

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian ini, akan dicantumkan hasil penelitian terdahulu yang relevan oleh penulis. Berikut adalah *TABEL 2.1* yang merupakan penelitian terdahulu:

TABEL 2.1
Penelitian Terdahulu

Peneliti / Tahun	Judul Penelitian	Hasil penelitian
Chaterina Melina Taurisa dan Intan Ratnawati (2012)	ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang).	<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. - Membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan komitmen organisasional. - Membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. - Membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan. - Membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. - Membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
Nurul Indayati (2012)	Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan	<ul style="list-style-type: none"> - Koefisien hubungan antara Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasional adalah sebesar 0.383 dengan p-value sebesar 0.032. Karena nilai p-value < 0.05 mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan "adanya hubungan antara Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasional" diterima.

	<p>Kinerja Karyawan (Studi pada Universitas Brawijaya)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Koefisien hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Komitmen Organisasional adalah sebesar 0.374 dengan p-value sebesar 0.031. Karena nilai p-value < 0.05 mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan adanya hubungan antara “Gaya Kepemimpinan dengan Komitmen Organisasional” diterima. - Koefisien hubungan komitmen Organisasional dengan Kinerja Karyawan adalah sebesar 0.437 dengan p-value sebesar 0.041. Karena nilai p-value < 0.05 mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan ”adanya hubungan antara Komitmen Organisasional dengan Kinerja Karyawan” diterima. - Koefisien hubungan antara Keterlibatan Karyawan dengan Kinerja Karyawan adalah sebesar 0.291 dengan <i>p-value</i> sebesar 0.030. Karena nilai <i>p-value</i> < 0.05 mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan ”adanya hubungan antara Keterlibatan Karyawan dengan Kinerja Karyawan” diterima. - Koefisien hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan adalah sebesar 0.352 dengan p-value sebesar 0.018. Karena nilai p-value < 0.05 mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan ”adanya hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan” diterima. - Koefisien hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan adalah sebesar 0.306 dengan p-value sebesar 0.028. Karena nilai p-value < 0.05 mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan ”adanya hubungan antara Gaya
--	--	---

		Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan” diterima.
Sarrah Apriliana, Djamhur Hamid, Moehammad Soe’oed Hakam (2013)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> - Berdasarkan hasil penelitian ini disimpulkan bahwa variabel motivasi dan komitmen organisasional secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 52.2 %, sedangkan sisanya sebesar 47.8 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.
Putri Pratiwi (2012)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Pemberdayaan terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> - Ada pengaruh yang searah antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi. - Tidak ada pengaruh yang searah antara budaya organisasi dengan kinerja. - Ada pengaruh yang searah antara pemberdayaan dengan komitmen organisasi. - Tidak ada pengaruh yang searah antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi. - Tidak ada pengaruh yang searah antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi.
Ranty Sapitri (2016)	PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN LISTRIK NEGARA	<ul style="list-style-type: none"> - Penelitian ini membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru terbukti para karyawan memiliki komitmen organisasi yang kuat dan kinerja yang tinggi.

	AREA PEKANBARU	
Aurella Potu (2013)	KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN LINGKUNGAN KERJA PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KANWIL DITJEN KEKAYAAN NEGARA SULUTTENGGGO DAN MALUKU UTARA DI MANADO	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kualitas pemimpin tidak ditentukan oleh besar atau kecilnya hasil yang dicapainya, tetapi ditentukan oleh kemampuan pemimpin mencapai hasil tersebut dengan perantaraan orang lain, yaitu melalui bawahan-bawahannya, serta pengaruh yang dipancarkan oleh pemimpin terhadap bawahannya. - Motivasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurunnya motivasi karyawan dapat disebabkan karena kurangnya perhatian perusahaan terhadap karyawan, oleh karena itu perusahaan harus membuat sebuah sistem “reward” yang baik untuk karyawan sehingga mereka dapat termotivasi untuk bekerja dan menghasilkan karya yang baik.
Devi Safitri (2014)	PENGARUH INDEPENDENSI AUDITOR DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA AUDITOR DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Empiris : Kantor Akuntan	<ul style="list-style-type: none"> - Independensi auditor berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. - Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. - Independensi auditor tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor. - Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor. - Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor. - Independensi auditor berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja auditor melalui komitmen organisasi.

