

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 James A.F Stoner (dialih bahasakan oleh T. Hani Handoko, 2015:8), 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 Jan Kotter (2014:8) yang menyatakan bahwa Manajemen adalah serangkaian proses yang dapat membuat sistem teknologi yang rumit dari orang-orang dan berjalan dengan lancar. Aspek yang paling penting dari manajemen

meliputi perencanaan, penganggaran, pengorganisasian, pegawai, pengendalian, dan pemecahan masalah. 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 (2014:2) .

2.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen

Menurut George R. Terry (2014:23), fungsi manajemen terdiri dari planning, organizing, staffing, leading, dan controlling.

1. Perencanaan (Planning)

Rencana-rencana yang dibutuhkan untuk memberikan kepada organisasi, tujuan-tujuannya, dan menetapkan prosedur terbaik untuk pencapaian tujuan-tujuan itu.

2. Pengorganisasian (Organizing)

Setelah para manajer menetapkan tujuan-tujuan dan menyusun rencana-rencana atau program-program untuk mencapainya, maka mereka perlu merancang dan mengembangkan suatu organisasi yang akan dapat melaksanakan berbagai program tersebut secara sukses. Maka dari itu perencanaan sangatlah penting bagi sebuah organisasi untuk mencapai target dari organisasi tersebut.

3. Staffing (Penerimaan)

Staffing adalah penarikan, latihan, dan pengembangan, serta penempatan dan pemberian orientasi para karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif.

4. Leading (Penugasan)

Sesudah rencana dibuat, organisasi dibentuk dan disusun personalianya, langkah berikutnya adalah menugaskan karyawan untuk bergerak menuju tujuan yang telah ditetapkan

5. Controlling (Pengawasan)

Semua fungsi terdahulu tidak akan efektif tanpa fungsi pengawasan (*controlling*). Pengawasan (*controlling*) adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2.1.3 Unsur-unsur Manajemen

Setiap perusahaan memiliki unsur-unsur untuk membentuk sistem manajerial yang baik. Unsur-unsur inilah yang disebut unsur manajemen. Jika salah satu diantaranya tidak sempurna atau tidak ada, Menurut George R. Terry(2014) dalam bukunya *Principle of Management* , adapun unsur –unsur sebagai sarana dalam manajemen dikenal dengan 6M:maka akan berimbas dengan berkurangnya upaya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Unsur-unsur tersebut :

a. Human (Manusia)

Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa adanya manusia maka tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja.

b. Money (Uang)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

c. Materials (Bahan)

Material terdiri dari bahan setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/materi-materi sebagai salah satu sarana. Sebab materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.

d. Machines (Mesin)

Dalam kegiatan perusahaan, mesin sangat diperlukan. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

e. Methods (Metode)

Dalam pelaksanaan kerja diperlukan metode-metode kerja. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalannya pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan dari sasaran, fasilitas-fasilitas yang

tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Perlu diingat meskipun metode baik, sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen tetap manusia itu sendiri.

f. Market (Pasar)

Memasarkan produk tentu sangat penting sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penguasaan pasar dalam arti menyebarkan hasil produksi merupakan faktor yang menentukan dalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

Menurut James A.F. Stoner (2014) Untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan diperlukan alat-alat sarana (tools). Tools merupakan syarat suatu usaha untuk mencapai hasil yang ditetapkan. Tools tersebut dikenal dengan 6M, yaitu men, money, materials, machines, method, dan markets.

2.1.4 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian, yang dipelajari MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja. Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan,

memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Hal ini mencakup dari mulai memilih siapa saja yang memiliki kualifikasi dan pantas untuk menempati posisi dalam perusahaan seperti disyaratkan perusahaan hingga bagaimana agar kualifikasi ini dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan serta dikembangkan dari waktu ke waktu. Oleh karena manajemen sumber daya manusia ini merupakan proses yang berkelanjutan sejalan dengan proses operasionalisasi perusahaan, maka perhatian terhadap sumber daya manusia ini memiliki tempat khusus dalam organisasi perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2014:2) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”. Selain itu, Hasibuan (2014:10) Manajemen Sumber Daya manusia adalah 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. Menurut Dessler (2016:3), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan

untuk mengatur tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu mencapai tujuan perusahaan.

