekerja atau berusaha didalam organisasi sebagai kontrak

hidupnya

Pada konteks ini orang akan memberikan waktu, kesempatan dan kegiatan pribadinya untuk bekerja di organisasi atau dikorbankan ke organisasi tanpa mengharapkan imbalan personal.

3. Keinginan untuk bertahan dan menjadi bagian dari organisasi

Pada area ini lebih dari sekedar anggota saja, tetapi lebih dari orang itu akan bersedia untuk mengusahakan pada derajat upaya yang tinggi bagi kepentingan organsasi demi memperlancar mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa pengertian di atas dapat penulis simpulkan bahwa komitmen adalah sikap yang merefleksikan keterlibatan karyawan kepada perusahaan, ditunjukkan dengan tingkat kerja yang tinggi dan mengikuti nilai-nilai yang ada di dalam organisasi. Komitmen akan mengakibatkan karyawan bekerja dengan sungguh-sungguh dan tidak mudah melepas pekerjaannya. Namun untuk menumbuhkan komitmen pada karyawan, perusahaan perlu untuk memenuhi kepuasan kerja karyawan dan karyawan harus menyesuaikan dengan budaya organisasi yang ada.

* + - 1. **Dimensi dan Indikator Komitmen**

Komitmen dalam organisasi bersifat multidimensi, maka terdapat perkembangan dukungan untuk tiga model dimensi yang diajukan oleh Allen & Meyer (dialih bahasakan oleh Benyamin Molan, 2014). Ketiga dimensi tersebut adalah :

1. Komitmen Afektif (*affective commitment*), 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. Indikatornya :

1. Penilaian terhadap organisasi
2. Keterikatan terhadap organisasi
3. Adanya rasa memiliki
4. Penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi
5. Kesediaan Melakukan pekerjaan sesuai dengan visi atau misi

2. Komitmen Kelanjutan (*continuance commitment*), berkaitan dengan kesadaran

anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut. Indikatornya :

a) Kesediaan melakukan tugas dalam mencapai tujuan organisasi

b) Totalitas

c) Terbuka terhadap kritik & saran

d) Semangat kerja

e) Keinginan untuk bekerja keras

3. Komitmen Normatif (*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. Indikatornya :

a) Ikatan emosional

b) Jaminan

c) Kompensasi

d) Prestasi kerja

e) Loyalitas

**2.1.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen**

Komitmen sangat penting bagi sebuah organisasi dalam menciptakan kelangsungan hidup sebuah organisasi apapun bentuk organisasinya.

Stum (dialih bahasakan oleh Benyamin Molan, 2014) mengemukakan ada 5 faktor yang berpengaruh terhadap komitmen dalam organisasi:

1. Budaya keterbukaan

2. Kepuasan kerja

3. Kesempatan personal untuk berkembang

4. Arah organisasi

5. Penghargaan kerja sesuai dengan kebutuhan

Sedangkan Young et. al (dialih bahasakan oleh Benyamin Molan, 2014) mengemukakan ada 8 faktor yang secara positif berpengaruh terhadap komitmen seorang karyawan :

1. Kepuasan terhadap promosi

2. Karakteristik pekerjaan

3. Komunikasi

4. Kepuasan terhadap kepemimpinan

5. Pertukaran ekstrinsik

6. Pertukaran intrinsik

7. Imbalan ekstrinsik

8. Imbalan intrinsik

Steers dan Porter (dialih bahasakan oleh Benyamin Molan, 2014) membedakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen terhadap perusahaan menjadi 4 kategori, yaitu:

1. Karakteristik Personal

Pengertian karakteristik personal mencakup: usia, masajabatan, motif berprestasi, jenis kelamin, ras, dan faktor kepribadian.

2. 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 karyawan menunjukkan level yang rendah pada konflik peran dan ambigu cenderung lebih berkomitmen

3. Karakteristik Struktural

Faktor-faktor yang tercakup dalam karakteristik struktural antara lain ialah derajat formalisasi, ketergantungan fungsional, desentralisasi, tingkat pastisipasi dalam pengambilan keputusan, dan fungsi kontrol dalam perusahaan. Atasan yang berada pada organisasi yang mengalami desentralisasi dan pada pemilik pekerja kooperatif menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi.

4. Pengalaman Bekerja

Pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi yang penting, yang mempengaruhi kelekatan psikologis karyawan terhadap perusahaan. 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 pekerja dengan organisasi yang mempekerjakannya (Cetin, 2016).

Van Dyne dan Graham (dialih bahasakan oleh Benyamin Molan, 2014) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan dalam organisasi 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 menunjukkan 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, juga lebih cenderung menunjukkan perilaku sebagai anggota kelompok pada pekerjaannya.

2. Situasional factors

a. *Workplace values*, pembagian nilai merupakan komponen yang penting

dalam setiap hubungan atau perjanijian. Nilai yang tidak terlalu kontroversial (kualitas, inovasi, kerjasam, 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 lebih merasakan bahwa partisipasi mereka akan membuat suatu perbedaan. Konsekuensinya, mereka akan lebih bersedia untuk mencari solusi dan membuat saran untuk kesuksesan suatu organisasi.