	Publik Pekanbaru, Batam, dan Medan)	<ul style="list-style-type: none"> - Gaya Kepimpinan tidak berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja auditor melalui komitmen organisasi.
Chandra, B. D., Kamaludin, K., & Nasution, N. (2012)	ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KETERLIBATAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI (STUDI KASUS: BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH PROVINSI BENGKULU).	<ul style="list-style-type: none"> - Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen - Keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi - Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai - Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai - Keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
Jerry Marcellinus Logahan; Sherley Marcheline Aesaria (2014)	Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Berdampak pada Kinerja Karyawan pada BTN–Ciputat	<ul style="list-style-type: none"> - Budaya Organisasi tidak memiliki pengaruh secara signifikan dan negatif terhadap komitmen organisasi - Keterlibatan Kerja memiliki pengaruh secara signifikan dan hubungan yang positif terhadap Kinerja Karyawan - Komitmen Organisasi memiliki pengaruh secara signifikan dan hubungan yang negatif terhadap Kinerja Karyawan

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Budaya Organisasi

2.2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Pada dasarnya, manusia adalah makhluk sosial yang akan selalu membutuhkan orang lain sehingga saat manusia bergabung untuk menjadi bagian dalam organisasi, mereka tidak akan lepas dari norma dan budaya organisasi. Budaya organisasi dapat memengaruhi tingkah laku anggota, saat menghadapi pekerjaan, dan juga cara mereka saat bekerja sama dengan orang lain. Di setiap organisasi, seluruh orang akan mengharapkan budaya organisasi yang baik. Sebab, budaya organisasi sangat memengaruhi berhasil atau tidaknya sebuah organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, apabila budaya organisasi yang dihasilkan baik, maka kinerja dari anggota juga positif akan baik. pasti juga akan baik. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Fajrina (2009), dengan mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Janicijevic (2013) menjelaskan, budaya akan menciptakan kerangka organisasi di mana pertimbangan dan penalaran manajemen yang tepat menjadi sebuah proses pengambilan keputusan mengenai model struktur organisasi. Ovidiu-Iliuta (2014) menambahkan bahwa unsur utama yang membantu mencapai kinerja yang baik adalah mengembangkan budaya organisasi yang kuat.

Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang ditentukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu karena mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang dipersepsikan, berpikir dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut (Wibowo, 2011).

Robbins dan Judge (2011:520) menegaskan bahwa budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota untuk membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lain. Kesuksesan organisasi terlihat dari budaya organisasi yang kuat sehingga dapat menarik, menjaga, dan memberi imbalan kepada orang sukses dalam menjalankan peranannya untuk mencapai sebuah tujuan organisasi. Kekuatan budaya organisasi ini dibentuk dengan

kepemimpinan yang memegang peranan untuk membentuk budaya dari organisasi tempatnya memimpin. Budaya organisasi dapat dikategorikan ke dalam “*soft side*”, dengan analogi tidak ada gunanya jika sebuah organisasi menerapkan teknologi canggih, tetapi budaya organisasi itu sendiri belum bisa memadai hingga akan menimbulkan ketidaknyamanan untuk seluruh anggotanya.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem yang berisikan aturan-aturan berperilaku sosial dan moral yang dianut oleh setiap individu di dalamnya untuk menjaga tindakan mereka agar bisa mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi juga merupakan kepercayaan untuk menyelesaikan pekerjaan secara maksimal dan membentuk pola pikir dari organisasi tersebut. Selain itu, budaya organisasi dapat berupa norma-norma sosial, perilaku, dan moral serta bentuk asumsi yang dikembangkan oleh kelompok tertentu, bertujuan untuk membentuk tingkah laku sehari-hari suatu organisasi dalam melaksanakan pekerjaan dan menyelesaikan, serta mengambil keputusan.

2.2.1.2 Fungsi-Fungsi Budaya Organisasi

Jika dilihat dari segi fungsi, budaya organisasi memiliki beberapa fungsi atau kegunaan dalam berjalannya organisasi. Menurut Sutrisno (2013:11), fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial antar anggota organisasi dalam mempersatukan anggota-anggota untuk mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dilakukan oleh para karyawan.

Ada beberapa fungsi budaya organisasi menurut pendapat beberapa ahli seperti yang diungkapkan oleh Robbin dan Coulter (2012:79) budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam organisasi. Adapun lima fungsi budaya organisasi tersebut adalah:

1. Budaya mempunyai peran dalam menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya.
2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri sendiri pribadi seseorang.