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.

2.1.5 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, bisa juga kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun secara organisasi atau kelompok. Setiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam manajemen sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan dari sdm umumnya bervariasi dan bergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada tahapan perkembangan yang terjadi pada

masing-masing organisasi dan memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, dan social, tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior tetapi juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi.

Menurut Cushway (dialih bahasakan oleh Edy Sutrisno, (2014:7), 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, 2014) 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, 2014) 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, 2014) 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 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 organisasi 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.

2.1.2.2 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 :

- a) Penilaian terhadap organisasi
- b) Keterikatan terhadap organisasi
- c) Adanya rasa memiliki
- d) Penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi
- e) Kesiapan 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) Kesiapan 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 partisipasi 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 proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan atau dipandang sebagai kekuatan sosialisasi yang penting, yang dapat 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. Situational factors

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

dalam setiap hubungan atau perjanjian. 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 baik dan efektif dan efisien akan menimbulkan efek yang bagus untuk suatu organisasi dalam penilaian suatu hasil atau 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, 2014) 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 organisasi agar terciptanya rasa tanggung jawab disiplin agar lebih baikke depan nya sebagai rasa keterkaitan yang ada terhadap organisasi.

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 menjadikan keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan keluarga menjadi lebih mudah, oleh sebab itu mendampingi mereka menghadapi masa-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 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 status tingkat pekerjaan secara umum dan menunjukkan bahwa jabatan lebih 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, organisasi juga sangat penting bagi perusahaan agar organisasi dapat memenuhi dampak yang signifikan bagi suatu perusahaan agar lebih baik. 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 (2014:68) 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, 2014:512)

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. 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 bagi organisasi agar lebih dan berpengaruh pada visi yang ada dalam 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 organisasi sebagai input melalui berbagai media masa dengan menggunakan teknologi informasi. Hubungan timbal balik antar organisasi dengan masyarakat dapat memberikan kontribusi yang lebih baik dan positif 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 dalam melakukannya untuk suatu solusi agar masalah dari faktor tersebut teratasi dalam melakukan 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 agat budaya organisasi bias berjalan. Suatu karakteristik yang ada pada sebuah organisasi dan menjadi pedoman organisasi tersebut sehingga membedakan dengan organisasi lainnya , dengan kata lain budaya organisasi adalah norma perilaku dan nilai-nilai yang di pahami dan di terima oleh semua anggota organisasi dan digunakan sebagai dasar dalam aturan perilaku dalam organisai tersebut 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 :

- a) Dukungan dan suasana kerja terhadap kreatifitas
- b) Pertimbangan anggota organisasi dalam mengambil risiko
- c) 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 :

- a) Ketelitian dalam melakukan pekerjaan

- b) 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 :

- a) Pencapaian target
- b) 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 :

- a) Perhatian organisasi terhadap kenyamanan kerja
- b) Perhatian terhadap keperluan pribadi

5. Orientasi tim

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

- a) Kerjasama yang terjadi antara anggota organisasi
- b) Toleransi antara anggota organisasi

6. Keagresifan

Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif. Indikatornya :

- a) Iklim bersaing dalam organisasi
- b) Kemauan untuk meningkatkan kemampuan diri

7. Stabilitas

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

- a) 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 dengan kata lain proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

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 sarannya. 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. Dalam mewujudkan keberhasilan dan memenuhi tanggung jawab agar tercapainya tujuan yang lebih baik.

Robbins (dialih bahasakan oleh Benyamin Molan, 2014) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk 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 proses mempengaruhi atau memberikan contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya 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 mampu 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 pelaksanaan rencana dan program kerja perusahaan sehingga pencapaian tujuan organisasi efektif dan efisien.