b*. Subordinate-supervisor interpersonal relationship*, perilaku dan supervisor

merupakan suatu hal yang mendasar dalam menentukan tingkat kepercayaan interpersonal dalam unit pekerjaan. Perilaku dari supervisor yang termasuk ke dalamnya seperti berbagai informasi penting, membuat pengaruh yang baik, menyadari dan menghargai unjuk kerja yang baik dan tidak melukai orang lain. Butler (dialih bahasakan oleh Coetzee, 2015) mengidentifikasi 11 perilaku supervisor yaitu memfasilitasi kepercayaan interpersonal yaitu kesediaan, kompetensi, konsistensi, bijaksana, adil, jujur, loyalitas, terbuka, menepati janji, mau menerima, dan kepercayaan. Secara lebih luas apabila supervisor menunjukkan perilaku yang disebutkan ini maka akan memengaruhi tingkat komitmen bawahannya.

c*. Job characteristics*, berdasarkan Jernigan, Baggs dan Kohut (dalam Sopiah,

2012) kepuasan terhadap otonomi, status, dan kepuasan terhadap organisasinya. Hal inilah yang merupakan karakteristik pekerjaan yang dapat meningkatkan perasaan individu terhadap tanggung jawabnya, dan keterkaitan terhadap organisai.

d. *Organizational support*, ada hubungan yang signifikan antara komitmen

pekerja dan kepercayaan pekerja terhadap keterkaitan dengan organisasinya. Berdasarkan penelitian, pekerja akan lebih bersedia untuk memenuhi panggilan diluar tugasnya ketika mereka bekerja di organisasi yang memberikan dukungan serta menjadikankeseimbangan tanggung jawab pekerjaan dankeluarga menjadi lebih mudah, mendampingi mereka menghadapi masa sulit, menyediakan keuntungan bagi mereka dan membantu anak mereka melakukan sesuatu yang mereka tidak dapat lakukan.

3. Positional factors

a. *Organizational tenure,* beberapa penelitian menyebutkan adanya hubungan

antara masa jabatan dan hubungan pekarja dengan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa pekerja yang telah lama bekerja di organisasi akan lebih mempunyai hubungan yang kuat dengan organisasi tersebut.

b*. Hierarchical job level*, penelitian menunjukkan bahwa status sosial ekonomi

menjadi satu-satunya prediktor yang kuat dalam komitmen organisasi.Hal ini terjadi karena status yang tinggi akanmerujuk pada pengingkatan 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, mengindikasikan status yang tinggi, menyadari kekuasaan formal, serta menunjukkan bahwa organisasi sadar bahwa para pekerjanya memiliki nilai dan kompetensi dalam kontribusi mereka.

**2.1.3 Budaya Organisasi**

Budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman. Pada dasarnya Budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersamasama.

**2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Pada era globalisasi saat ini perusahaan memiliki sebuah konsekuensi tersendiri untuk dapat menyesuaikan budaya organisasi perusahaan dengan lingkungannya agar dapat memberikan performa terbaik untuk lingkungan eksternal dan menghasilkan sistem yang baik di dalam lingkungan internalnya. Budaya organisasi merupakan suatu komponen penting di dalam sebuah perusahaan karena merupakan suatu nilai yang akan menentukan perilaku dari seluruh karyawan yang berada di dalam perusahaan tersebut dan merupakan suatu komponen yang dapat membedakan antara suatu organisasi dengan organisasi yang lainnya. Budaya organisasi akan memberikan manfaat bagi sebuah perusahaan apabila seluruh karyawan menjadikannya sebagai pedoman kerja dalam kesehariannya di perusahaan. Semakin melekat budaya organisasi terhadap diri seluruh karyawan, maka dapat dikatakan penerapan budaya organisasi telah berhasil. Adapun beberapa pengertian budaya organisasi menurut para ahli sebagai berikut :

1. Mas’ud (2014) Budaya organisasi adalah sistem makna, nilai-nilai dan

kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain.

2. Griffin (dialih bahasakan oleh Handoko 2014:162) Budaya organisasi adalah

serangkaian nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan, dan sikap yang membantu seorang anggota dalam memahami prinsip-prinsip yang dianut oleh organisasi tersebut, bagaimana organisasi tersebut melakukan segala sesuatu, dan apa yang dianggapnya penting.

3. Menurut Robbins dan Judge (dialih bahasakan oleh Benyamin Molan, 2014)

budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi. Oleh karena itu, diharapkan bahwa individu-individu yang memiliki latar belakang berbeda atau berada pada tingkatan yang tidak sama dalam organisasi dapat memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa.

Dari beberapa pengertian di atas dapat penulis simpulkan bahwa budaya organisasi adalah serangkaian nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan, dan sikap yang membantu seorang anggota dalam memahami prinsip-prinsip yang dianut oleh organisasi tersebut sehingga menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain.

**2.1.3.2 Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting. Fungsi budaya organisasi adalah sebagai tapal batas tingkah laku individu yang ada didalamnya. Menurut Luthans (dialih bahasakan oleh Benyamin Molan, 2014:8) budaya organisasi dapat berfungsi sebagai berikut:

1. Memberi *sence of identity* kepada anggota organisasi untuk memahami visi,

misi dan menjadi bagian integral dari organisasi.

2. Menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi.

3. Memberikan arah dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan

perilaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama.

Menurut Tika (2016:14) fungsi budaya organisasi antara lain sebagai berikut:

1. Sebagai alat komunikasi.

2. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi, maupun kelompok

lain.

3. Sebagai perangkat bagi karyawan dalam suatu organisasi.

4. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.

5. Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta

perilaku karyawan.

6. Membentuk perilaku bagi karyawan.

7. Sebagai acuan untuk menyusun perencanaan perusahaan dan sebagai integrator.

8. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi.

Menurut Robbins (dialih bahasakan oleh Benyamin Molan, 2014), budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam suatu organisasi. Adapun fungsi budaya organisasi tersebut adalah :

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan

pembeda yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.