4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial, artinya budaya menjadi perekat sosial yang dapat mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standarstandar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Jadi, dapat diambil kesimpulan bahwa Budaya Organisasi berfungsi untuk menjadi perekat sosial yang ada di dalam internal organisasi, memberikan identitas kepada anggota organisasi sebagai pembeda antara organisasi satu dengan organisasi lain, dan bisa menjadi salah satu faktor tumbuhnya rasa komitmen untuk organisasi.

2.2.1.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Karakteristik-karakteristik budaya organisasi adalah persamaan persepsi atau sudut pandang yang dipegang oleh anggota organisasi satu sama lain untuk memberikan arti tersendiri terhadap organisasi. Karakteristik budaya organisasi memiliki peran tersendiri, seperti menurut Robbin dalam Rommy (2011) yang mengemukakan bahwa karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. **Inisiatif Individual**

Yaitu tingkat tanggung jawab, hak kebebasan atau independensi, yang dimiliki setiap anggota organisasi dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individual tersebut perlu diapresiasi oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi, senyampang menyangkut ide untuk memajukan organisasi dan memberikan pelayanan bagi orang lain.

2. **Toleransi Terhadap Tindakan Berisiko**

Suatu budaya organisasi dapat dikatakan baik ketika mereka bisa memberikan toleransi kepada anggota atau para pegawai, supaya mereka mau bertindak agresif dan inovatif dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat serta berani mengambil risiko terhadap apa yang dilakukannya.

3. Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana organisasi dapat mewujudkan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

4. Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana organisasi dapat mendorong anggota organisasi untuk dapat bekerja sama dengan sangat baik. Kekompakan unit-unit tersebut dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

5. Dukungan Pimpinan

Dukungan pimpinan dimaksudkan adalah seberapa jauh pimpinan dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan, motivasi serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

6. Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma di dalam suatu organisasi untuk melihat apakah anggota organisasi bisa menjalankan sesuai dengan aturan di organisasi.

7. Identitas

Dimaksudkan untuk sejauh mana para anggota suatu organisasi atau perusahaan dapat mengidentifikasi dirinya sendiri sebagai suatu kesatuan dalam organisasi dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.

8. Pemberian Penghargaan

Pemberian penghargaan ini adalah untuk mengukur seberapa jauh organisasi mampu memberikan penghargaan kepada pegawai yang didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dsb.

9. Toleransi Terhadap Konflik

Toleransi terhadap konflik ini dimaksudkan untuk mengukur seberapa jauh para pegawai atau karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan

kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan kejadian yang sering terjadi dalam suatu organisasi. Namun, perbedaan pendapat dan kritik bisa digunakan untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi demi bisa mencapai tujuan organisasi secara maksimal.

10. Pola Komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh jabatan kewenangan yang formal. Kadang-kadang jabatan kewenangan dapat menghambat terjadinya bentuk komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

Sejalan dengan pendapat yang diungkapkan oleh Luthans dalam Wardiah (2016:201) bahwa budaya ganisasi memiliki beberapa karakteristik, yaitu:

1. Peraturan perilaku yang harus dipenuhi

Aturan perilaku mengatur setiap tindakan yang harus dilakukan oleh anggota sebagai perwujudan budaya yang efisien.

2. Norma

Ketentuan yang mengatur tingkah laku manusia dalam masyarakat.

3. Nilai yang dominan

Nilai yang dianggap lebih penting dari pada nilai lainnya.

4. Filosofi

Aturan-aturan dalam hidup yang menjadi aturan tidak tertulis, tetapi digunakan sebagai kebijakan-kebijakan hidup dan menjadikan kekuatan untuk melangkah.

5. Aturan

Tata tertib yang harus di ikuti dan yang sudah diatur, apabila dilanggar akan mendapatkan sanksi.

6. Iklim organisasi

Keadaan mengenai karakteristik yang terjadi di lingkungan kerja yang dianggap memengaruhi perilaku orang-orang yang berada dalam lingkungan organisasi tersebut.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa karakteristik organisasi terbentuk karena beberapa faktor yang nantinya akan menciptakan

persepsi tersendiri dari setiap anggota organisasi agar bisa memberikan nilai-nilai untuk organisasi.