Sutrisno (2014:219) kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Mengingat bahwa apa yang digerakkan oleh seorang pemimpin bukan benda mati, tetapi manusia yang mempunyai perasaan dan akal, serta beraneka ragam jenis dan sifatnya, maka masalah kepemimpinan tidak dapat dipandang mudah. Kemauan seorang pemimpin merupakan suatu sarana untuk mencapai tujuan. Hal ini berarti bawahan dalam memenuhi kebutuhannya tergantung pada keterampilan dan kemampuan pemimpin. Menurut Robbins dan Coulter (2010:146) pemimpin adalah seseorang mengemukakan bahwa peranan pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi atau 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 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 dan kondisi yang dihadapi oleh suatu organisasi yang lebih baik.
- b) Sebagai pembagi sumber daya manusia wewenangnya untuk menempatkan orang pada posisi tertentu, mempromosikan pegawai yang berprestasi untuk mencapai suatu tujuan.

2.1.4.3 Syarat-Syarat Kepemimpinan

Menurut Robbins dan Coulter (2014:146) pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan memiliki otoritas manajerial. Kepemimpinan adalah apa yang dilakukan pemimpin. kepemimpinan merupakan proses memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi kelompok tersebut dalam mencapai tujuannya. Pemimpin bukanlah hanya seorang yang dapat memimpin saja tetapi harus dikembangkan lagi yaitu kemampuan dan kualitas yang dimiliki seorang pemimpin itu sendiri. Dalam proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan ada beberapa syarat yang harus ada dalam seorang pemimpin, syarat-syarat tersebut merupakan hal yang pokok yang harus dimiliki seorang pemimpin agar dalam memimpin ia 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 ketegasan, 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 mempunyai 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 menggerakkan 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 (2014:222) 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, Sucherly <i>Jurnal aplikasi manajemen vol.8 no.4 nopember 2010</i> Judul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Pengurus serta implikasinya pada Kinerja di hachi-hachi Surabaya	Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh nyata terhadap komitmen pengurus Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pengurus Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh nyata terhadap kinerja melalui komitmen pengurus.	Variabel X tentang budaya organisasi, variabel Y tentang komitmen, menggunakan analisis jalur	Tidak meneliti gaya kepemimpinan, tidak meneliti kinerja, penelitian ini bersifat kausal

No.	Peneliti & Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
2	<p>Anis Mustikasari Jurnal <i>manajemen pendidikan volume 24, nomor 4, september 2014: 341-349</i></p> <p>Judul: Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen rumah makan lamoya Maluku</p>	<p>Hasil penelitian ini yaitu kondisi budaya organisasi di rumah makan lamoya adalah kuat dan komitmen pegawai rumah makan lamoya adalah kuat serta terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap komitmen</p>	<p>Variabel X tentang Budaya Organisasi, variabel Y tentang komitmen</p>	<p>Penulis menambahkan variabel peran kepemimpinan, penelitian bersifat deskriptif korelasional,</p>
3	<p>Bambang Wasito Adi Jurnal <i>Pendidikan dan Kebudayaan, Vol. 19, Nomor 2, Juni 2013</i></p> <p>Judul: Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dan implikasinya pada Kinerja rumah makan bahari tegal</p>	<p>budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja masing-masing berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi dan terhadap kinerja.</p>	<p>Variabel X tentang budaya organisasi, kepemimpinan, variabel Y tentang komitmen</p>	<p>Tidak meneliti motivasi kerja, pengambilan sampel dengan cara <i>proportional stratified</i>.</p>