2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.

3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas

daripada kepentingan diri pribadi seseorang.

4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme

pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

**2.1.3.3 Sumber Budaya Organisasi**

Budaya organisasi diciptakan tidak hanya dari satu sumber saja melainkan dari berbagai pihak yang mempunyai kaitan dengan organisasi tersebut. Menurut Prabunegara (2015) menyebutkan ada beberapa sumber-sumber budaya organisasi, sebagai berikut:

1. Pendiri organisasi

Pendiri organisasi sangat mewarnai budaya, yaitu bagaimana visi mereka terhadap organisasi yang telah didirikan sangat berpengaruh pada iklim organisasi perusahaan. Para pendiri organisasi yang memiliki visi dan aksi sangat penting dalam memantapkan budaya organisasi yang konsisten dan sesuai dengan kondisi lingkungan internal.

2. Pemilik organisasi

Pemilik organisasi harus mampu mematuhi sistem nilai dan norma-norma yang berlaku tersebut akan menjadikan organisasi memiliki sistem nilai (budaya organisasi yang kuat).

3. Sumber daya manusia

Sumber daya internal organisasi adalah pimpinan, manajer dan karyawan. Sedangkan sumber daya eksternal organisasi adalah orang-orang diluar organisasi yang bersangkutan dan ikut andil dalam pembinaan dan pengembangan. Mereka adalah konsultan perusahaan.

4. Pihak yang berkepentingan

Pihak-pihak yang berkepentingan terhadap organisasi selain pimpinan, manajer, dan karyawan adalah pihak pemerintah, bank-bank dan mitra usaha.

5. Masyarakat

Masyarakat sebagai pelanggan (konsumen) merupakan sumber nilai yang dapat menyumbangkan budaya sebagai input melalui berbagai media masa dengan menggunakan teknologi informasi. Hubungan timbal balik antar organisasi dengan masyarakat dapat memberikan kontribusi yang positif baik bagi kepentingan masyarakat maupun organisasi yang bersangkutan.

Sedangkan menurut Tosi, Rizzo, Carrol seperti yang dikutip oleh Munandar (2014:264), budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor sumber, antara lain:

1. Pengaruh umum dari luar yang luas

Mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.

2. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada dimasyarakat

Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan keberihan.

3. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi

Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang berhasil. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi.

**2.1.3.4 Pembentukan Budaya Organisasi**

Membentuk budaya organisasi yang kuat memerlukan waktu yang cukup lama dan bertahap. Di dalam perjalanannya sebuah organisasi mengalami pasang surut dan menerapkan budaya organisasi yang berbeda dari satu waktu ke waktu yang lain. Budaya bisa dilihat sebagai suatu hal yang mengelilingi kehidupan orang banyak dari hari ke hari, bisa direkayasa dan dibentuk. Jika budaya dikecilkan cakupannya ketingkat organisasi atau bahkan kekelompok yang lebih kecil, akan dapat terlihat bagaimana budaya terbentuk, ditanamkan, berkembang, dan akhirnya, direkayasa, diatur dan diubah (Robbins dialih bahasakan oleh Benyamin Molan, 2014).

Menurut Robbins (dialih bahasakan oeh Benyamin Molan, 2014) budaya organisasi dapat dibentuk melalui beberapa cara. Cara tersebut biasanya melalui beberapa tahap yaitu:

1. Seseorang (pendiri) mempunyai sejumlah ide atau gagasan tentang suatu

pembentukan organisasi baru.

2. Pendiri membawa satu atau lebih orang-orang kunci yang merupakan para

pemikir dan membentuk sebuah kelompok inti yang mempunyai visi yang sama dengan pendiri.

3. Kelompok tersebut memulai serangkaian tindakan untuk menciptakan sebuah

organisasi. Menentukan jenis dan tempat usaha, dan lain-lain mengenai suatu hal yang relevan.

4. Langkah terakhir yaitu orang-orang lain dibawa masuk kedalam organisasi

untuk berkarya bersama-sama dengan pendiri dan kelompok inti dan pada akhirnya memulai sebuah pembentukan sejarah bersama.

Budaya organisasi banyak berpengaruh pada pola perilaku dalam bidang menurut Schein (dialih bahasakan oleh Benyamin Molan, 2014), yaitu :

1. Nilai-nilai perusahaan (masalah baik buruk, masalah etika)

2. Suasana organisasi (bagaimana orang merasa dan beraksi)

3. Gaya kepemimpinan (dalam melakukan wewenang)

**2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Robbins (dialih bahasakan oleh Benyamin Molan, 2014), menunjukkan bahwa ada tujuh dimensi utama dan terdiri dari beberapa indikator yang secara keseluruhan merupakan hakikat kultur sebuah organisasi, diantaranya:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko

Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Indikatornya :

1. Dukungan dan suasana kerja terhadap kreatifitas
2. Pertimbangan anggota organisasi dalam mengambil risiko
3. Penghargaan terhadap aspirasi anggota organisasi

2. Perhatian pada hal-hal rinci

Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail. Indikatornya :

1. Ketelitian dalam melakukan pekerjaan
2. Evaluasi hasil kerja

3. Orientasi hasil

Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Indikatornya :

1. Pencapaian target
2. Dukungan organisasi dalam bentuk fasilitas kerja

4. Orientasi orang

Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada didalam organisasi. Indikatornya :

1. Perhatian organisasi terhadap kenyamanan kerja
2. Perhatian terhadap keperluan pribadi

5. Orientasi tim

Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu. Indikatornya :