2.2.1.4 Dimensi Budaya Organisasi

Budaya merupakan norma–norma dan nilai–nilai yang mengarahkan perilaku anggota di dalam organisasi agar bergerak sesuai dengan . Dimensi budaya organisasi biasanya digunakan untuk mengukur atau melukiskan budaya dari organisasi itu sendiri yang dilakukan para pakar. Beberapa pendapat ahli mengenai budaya organisasi adalah seperti berdasarkan pandangan Robbins, S. dan Coulter, M. (2012), di mana karakteristik utama yang merupakan dimensi budaya organisasi diantaranya:

- a. Inovasi dan keberanian mengambil resiko

Dilihat dari sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan kreatif dan berani mengambil risiko.

- b. Orientasi hasil

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

- c. Orientasi orang

Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan berbagai efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi.

- d. Orientasi tim

Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi terfokus pada tim ketimbang pada individu-individu yang ada di dalam organisasi tersebut.

Sejalan pula dengan pendapat Edison *et, al.* (2016:131) perlu pemenuhan-pemenuhan sebagai berikut:

1. Kesadaran diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan

diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.

2. Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang, tetapi tetap realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi.

3. Kepribadian

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

4. Performa

Anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.

5. Orientasi Tim

Anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta, komitmen bersama.

Berdasarkan beberapa pernyataan para ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa dimensi-dimensi organisasi bisa terbentuk berdasarkan kesadaran diri, performa kinerja, orientasi kepada tim, orientasi kepada hasil yang ingin dicapai, dan juga inisiatif diri dalam mengambil sebuah tantangan. Dengan begitu, budaya yang tercipta di dalam organisasi nantinya bisa menjadi budaya yang baik.

2.2.2 Gaya Kepemimpinan

2.2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu dalam berjalannya organisasi agar bisa mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Kepemimpinan akan menjadi efektif apabila seorang pemimpin mampu memengaruhi dan mengarahkan bawahannya agar mau dan bisa bekerja sama supaya mencapai tujuan organisasi. Hal ini didukung oleh pengertian dari beberapa ahli, yakni:

Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam suatu organisasi. Menurut Dr. M. Sobry Sutikno (2014:15), “Terdapat hampir sama banyaknya definisi tentang kepemimpinan dengan jumlah orang yang telah mencoba mendefinisikannya.” Berbeda dengan Dartey-Baah (2015: 100) mendefinisikan seorang pemimpin adalah sebagai seorang pria yang memiliki kemampuan untuk membuat orang lain melakukan apa yang tidak ingin mereka lakukan dan apa yang mereka suka.

Sementara menurut (Siagian, 2009), kepemimpinan 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 disenanginya.

Veithzal Rivai (2013:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk memengaruhi aktivitas para anggota kelompok demi mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah perilaku seorang pemimpin untuk dapat memengaruhi dan mengarahkan bawahannya agar mau bekerja demi mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

2.2.2.2 Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam berkelompok untuk mengisyaratkan bahwa pemimpin berada di dalam situasi yang mengharuskan mereka mengerti apa fungsi dari kedudukan mereka. Secara operasional Veitzhal Rivai (2013:34) menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan terdiri dari lima hal, berupa:

1. Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (feed back) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

3. Fungsi Partisipatif

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

Seperti pula yang diungkapkan oleh Rivai (2010:96), menjelaskan contoh-contoh fungsi kepemimpinan berupa:

1. Menciptakan visi dan komunitas antar anggota.
2. Membantu meningkatkan komitmen karyawan.
3. Memberikan inspirasi, menimbulkan kepercayaan, dan mampu memberikan pandangan lain terhadap anggota.

4. Membantu menciptakan pembicaraan yang cakap saat berdialog.
5. Membantu anggota dengan menggunakan pengaruh jabatan.
6. Memfasilitasi anggota organisasi agar dapat mencapai tujuan.
7. Memberi semangat kepada anggota organisasi agar rajin bekerja.
8. Mampu menjadi topangan untuk tim.
9. Dapat bertindak sebagai contoh bagi anggotanya.