No.	Peneliti & Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
4	<p>Nurul Indayati jurnal <i>aplikasi manajemen vol.10 no.2, juni 2012</i> Judul: Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada crackers)</p>	<p>Ada pengaruh yang positif signifikan antara keterlibatan karyawan, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional, selain itu ada pengaruh yang positif signifikan antara keterlibatan karyawan, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Variabel X tentang budaya organisasi, variabel Y tentang komitmen</p>	<p>Tidak meneliti pada gaya kepemimpinan, tidak meneliti kinerja karyawan, Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan simple random sampling (teknik sample sederhana), Jenis penelitian ini merupakan penelitian konfirmatory</p>

No.	Peneliti & Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
5	<p>Lee Huey Yiing, Kamarul Zaman Bin Ahmad <i>Leadership & Organization Development Journal</i>, Vol. 30 Issue: 1, pp.53-86.</p> <p>Judul: <i>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 restouran</i></p>	<p>Peran kepemimpinan dipengaruhi oleh komitmen organisasi dan budaya organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan dengan kepuasan kerja bukan karena kinerja karyawan.</p>	<p>Variabel penelitian menggunakan peran kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen.</p>	<p>Tidak meneliti sebab akibat dari variabel dependen pada variabel indepenen.</p>
6	<p>Peter Lok, John Crawford, (2004) <i>Journal of Management Development</i>, Vol. 23 Issue: 4, pp.321-338</p> <p>Judul: <i>The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison.</i></p>	<p>Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja.</p>	<p>Variabel X tentang budaya organisasi, variabel Y tentang komitmen dalam organisasi.</p>	<p>Tidak meneliti gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja.</p>

No.	Peneliti & Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
7	<p>Latib, azis dan maria <i>Jurnal of manajemen</i> <i>, Volume 2 no 2 maret 2016</i> Judul: Pengaruh budaya organisasi kepemimpinan dan motivasi terhadap komitmen karyawan dan kinerja pegawai rezeki jaya bahari semarang jawa tengah</p>	<p>Hasil penelitian ini kondisi budaya organisasi di rezeki jaya bahari semarang baik dan kepemimpinan sangat baik komitmen karyawan terdapat kekeurangan dan di lihat kembali gar lebih baik antara kinerja dan komitemn yang ada</p>	<p>Variabel X tentang budaya organisasidan X kepemimpinan ,Variabel Y tentang komitmen karyawan</p>	<p>Tidak meneliti kinerja pegawai peneliti bersifat deskriptif</p>
8	<p>Chaterina Marlina , dan Intan rahmawati <i>jurnal of bisnis &ekonomi (JBE)</i> <i>September 2012 volume 19, No 2 170-188</i> Judul: Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT jaya sentosa abadi Catering.</p>	<p>Terdapat pengaruh yang baik secara signifikan dalam budaya irganisasi terhadap komitmen karyawan.</p>	<p>Varibel X budaya organisasi ,Variabel Y tentang komitmen karyawan.</p>	<p>Tidak meneliti kepuasan kerja dan kinerja</p>

No.	Peneliti & Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
9	D.H.Hai et al <i>jurnal of internasional economic bisnis volume 19 No 20 132-139</i> judul: <i>The economic influence of corporate culture on employer commitmen (pengaruh ekonomi budaya perusahaan pada komitmen karyawan vietnam resto city)</i>	Peran budaya organisasi di oeqngaruhi oleh komitmen karyawan yang sangat baik dan hasilnya sangat signifikan antar budaya dan komitmen	Variabel X budaya organisasi , Variable Y tentang komitmen karyawan	Peneliti menambahkan kepemimpinan, penelitian bersifat deskriptif korelasional
10	Yusuf akwqan azis,moch syarifudin dan yahya <i>jurnal of managemen bisnis kemanusiaan Malaysia volume 10 No 2 2011 bil 20</i> Hal 1-12 judul: Pengaruh kepemimpinan transformasi terhadap komitmen karyawan di hotel resto di Malaysia	Peran kepemimpinan sangan mempengaruhi komitmen karyawan menjadikan Komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan dengan kepuasan kerja bukan karena kinerja karyawan	Variable X nya kepemimpinan, variable Y tentang komitmen organisasi	Penulis menambahkan variabel peran kepemimpinan, penelitian bersifat deskriptif korelasional,
11	Noor arifin <i>jurnal of managemen bisnis Volume 8 ,No 2 November 2010 hal 173-192</i> Analisis budaya organisasi terhadap komitmen kerja karyawan dalam peningkatan kinerja organisasi di chatering lawaya Sulawesi	Hasil penelitian ini yaitu kondisi budaya organisasi di chatering lawaya adalah kuat dan komitmen pegawai chatering lawaya	Variabel X tentang Budaya Organisasi, variabel Y tentang komitmen	Penulis menambahkan variabel peran kepemimpinan, penelitian bersifat deskriptif korelasional,