1. Kerjasama yang terjadi antara anggota organisasi
2. Toleransi antara anggota organisasi

6. Keagresifan

Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai. Indikatornya :

1. Iklim bersaing dalam organisasi
2. Kemauan untuk meningkatkan kemampuan diri

7. Stabilitas

Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan. Indikatornya :

1. Kemantapan mempertahankan status quo

**2.1.4 Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah pondasi terpenting sebuah organisasi. Kepemimpinan berbicara tentang bagaimana seseorang dapat mempengaruhi dan menginspirasi orang lain, bagaimana seseorang bisa membuat orang lain mau belajar dan bekerja ekstra dengan ikhlas. Banyak orang mengatakan, kemampuan memimpin berhubungan dengan bakat, tetapi yang pasti, kepemimpinan adalah keterampilan yang perlu dilatih bukan hanya dipelajari ilmu dan teorinya.

**2.1.4.1 Pengertian Kepemimpinan**

Suatu organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para pemimpinnya. Apabila pemimpin mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarannya. Sebab itu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Robbins (dialih bahasakan oleh Benyamin Molan, 2014) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuanuntuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kepemimpinan menurut Siagian (2012) adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenangi.

Yukl (dialih bahasakan oleh Benyamin Molan, 2014) mengatakan kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Dalam memelihara komitmen organisasi, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan dan kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utama. Kepemimpinan yang efektif dapat membantu organisasi untuk bertahan dalam situasi ketidakpastian di masa datang (Katz dan Khan, 1978; Koh et al, 1995; Mowday et al, 1982, dialih bahasakan oleh Sovyia Desianty, 2015).

Selain itu Gibson et.al (dialih bahasakan oleh Benyamin Molan, 2015) mengatakan bahwa kepemimpinan *(leadership*) merupakan suatu usaha menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu dalam mencapai beberapa tujuan.

 Dari beberapa pengertian kepemimpinan menurut para ahli tersebut, maka dapat penulis simpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi oranglain yang memiliki kesamaan visi, misi, tujuan dan sasaran yang sama dalam hal mensukseskan organisasi atau perusahaan yang sedang dijalaninya.

**2.1.4.2**.**Fungsi kepemimpinan**

Dalam upaya mewujudkan kepemimpinan yang efektif, maka kepemimpinan tersebut harus dijalankan sesuai dengan fungsinya. Pemimpin harus berusaha agar menjadi bagian didalam situasi sosial kelompok atau organisasinya. Menurut Thoha (2015:52), fungsi kepemimpinan dalam hubungannya dengan peningkatan aktivitas dan efisiensi organisasi atau perusahaan menyatakan sebagai berikut :

1. Sebagai inovator

 Pemimpin mampu mengadakan berbagai inovasi-inovasi baik yang menyangkut pengembangan produk, system manajemen yang efektif dan efisien, mampu dibidang konseptual yang keseluruhannya dilaksanakan dalam upaya mempertahankan atau meningkatkan kinerja perusahaan.

2. Sebagai komunikator

 Pemimpin harus menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi yang dilakukan secara baik kepada seseorang dan sekelompok karyawan sehingga timbul pengertian dikalangan mereka. Pemimpin harus mampu menjalani, mengerti dan mengambil intisari pembicaraan-pembicaraan orang lain.

3. Sebagai motivator

 Pemimpin merumuskan dan melaksanakan berbagai kebijaksanaan yang mengaruh pada upaya mendorong karyawan untuk melaksanakan suatu kegiatan tertentu sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang mempu memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan.

4. Sebagai kontroler (pengendali)

 Pemimpin melaksanakan fungsi pengawasan terhadap berbagai aktivitas perusahaan agar terhindar dari penyimpangan baik terhadap pemakaian sumber daya maupun didalam pelaksanakaan rencana dan program kerja perusahaan sehingga pencapaian tujuan organisasi efektif dan efisien.

 Sutrisno (2014:219) mengemukakan bahwa peranan pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi ataau perusahaan ada tiga bentuk yaitu :

1. Peran interpersonal, terbagi ke dalam 3 peran, yaitu :

a) Peran yang menampakan diri dengan berinteraksi kepada bawahan juga

didalam dan diluar organisasi sebagai symbol keberadaan organisasi.

b) Peran selaku pemimpin yang bertanggungjawab untuk memotivasi dan

memberikan arahan kepada para bawahan.

c) Peran selaku penghubung dimana seorang manajer harus mampu

memberikan perhatian khusus kepada mereka yang mampu berbuat sesuai bagi organisasi.

2. Peran informasional, terbagi ke dalam 3 peran, yaitu :

a) Seorang manajer adalah penentu arus informasi yang terjadi dari luar dan

dalam organisasi.

b) Sebagai pembimbing informasi.

c) Peran selaku juru bicara organisasi.

3. Peran pengambil keputusan, Terbagi ke dalam 2 peran, yaitu :

a) Sebagai entrepreneur diharapkan mampu mengkaji terus menerus berbagai

peluang dari situasi yang dihadapi oleh organisasi.

b) Sebagai pembagi sumber daya manusia wewenangnya untuk menempatkan

orang pada posisi tertentu, mempromosikan pegawai yang berprestasi.