Sedangkan menurut Kartono (2014:93) yang menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah:

1. Memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi, atau membangunkan motivasi-motivasi kerja.
2. Mengemudikan organisasi.
3. Menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik.
4. Memberikan supervisi atau pengawasan yang efisien.
5. Membawa para pengikutnya kepada tujuan yang dituju sesuai dengan waktu dan perencanaan

Maka, dari beberapa ungkapan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan memang memegang peran penting di dalam sebuah organisasi dan dapat memberi pengaruh terkait dengan berjalannya organisasi. Tanpa adanya kepemimpinan dengan fungsi yang baik, anggota organisasi tidak akan berjalan sesuai dengan rencana dan bisa gagal dalam mencapai tujuan organisasi. Beberapa fungsi kepemimpinan yang sudah dijabarkan di atas bisa menjadi acuan bagi pemimpin untuk tetap menjalankan tugasnya sesuai dengan fungsi masing-masing.

2.2.2.3 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam pengelompokan tipe setiap pemimpin. Gaya berarti sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Definisi gaya kepemimpinan yang telah diungkapkan oleh beberapa ahli ialah:

Hasibuan (2016:170) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin memengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi,

agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Sedangkan Thoha (2012:49) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Maka, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan kemampuan atau keahlian yang dimiliki oleh seorang individu untuk memengaruhi kelompok dan memiliki keahlian khusus yang dapat diandalkan demi mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Penentuan gaya kepemimpinan akan sangat berpengaruh pada keefektifan pemimpin. Seperti yang dikemukakan oleh Robbins dalam Bryan Johannes Tampi (2014:6), yang membagi gaya kepemimpinan menjadi empat bagian, yakni:

1. Gaya kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

- a. Visi dan artikulasi, memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik dari pada *status quo* dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
- b. Risiko personal, pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- c. Peka terhadap lingkungan, pemimpin kharismatik mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut, pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsive terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e. Perilaku tidak konvensional, pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

2. Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Adapun empat karakteristik pemimpin transaksional:

- a. Imbalan kontingen, kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
 - b. Manajemen berdasar pengecualian (aktif), melihat dengan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
 - c. Manajemen berdasar pengecualian (pasif), mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
 - d. Laissez-Faire, melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.
3. Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Ada empat karakteristik pemimpin transformasional:

- a. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- c. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.

- d. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

4. Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi yang tengah tumbuh dan membaik. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar yang bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

Berbeda pula dengan teori yang dikemukakan oleh Terry dalam Suwatno dan Priansa (2016;156), dengan membagi jenis gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan pribadi (*personal leadership*)

Dalam jenis ini pemimpin mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya sehingga timbul hubungan pribadi yang intim.

2. Kepemimpinan non-pribadi (*non-personal leadership*)

Dalam jenis ini pimpinan tidak mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya sehingga antara atasan dan bawahan tidak timbul kontak pribadi. Hubungan antara pimpinan dengan bawahannya melalui perencanaan dan instruksi-instruksi tertulis.

3. Kepemimpinan otoriter (*authoritarian leadership*)

Dalam jenis ini pimpinan memperlakukan bawahannya secara sewenang-wenang karena menganggap diri orang paling berkuasa, bawahannya digerakan dengan jalan paksa, sehingga para pekerja dalam melakukan pekerjaannya bukan karena ikhlas melakukan pekerjaannya, melainkan karena takut.

4. Kepemimpinan kebapakan (*paternal leadership*)

Dalam jenis ini pimpinan memperlakukan bawahannya seperti anak sendiri sehingga para bawahannya tidak berani mengambil keputusan, segala sesuatu yang pelik diserahkan kepada pimpinan untuk menyelesaikannya. Dengan demikian pimpinan sangat banyak pekerjaannya yang menjadi tanggung jawab anak buahnya.

5. Kepemimpinan demokratis (*democratic leadership*)

Dalam jenis ini pimpinan selalu mengadakan musyawarah dengan para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya yang sukar sehingga para bawahannya merasa dihargai pikiran-pikirannya dan pendapat-pendapatnya serta mempunyai pengalaman yang baik di dalam menghadapi segala persoalan yang rumit. Dengan demikian para bawahan bergerak itu bukan karena rasa paksaan, tetapi karena rasa tanggung jawab yang timbul karena kesadaran atas tugas-tugasnya.

6. Kepemimpinan bakat (*indigenous leadership*)

Dalam jenis ini pimpinan dapat menggerakkan bawahannya karena mempunyai bakat untuk itu sehingga para bawahan senang mengikutinya. Jadi tipe ini lahir karena pembawannya sejak lahir seolah-olah ditakdirkan untuk memimpin dan diikuti oleh orang lain. Dalam tipe ini pimpinan tidak akan susah menggerakkan bawahannya karena para bawahannya akan selalu menurut akan kehendaknya.