		adalah kuat serta terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap komitmen pegawai lawaya chatering		
12	Dwiyekti agung nugroho, <i>jurnal of managemen bisnis</i> ,Volume 1 No 2 oktober 2011 ,judul : Pengaruh budaya organisasidan gaya kepemimpinan transfasional terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai trans chtatering malang	Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dan kinerja.	Variabel X tentang budaya organisasi, variabel Y tentang komitmen dalam organisasi.	Tidak meneliti gaya kepemimpinan dan kinerja
13	Budiman raharjo <i>jurnal of managemen internasional the profit Volume 7 No 1 hal 167-199 2011</i> ,judul: Pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap komitmen karyawan di restouran famireda papua	Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi dan motivasin terhadap komitmen organisasi	Variabel X tentang budaya organisasi, variabel Y tentang komitmen dalam organisasi.	Tidak meneliti gaya kepemimpinan dan motivasi

No.	Peneliti & Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
14	Bagus putu Fabio, mesa dan herian , <i>jurnal of aplikasi bisnis dan manajemen bisnis</i> ,Volume 2, No 1 Januari 2016 E-ISSN 2460-7819 2014 ,judul: pengaruh gaya kepemimpinan dan ,motivasi kerja terhadap komitmen organisasi yang berimplementasi pada kinerja karyawan di rumah makan konco lawu sleman	Terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan	Variabel X tentang kepemimpinan , variabel Y tentang komitmen dalam organisasi.	Tidak meneliti gaya budaya organisasi dan kinerja karyawan
15	Deddy junaedi,bambang dan hamidah nayati <i>jurnal of managemen kesehatan dan bisnis ,jurnal profit Volume 7 No1 2014</i> judul: pengaruh gaya kepemimpinan lkeselamatan dan kesehatan kerja kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan di kebet jaya chatering baru malang jawa timur	Peran gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh komitmen organisasi dan keselamatn kerja. 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.

Sumber : Hasil olah data peneliti 2018

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-sungguh 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, proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Karyawan

Menurut 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.

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

Khalili (2014) menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap seluruh komponen dari budaya organisasi dan komitmen organisasi. 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 dan anggota-anggota di dalamnya memandang tugas ataupun pekerjaan dari perhatianterhadap detail, orientasi pada hasil, orientasi pada orang, orientasi pada tim, keagresifan, dan kemantapan. Kecenderungan orientasi yang terfokus hanya pada pekerjaan menjadikan budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