* + - 1. **Syarat-Syarat Kepemimpinan**

 Seorang pemimpin bukanlah hanya seorang yang dapat memimpin saja tetapi harus dikembangkan lagi yaitu kemampuan dan kualitas yang dimiliki seorang pemimpin itu sendiri. Ada beberapa syarat yang harus ada dalam seorang pemimpin, syarat-syarat tersebut merupakan hal yang pokok yang harus dimiliki seorang pemimpin agar dalam memimpin Ian mempunyai kekuasaan dan wibawa sebagai seorang pemimpin. Menurut Jhon D. Millet dalam bukunya *Management In The Public Service* yang dikutip oleh Inu Kencana (2012) dalam bukunya Manajemen Pemerintahan mengatakan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai sifat kepemimpinan, diantaranya sebagai berikut :

1. Kemampuan untuk melihat organisasi secara keseluruhan.

2. Kemampuan untuk mendelegasikan wewenang.

3. Kemampuan untuk memerintah kesetiaan.

4. Kemampuan untuk membuat keputusan.

 Lebih rinci lagi Ordway Tead yang dikutip oleh Kartini Kartono (2014) dalam bukunya Pemimpin dan Kepemimpinan mengemukakan bahwa syarat seorang pemimpin harus mempunya 10 (sepuluh) sifat, yaitu :

1. Energi jasmani dan mental dalam artian pemimpin memiliki tenaga jasmani dan rohani yang luar biasa: yaitu mempunyai daya tahan, keuletan, kekuatan atau tenaga yang istimewa yang tampaknya tidak pernah akan habis.
2. Kesadaran akan tujuan dan arah yaitu Ia memiliki keyakinan yang teguh akan kebenaran dan kegunaan dari semua perilaku yang dikerjakan; Ia tahu kemana arah yang akan ditujunya, serta memberikan manfaat bagi diri sendiri maupun kelompok yang dipimpinnya.
3. Antusiasme dalam melakukan pekerjaan dan tujuan yang akan dicapai itu harus sehat, berarti, bernilai, memberikan harapan-harapan yang menyenangkan, memberikan kesuksesan, dan menimbulkan semangat.
4. Keramahan dan kecintaan ialah pemimpin harus mempunyai rasa kasih sayang, cinta, simpati yang tulus, disertai kesediaan berkorban bagi pribadi-pribadi yang disayangi.
5. Integrasi ialah pemimpin mempunyai sifat terbuka, kejujuran, ketulusan hati serta sejiwa dan seperasaan dengan anak buahnya.
6. Penguasaan teknis, pemimpin harus mempunyai kemahiran teknis tertentu agar Ia mempunyai kewibawaan dan kekuasaan untuk memimpin kelompoknya.
7. Ketegasan dalam pengambilan keputusan, pemimpin harus dapat mengambil keputusan secara tepat, tegas, dan cepat sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya.
8. Kecerdasan adalah kemampuan pemimpin untuk melihat dan memahami dan mengerti sebab akibat suatu kejadian, menemukan hal-hal yang krusial dan cepat menemukan cara penyelesaiannya dalam waktu singkat. Kecerdasan dan originalitas yang disertai dengan imajinasi tinggi dan rasa humor dapat dengan cepat mengurangi ketegangan dan kepedihan tertentu yang disebabkan oleh masalah-masalah sosial yang darurat dan konflik-konflik ditengah masyarakat.
9. Keterampilan mengajar ialah pemimpin harus mampu menuntun, mendidik, mengarahkan, mendorong dan menggerakan anak buahnya untuk berbuat sesuatu yang baik.
10. Kepercayaan adalah pemimpin harus memiliki kepercayaan terhadap anak buahnya.

 Berdasarkan uraian beberapa syarat diatas dapat disimpulkan bahwa faktor keberhasilan seorang pemimpin dalam memimpin organisasinya tidak hanya mampu mengerahkan bawahannya tetapi pemimpin tersebut harus lebih mempunyai sikap bijaksana, mahir dalam memanage, mempunyai jiwa sosial yang tinggi serta mempunyai kecakapan. Dengan demikian pemimpin akan berhasil membawa kemajuan untuk organisasinya, tanpa itu semua pemimpin tidak akan membuat kemajuan untuk organisasi.

**2.1.4.4 Dimensi Dan Indikator Kepemimpinan**

 Kepemimpinan memegang peranan penting didalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Tohardi (2012:222) menyatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak yang tampak dari dimensi kepemimpinan dan indikatornya sebagai berikut:

1. Pengarahan

 Pemimpin memberikan pengarahan yang jelas dan dapat dimengerti oleh karyawan dalam melakukan pekerjaan. Indikatornya :

a) Pengarahan yang diberikan jelas dan dapat dimengerti

b) Pemahaman terhadap perintah atau instruksi yang diberikan

c) Pekerjaan sesuai dengan arahan atasan.

2. Komunikasi

 Komunikasi sebagai cara yang dilakukan pimpinan dalam proses pekerjaan sehingga karyawan mau bekerja sama. Indikatornya :

a) Kemampuan menciptakan komunikasi dengan bawahan

b) Menciptakan kerjasama yang baik dengan bawahan

3. Pengambilan Keputusan

 Pimpinan memberikan wewenang dan tanggungjawab dalam pengambilan keputusan kepada karyawannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Indikatornya :

a) Melihat kesanggupan karyawan dalam melaksanakan kegiatan

b) Melibatkan karyawan dalam berpartisipasi

c) Penerimaan karyawan terhadap keputusan

4. Memotivasi

 Pimpinan memberikan bimbingan, dorongan dan pengawasan kepada bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan. Indikatornya :

a) Memberikan motivasi atau semangat pada karyawan

b) Memahami kebutuhan karyawan

**2.1.4.5 Teori Kepemimpinan**

 Teori kepemimpinan merupakan penggeneralisasian suatu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab-sebab timbulnya kepemimpinannya, persyaratan pemimpin, sifat utama pemimpin, tugas pokok dan fungsinya serta etika profesi kepemimpinan (Kartini Kartono, 2014:27). Teori kepemimpinan pada umumnya berusaha untuk memberikan penjelasan dan interpretasi mengenai pemimpin dan kepemimpinan dengan mengemukakan beberapa segi antara lain: latar belakang sejarah pemimpin dan kepemimpinan muncul sejalan dengan peradaban manusia.