Sementara menurut House dalam Suwatno dan Priansa (2016;158), mengungkapkan bahwa jenis gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Direktif

Kepemimpinan ini membuat bawahan agar tahu apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan dan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.

2. Kepemimpinan yang Mendukung

Kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian dan kebutuhan bawahan.

3. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan.

4. Kepemimpinan Beorientasi Prestasi

Kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

Dari teori di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa setiap orang memiliki jenis kepemimpinan yang berbeda-beda tergantung pada individu yang memimpin. Namun, gaya kepemimpinan apa pun yang dipilih, seorang pemimpin memiliki kesamaan untuk mencapai tujuan organisasi dan juga mengambil keputusan dalam sebuah organisasi.

2.2.2.4 Dimensi Gaya Kepemimpinan

Pemimpin yang efektif terbentuk karena sebuah tujuan yang ingin dicapainya dan memiliki cita-cita tersendiri untuk organisasi dibandingkan dengan orang lain. Kepemimpinan yang efektif banyak memengaruhi keberhasilan suatu organisasi dan juga bergantung pada karyawan-karyawannya.

Menurut Mangkunegara (2014) yang dikemukakan dalam teori sifat bahwa seseorang telah memiliki sifat kepemimpinan, tetapi tergantung bagaimana seseorang tersebut dapat mengelolanya. Adapun sifat-sifat tersebut dapat tumbuh dengan adanya tingkat pencapaian melalui pendidikan dan pelatihan. Beberapa sifat yang dimiliki seseorang pimpinan antara lain taqwa, sehat, cakap, jujur, sabar, tegas, setia, cerdik, berani, disiplin, berwawasan luas, komunikatif, berkemauan keras, tanggung jawab dan sifat positif lainnya.

Menurut Karim (2010) pemimpin yang berkomitmen tinggi adalah pemimpin yang banyak berkorban untuk terwujudnya sebuah visi misi. Pengorbanan itu dilakukan karena para pemimpin itu mencintai visi dan misi organisasi. Selain dua perilaku di atas, terdapat juga perilaku yang lain seperti bervisi jelas, tekun, pekerja keras, konsisten dalam ucapannya, menanamkan rasa hormat kepada karyawannya, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan kepercayaan pada para pengikutnya. Selain itu pola pikir seorang pemimpin seharusnya lebih memiliki sifat keterbukaan atau transparan, terutama dalam memandang posisi sumber daya manusia yang ada.

Sedangkan menurut Edison (2016:111) terdiri dari, kepemimpinan yang efektif itu terdiri dari:

1. Memiliki strategi yang jelas dan dikomunikasikan dengan baik.
2. Kepedulian kepada anggota dan lingkungan.
3. Merangsang anggota untuk meningkatkan kompetensi

4. Menjaga kekompakan anggota tim.
5. Menghargai perbedaan dan keyakinan.

Berdasarkan ungkapan beberapa ahli di atas, pengukuran kepemimpinan yang efektif sesuai dengan gaya kepemimpinan mereka bisa berdasarkan:

- a) Kerendahan hati
- b) Kejujuran, Keadilan dan dapat dipercaya
- c) Berkomitmen
- d) Kesabaran
- e) Transparan
- f) Kepedulian
- g) Komunikasi

2.2.3 *Komitmen Organisasi*

2.2.3.1 *Pengertian Komitmen*

Komitmen organisasional bisa tumbuh di dalam diri individu atau anggota organisasi karena perasaan emosional yang tertanam di dalam diri masing-masing anggota terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral, menerima nilai, dan bertekad untuk menetap di dalam sebuah organisasi. Beberapa ahli mendefinisikan komitmen organisasional dengan berbeda-beda sebagai berikut:

Luthans (2012:249) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Moorhead dan Griffin (2013:73) juga mengatakan bahwa komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Komitmen organisasional didefinisikan sebagai keinginan pada sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi (Wibowo, 2016). Komitmen organisasional memengaruhi apakah pekerja akan tetap tinggal sebagai anggota atau mencari pekerjaan baru. Komitmen organisasional atau loyalitas pekerja adalah tingkatan dimana pekerja mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi didalamnya (Wibowo, 2016).

Menurut Zurnali (2010), komitmen organisasional merupakan perasaan yang kuat dan erat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai tersebut.