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

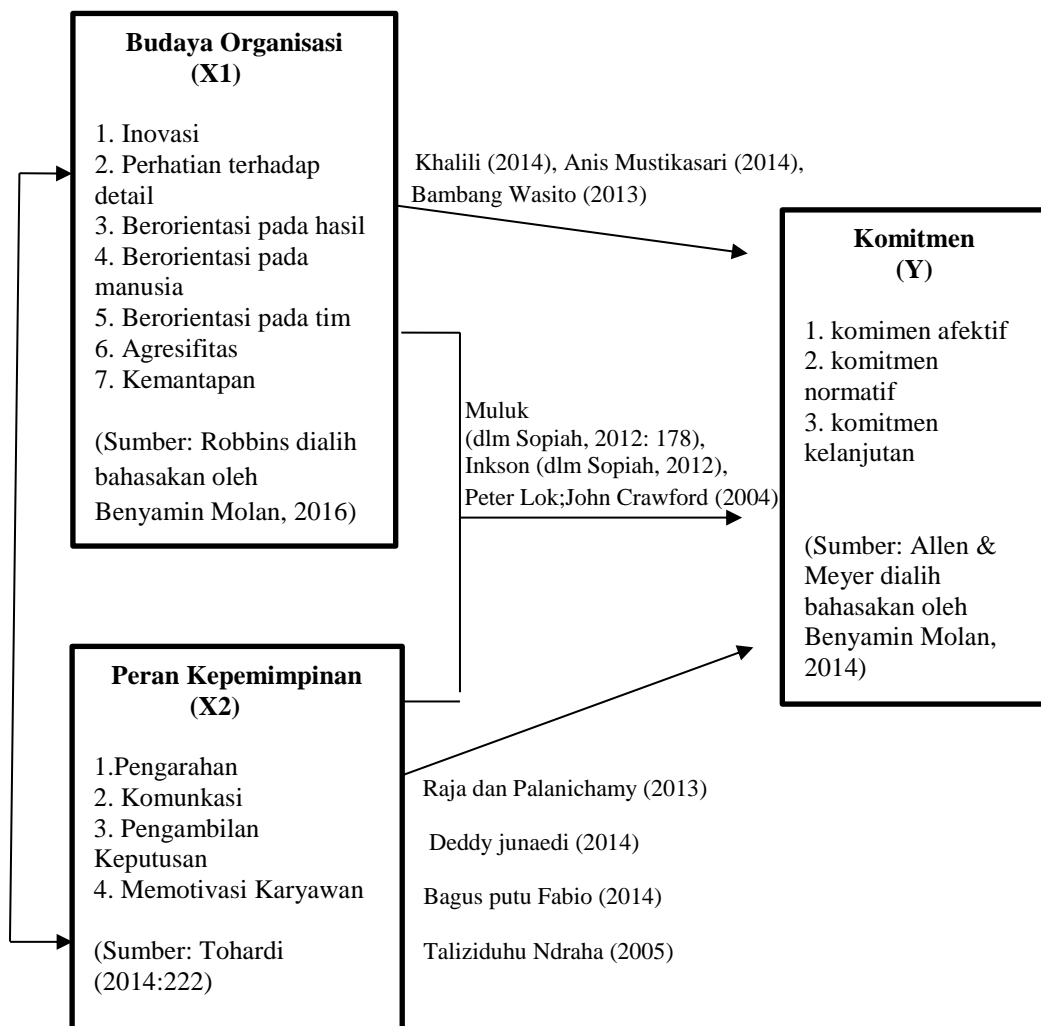
Griffin (dialih bahasakan oleh Handoko 2014:162) Budaya organisasi adalah serangkaian nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan, dan sikap yang membantu seorang anggota dalam memahami prinsip-prinsip yang dianut oleh organisasi tersebut, bagaimana organisasi tersebut melakukan segala sesuatu, dan apa yang dianggapnya penting dengan nilai- nilai dan kepercayaan yang di anut bersama.

Menurut Robbins dan Coulter (2014:146) pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan memiliki otoritas manajerial. Kepemimpinan adalah apa yang dilakukan pemimpin. kepemimpinan merupakan proses memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi kelompok tersebut dalam mencapai tujuannya.

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 sikap yang sebenarnya yang berasal dari watak yang keluar dari dalam diri seseorang ,serta system makna bersama sekumpulan karakteristik kunci yang di junjungtinggi oleh organisasi dalam proses memberi contoh atau mempengaruhi pimpinan kepada pengikut dalam upaya mencapai tujuan yang berpengaruh [ada daya yang ada atau timbul,

2.3 Paradigma Penelitian

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



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