Berikut ini 3 teori kepemimpinan yang bisa diketahui, antara lain yaitu :

1. Teori Sifat

 Teori ini bertolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki pemimpin itu. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Dan kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri didalamnya.

2. Teori Perilaku

 Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Dalam hal ini, pemimpin mempunyai deskripsi perilaku :

a) Perilaku seorang pemimpin yang cenderung mementingkan bawahan

memiliki ciri ramah tamah, mau berkonsultasi, mendukung, membela, mendengarkan, menerima usul dan memikirkan kesejahteraan bawahan serta memperlakukannya setingkat dirinya. Disamping itu, terdapat pula kecenderungan perilaku pemimpin yang lebih mementingkan tugas organisasi.

b) Berorientasi kepada bawahan dan produksi. Perilaku pemimpin yang

berorientasi kepada bawahan ditandai oleh penekanan pada hubungan atasan-bawahan, perhatian pribadi pimpinan pada pemuasan kebutuhan bawahan serta menerima perbedaan kepribadian, kemampuan dan perilaku bawahan. Sedangkan perilaku pemimpin yang berorientasi pada produksi memiliki kecenderungan penekanan pada segi teknis pekerjaan, pengutamaan penyelenggaraan dan penyelesaian tugas serta pencapaian tujuan.

3. Teori Situasional

 Keberhasilan seorang pemimpin menurut teori situasional ditentukan oleh ciri kepemimpinan dengan perilaku tertentu yang disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasional yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor waktu dan ruang.

**2.1.4.6 Tipe-tipe Kepemimpinan**

 Kepemimpinan memiliki beberapa tipe, adapun beberapa tipe kepemimpinan yang diutarakan oleh G.R Terry (dalam Suwatno dan Donni, 2013:156), yaitu :

1. Kepemimpinan Pribadi *(Personal Leadership)*

 Dalam tipe ini pimpinan mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul hubungan pribadi yang intim.

2. Kepemimpinan Non-pribadi *(Non-Personal Leadership)*

 Dalam tipe ini hubungan antara pimpinan dengan bawahannya melalui perencanaan dan instruksi-instruksi tertulis.

3. Kepemimpinan Otoriter *(Authoritarian Leadership)*

 Dalam tipe ini pimpinan melakukan hubungan dengan bawahannya dengan sewenang-wenang sehingga sebetulnya bawahannya melakukan semua perintah bukan karena tanggungjawab tetapi lebih karena rasa takut.

4. Kepemimpinan Kebapakan *(Paternal Leadership)*

 Tipe kepemimpinan ini tidak memberikan tanggungjawab kepada bawahannya untuk bisa mengambil keputusan sendiri karena selalu dibantu oleh pimpinannya, hal ini berakibat kepada menumpuknya pekerjaan pemimpin karena segala permasalahan yang sulit akan dilimpahkan kepadanya.

5. Kepemimpinan Demokratis *(Democratic Leadership)*

 Dalam setiap masalah pemimpin selalu menyertakan pendapat para bawahannya dalam pengambilan keputusan, sehingga mereka akan merasa dilibatkan dalam setiap permasalahan yang ada dan merasa bahwa pendapatnya selalu diperhitungkan, dengan begitu mereka akan melaksanakan tugas dengan rasa tanggungjawab akan pekerjaannya masing-masing.

6. Kepemimpinan Bakat *(Indigenous Leadership)*

 Pemimpin tipe ini memiliki kemampuan dalam mengajak orang lain dan diikuti oleh orang lain. Para bawahan akan senang untuk mengikuti perintah yang diberikan karena pembawaannya yang menyenangkan.

 Selain itu ada pendapat dari W.J. Reddin dalam artikelnya yang berjudul *Kind of Manager* dialih bahasakan oleh Kartini (2015:34), mengemukakan watak dan tipe pemimpin yang dikelompokkan menjadi 3 pola dasar, yaitu :

a) Berorientasi Tugas *(Task Orientation)*

b) Berorientasi Hubungan Kerja *(Relationship Orientation)*

c) Berorientasi Hasil yang Efektif *(Effectiveness Orientation)*

**2.1.5 Penelitian Terdahulu**

 Pada sub bab ini penulis sajikan beberapa penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian yang penulis akan lakukan sebagai dasar rujukan selain teori yang relevan serta sebagai bahan kontrol teori variabel-variabel yang diteliti.