Berdasarkan beberapa definisi dari para ahli di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa komitmen organisasi merupakan sebuah keadaan yang mana karyawan akan memihak terhadap organisasi dan peduli kepada organisasi tertentu demi mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional dapat dikatakan lebih dari sekadar anggota formal karena melibatkan sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Mempersoalkan komitmen sama dengan mempersoalkan tanggung jawab.

2.2.3.2 Faktor-faktor Yang Memengaruhi Komitmen Organisasi

Timbulnya komitmen organisasi tidak akan bisa muncul begitu saja. Komitmen terhadap organisasi muncul dengan proses yang panjang dan bertahap. Van Dyne dan Graham dalam Bontaraswaty (2011) mengemukakan beberapa faktor yang dapat memengaruhi komitmen organisasi seseorang berdasarkan pendekatan multidimensional berupa:

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 beberapa 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 keanggotaannya. Sama halnya dengan pekerja yang berempati, mau menolong sesama (altruistic) juga lebih cenderung menunjukkan perilaku sebagai anggota kelompok pada pekerjaannya.

2. *Situational Factors*

a. *Workpace values*, Pembagian nilai merupakan komponen yang penting dalam setiap hubungan atau perjanjian. Nilai yang tidak terlalu kontroversial (kualitas, inovasi, kerjasama, partisipasi) akan lebih mudah dibagi dan akan membangun hubungan yang lebih dekat. Jika pekerja percaya pada nilai kualitas produk organisasi, mereka akan terikat pada perilaku yang berperan dalam meningkatkan kualitas. Jika pekerja yakin pada 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 dari supervisor merupakan suatu hal yang mendasar dalam menentukan tingkat kepercayaan interpersonal dalam unit pekerjaan. Perilaku dari supervisor yang termasuk ke dalamnya seperti berbagi informasi yang penting, membuat pengaruh yang baik, menyadari dan menghargai unjuk kerja yang baik dan tidak melukai orang lain

c. *Job characteristics*

Kepuasan terhadap pekerjaannya inilah yang merupakan karakteristik pekerjaan yang dapat meningkatkan perasaan individu terhadap tanggung jawabnya, dan keterikatan terhadap organisasi

d. *Organizational Support*

Ada hubungan yang signifikan antara komitmen pekerja dan kepercayaan pekerja terhadap keterikatan dengan organisasinya. Berdasarkan penelitian, pekerja akan lebih bersedia untuk memenuhi panggilan di luar tugasnya ketika mereka bekerja di organisasi yang memberikan dukungan serta menjadikan keseimbangan tanggung jawab pekerjaan dan keluarga 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 pekerja 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 terlibat 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 dan kompetensi yang mungkin, serta menunjukkan bahwa organisasi sadar bahwa para pekerjanya memiliki nilai dan kompetensi dalam kontribusi mereka.

Menurut Wibowo (2017:433) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang pegawai adalah:

1. Karakteristik Pribadi.
2. Karakteristik Pekerjaan.
3. Pengalaman kerja.

Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi organisasi bisa dari dalam diri karyawan, organisasi, maupun di luar organisasi. Faktor-faktor inilah yang menjadi alasan sebuah komitmen di dalam diri karyawan tumbuh dan nantinya akan memutuskan apakah karyawan akan tetap bertahan pada organisasi tersebut atau tidak.

2.2.3.3 *Manfaat Komitmen Organisasi*

Komitmen organisasional tidak hanya muncul dalam diri dengan cuma-cuma. Semakin tinggi komitmen yang tertanam pada seorang karyawan, maka manfaat dari komitmen tersebut pun semakin besar. Ada beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari komitmen organisasional seperti yang dikemukakan oleh Juniarari (2011):

1. Para pekerja yang benar-benar menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi.
2. Memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan.
3. Sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Gina Gania dalam Dimas Medriansyah (2017) yang mengemukakan bahwa manfaat organisasi yaitu:

1. Pimpinan yang benar-benar menunjukan komitmen terhadap organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi.
2. Memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan dan pengambil keputusan.
3. Pimpinan sepenuhnya melibatkan diri dari pekerjaan mereka karena pekerjaan tersebut merupakan mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi.

Dari beberapa penjelasan tentang manfaat komitmen organisasi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa karyawan yang memiliki rasa komitmen terhadap organisasi nantinya akan lebih mudah dalam mencapai tujuan organisasi karena mereka telah memberikan yang terbaik untuk organisasi.