***Tabel 2.1***

***Penelitian Terdahulu***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Peneliti & Judul Penelitian** | **Hasil Penelitian** | **Persamaan** | **Perbedaan** |
| 1. | Djoko Soetjiptadi, Armanu Thoyib, Margono Setiawan, SucherlyJurnal *aplikasi manajemen vol.8 no.4 nopember 2010*Judul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Pengurus serta implikasinya pada Kinerja Koperasi | Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi bepengaruh nyata terhadap komitmen pengurus KUD. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pengurus KUD. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh nyata terhadap kinerja melalui komitmen pengurus KUD. | Variabel X tentang budaya organisasi, variabel Y tentang komitmen, menggunakan analisis jalur | Tidak meneliti gaya kepemimpinan, tidak meneliti kinerja, penelitian ini bersifat kausal |
| 2. | Anis MustikasariJurnal *manajemen pendidikan volume 24, nomor 4, september 2014: 341-349*Judul: Pengaruh Budaya Organisasi TerhadapKomitmen Pegawai Dinas Pendidikan | Hasil penelitianini yaitu kondisi budaya organisasi di dinas pendidikan adalah kuat dan komitmen pegawai dinaspendidikan adalah kuat serta terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadapkomitmen pegawai Dinas Pendidikan Kota Batu. | Variabel X tentang Budaya Organisasi, variabel Y tentang komitmen | Penulis menambahkan variabel peran kepemimpinan, penelitian bersifat deskriptif korelasional,  |
| 3. | Bambang Wasito AdiJurnal*Pendidikan dan Kebudayaan, Vol. 19, Nomor 2, Juni 2013*Judul: Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dan implikasinyapada Kinerja Kepala Sekolah | budaya organisasi sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, dan motivasi kerja kepala sekolahmasing-masing berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi kepala sekolah danterhadap kinerja kepala sekolah.  | Variabel X tentang budaya organisasi, kepemimpinan, variabel Y tentang komitmen | Tidak meneliti motivasi kerja, pengambilan sampel dengan cara *proportional stratified*berdasarkan sekolah per kecamatan |
| 4. | Nurul Indayatijurnal *aplikasi manajemen vol.10 no.2, juni 2012*Judul: Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi, dan GayaKepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional dalam MeningkatkanKinerja Karyawan (Studi pada Universitas Brawijaya)  | Ada pengaruh yang positif signifikan antara keterlibatan karyawan, budaya organisasidan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional, selain itu ada pengaruh yang positif signifikantantara keterlibatan karyawan, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasional terhadapkinerja karyawan. | Variabel X tentang budaya organisasi, variabel Y tentang komitmen | Tidak meneliti pada gaya kepemimpinan, tidak meneliti kinerja karyawan, Teknikpengambilan sampel dengan menggunakan simplerandom sampling (teknik sample sederhana), Jenis penelitian ini merupakan penelitian konfirmatory |
| 5. |  Lee Huey Yiing, Kamarul Zaman Bin Ahmad *Leadership & Organization Development Journal, Vol. 30 Issue: 1, pp.53-86.*Judul: The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance in the Malaysian setting. | Peran kepemimpinan dipengaruhi oleh komitmen organisasi dan budaya organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan dengan kepuasan kerja bukan karena kinerja karyawan. | Variabel penelitian menggunakan peran kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen. | Tidak meneliti sebab akibat dari variabel dependen pada variabel indepenen. |
| 6. | Peter Lok, John Crawford, (2004) *Journal of Management Development, Vol. 23 Issue: 4, pp.321-338*Judul: The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross‐national comparison. | Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja. | Variabel X tentang budaya organisasi, variabel Y tentang komitmen dalam organisasi. | Tidak meneliti gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. |

Berdasarkan pada tabel 2.1 dapat disimpulkan bahwa peneliti-peneliti terdahulu telah membuktikan budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan dalam organisasi. Banyak faktor lainnya yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, dll yang mereka teliti namun penulis hanya berfokus pada faktor budaya organisasi dan peran kepemimpinan. Meskipun objek penelitian mereka berbeda-beda namun dapat menjadi satu kesimpulan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan dapat menjadi faktor penentu dari suatu komitmen karyawan.

**2.2 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran merupakan suatu bentuk proses dari keseluruhan dan proses penelitian dimana kerangka pemikiran harus menerangkan, pemikiran intinya berusaha menjelaskan konstelasi hubungan antar variabel yang akan diteliti. Konstelasi hubungan tersebut idealnya dikuatkan oleh teori atau penelitian sebelumnya.

**2.2.1 Hubungan Budaya Organisasi dengan Peran Kepemimpinan**

 Keberhasilan seorang pemimpin justru akan dilihat dalam pengaruh mereka secara langsung terhadap budaya organisasi. Menurut Turner (Taliziduhu Ndraha, 2005) pada dasarnya pemimpin berperan dalam pembentukan budaya, budaya membantu membentuk anggotanya. Pembentukan budaya hanya akan dapat dilihat lebih dekat melalui perilaku-perilaku para anggota serta semangat yang mendorongnya. Pada akhirnya disadari bahwa pemimpin hendaknya memiliki suatu komitmen yang jelas, baik komitmen pada diri pribadi maupun komitmen terhadap organisasi. Jika nilai-nilai yang dimiliki adalah nilai-nilai kebersamaan dan kesejahteraan bersama, maka hal itu akan sungguh-sunguh terlihat pada spirit yang ada pada anggotanya. Ketika peran ini diabaikan, tidak akan heran jika keberadaan organisasi akan hancur karena justru orang cenderung meninggalkan budaya kebangsaan yang dimiliki serta justru memakai budaya negara lain yang menurutnya dianggap lebih baik. Dalam situasi yang demikian, refleksi dan introspeksi perlu dilakukan semua pihak dan keberanian mengakui kekurangan adalah tindakan bijaksana sehingga dapat dipastikan anggota akan kembali timbul kepercayaan. Justru ketika pemimpin mau menyadari kelemahannya, maka pada saat itu dukungan dari anggota akan muncul karena pada dasarnya masyarakat Indonesia adalah masyarakat pemaaf yang mudah melupakan suatu kesalahan.

**2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Karyawan**

Khalili (2014) menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif terhadap seluruh komponen dari budaya organisasi dan komitmen. Budaya organisasi merupakan sebuah pola dari nilai-nilai dan kepercayaan yang disepakati bersama memberi arti kepada anggota dari organisasi tersebut dan aturan-aturanberperilaku. Nilai-nilai tersebut terfokus pada bagaimana organisasi dananggota-anggota di dalamnya memandang pekerjaan dari perhatianterhadap detail, orientasi pada hasil, orientasi pada orang, orientasi pada tim, keagresifan, dan kemantapan. Kecenderungan orientasi yang terfokus pada pekerjaan menjadikan budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen.

**2.2.3 Pengaruh Peran Kepemimpinan terhadap Komitmen Karyawan**

Dalam memelihara komitmen, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan dan kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utama (Desiyanti, 2015). Dalam hal ini kepemimpinan memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap komitmen organisasi karena pemimpin lebih memberikan perhatian, dorongan motivasi dan mampu memahami keinginan karyawannya yang menyimpulkan bahwa efektivitas kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen (Raja dan Palanichamy, 2013). Anggota yang memiliki sifat sebagai seorang pemimpin, dapat memegang peranan utama dalam penentu pergerakan dan memberikan tanggapan terhadap orang lain serta memiliki subjektifitas dalam dirinya, maka akan menimbulkan hubungan sosial dengan anggota lain didalam organisasi dan memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkan organisasi. Seorang pemimpin dalam sebuah organisasi yang memperlihatkan peningkatan kinerjanya memiliki kriteria dapat diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama di dalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja. Hal tersebut menjadikan pekerjaan yang menjadi tugasnya dipahami sebagai kepentingan pribadi, dan pemimpin tersebut memiliki keinginan untuk selalu terlibat dan mempertahankan keanggotaan demi kemajuan organisasi, Selain itu pula, jika ditinjau dari sudut pimpinan, komitmen pimpinan yang tinggi akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (Near dan Jansen, 2012: 179).

**2.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi dan Peran Kepemimpinan terhadap**

**Komitmen Karyawan**

Agarwal (dalam Sopiah, 2012: 180) hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa dampak dari komitmen yang tinggi adalah rendahnya niat untuk meninggalkan organisasi. Muluk (dalam Sopiah, 2012: 178) hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa suatu budaya yang kuat tampak dari adanya kesepakatan yang tinggi di kalangan karyawan terhadap apa yang harus dipertahankan oleh organisasi, kebutuhan membina kohesivitas, kesetiaan dan komitmen terhadap organisasi dan mengurangi kecendrungan untuk meninggalkan organisasi. Sumbangan efektif yang diberikan variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi sebesar 11.1%, hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang terbentuk serta gaya kepemimpinan yang tercipta turut mempengaruhi komitmen organisasi yang terjadi pada para anggota dalam organisasi. Budaya dalam sebuah organisasi merupakan energi sosial yang mengarahkan manusia dalam bertindak, sehingga saat anggota telah bersikap sesuai dengan norma, nilai-nilai, dan kode etik, maka akan muncul rasa kebanggaan, kesetiaan, dan kemauan anggota untuk melibatkan diri mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi terkait erat dengan komitmen pekerja (O’Reilly dan Chatman dalam Sopiah, 2012: 180). Selain itu pula, para anggota yang menunjukkan perilakunya sebagai seorang pemimpin dan menyadari bahwa mereka bagian dari organisasi, hal tersebut merupakan dampak dari komitmen organisasi yang muncul (Inkson dalam Sopiah, 2012: 180).

**2.3 Paradigma Penelitian**

Berdasarkan pada faktor-faktor yang memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional, maka paradigma penelitian ini ditunjukkan oleh gambar berikut:

**Budaya Organisasi**

**(X1)**

1. Inovasi

2. Perhatian terhadap detail

3. Berorientasi pada hasil

4. Berorientasi pada manusia

5. Berorientasi pada tim

6. Agresifitas

7. Kemantapan

(Sumber: Robbins dialih bahasakan oleh Benyamin Molan, 2016)

 Khalili (2014), Anis Mustikasari (2014),

 Bambang Wasito (2013)

**Komitmen**

**(Y)**

1. komimen afektif

2. komitmen normatif

3. komitmen kelanjutan

(Sumber: Allen & Meyer dialih bahasakan oleh Benyamin Molan, 2012)

 Muluk

 (dlm Sopiah, 2012: 178),

 Inkson (dlm Sopiah, 2012),

 Peter Lok;John Crawford (2004)

 Taliziduhu Ndraha (2005)

**Peran Kepemimpinan**

**(X2)**

1.Pengarahan

2. Komunkasi

3. Pengambilan Keputusan

4. Memotivasi Karyawan

(Sumber: Tohardi (2012:222)

 Raja dan Palanichamy (2013)

**Gambar 2.1**

**Paradigma Penelitian**

**2.4 Hipotesis Penelitian**

 Hipotesis penelitian merupakan dugaan awal atau kesimpulan sementara hubungan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen sebelum dilakukan penelitian dan harus dibuktikan melalui penelitian.

 Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis diatas, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Hipotesis Parsial**

1. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen karyawan di Mujigae Resto Bandung.
2. Terdapat pengaruh peran kepemimpinan terhadap komitmen karyawan di Mujigae Resto Bandung.

**Hipotesis Simultan**

Terdapat pengaruh budaya organisasi dan peran kepemimpinan terhadap komitmen karyawan di Mujigae Resto Bandung.