2.2.3.4 Dimensi Komitmen Organisasional

Menurut Robbins dan Judge dalam Zelvia (2015), komitmen organisasi adalah suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut Tiga dimensi terpisah komitmen organisasional adalah:

a. Komitmen Afektif (*Affective commitment*)

Komitmen afektif didefinisikan sebagai sampai derajat manakah seorang individu terikat secara psikologis pada organisasi yang mempekerjakannya melalui perasaan seperti *loyalitas*, *affection* karena sepakat terhadap tujuan organisasi. Menurut definisi tersebut, maka komitmen afektif seorang individu berhubungan dengan ikatan emosional atau identifikasi tersebut dengan organisasi.

b. Komitmen Kontinuen (*Continuance commitment*)

Komitmen kontinuen adalah komitmen yang didasarkan pada kerugian bila meninggalkan organisasi, yang seringkali diartikan sebagai *calculative commitment*. Dengan kata lain, seorang karyawan memiliki komitmen kontinuen yang kuat disebabkan mereka merasa membutuhkannya (*need to*) dan adanya pertimbangan kerugian biaya bila meninggalkan organisasi (seperti pensiun, status, senioritas), atau kesulitan mendapatkan alternatif pekerjaan di tempat lain.

c. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen normatif adalah keyakinan dari karyawan bahwa dia merasa harus tinggal atau bertahan dalam organisasi karena suatu loyalitas personal sehingga karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena merasa harus melakukan hal itu, melalui kepatuhan pada aturan yang ditetapkan organisasi dan tidak melakukan upaya untuk meninggalkan organisasi.

Sejalan pula dengan pendapat Meyer & Allen (dalam Agus Dharma 2013) lebih memilih untuk menggunakan istilah komponen komitmen organisasi daripada tipe komitmen organisasi. Komponen itu dapat membuat variasi antara karyawan dengan organisasinya. Tiga komponen atau dimensi komitmen organisasi tersebut yaitu:

a.) Komitmen Afektif (*affective commitment*)

Komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan pada organisasi, dan keterlibatan karyawan pada organisasi.

b.) Komitmen Kontinuans (*continuance commitment*)

Komitmen kontinuans berkaitan dengan persepsi seseorang atas biaya dan resiko dengan meninggalkan organisasi saat ini.

c.) Komitmen Normatif (*normative commitment*)

Komitmen normatif merupakan sebuah dimensi moral yang didasarkan pada perasaan wajib dan tanggung jawab pada organisasi yang mempekerjakannya.

Maka, dapat diambil kesimpulan bahwa indikator-indikator dari komitmen organisasi juga melibatkan perasaan, kesediaan untuk bertahan dan bekerja sampai melampaui batas, dan juga memiliki perasaan wajib dan sadar akan tanggung jawab pada organisasi merupakan indikator-indikator dari komitmen organisasi.

2.2.4 Kinerja Karyawan

2.2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Dalam upaya mengatasi suatu permasalahan yang kompleks di dalam organisasi, salah satu upaya untuk melakukan perbaikan adalah dengan sumber daya manusia. Perbaikan tersebut bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan daya tahan dan kesiapan sumber daya manusia serta organisasi dalam menghadapi persaingan. Keberhasilan organisasi dalam memperbaiki kinerjanya, sangat bergantung dengan kualitas sumber daya manusia. Beberapa ahli mengungkapkan definisi kinerja sebagai berikut:

Definisi Kinerja menurut Dessler dalam Arif Ramdhani (2011:18), kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan

menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Moehariono (2012:2) juga menyatakan bahwa kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Sedangkan Suwatno dan Donni (2013:196) mengemukakan bahwa kinerja merupakan *performance* atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. Selain itu Anwar Prabu Mangkunegara (2014:9) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa definisi yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil pencapaian dari seseorang atau kelompok dalam menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan.

2.2.4.2 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja

Kinerja karyawan tentunya dipengaruhi oleh beberapa faktor yang bisa menjadi pemicu bagi karyawan untuk bisa meningkatkan kinerja mereka. Tanpa adanya faktor-faktor pemicu peningkatan kinerja, karyawan biasanya akan cenderung untuk bekerja tanpa ada rasa agresif atau tidak memiliki daya saing terhadap sesama. Faktor-faktor yang memengaruhi menurut Sutrisno (2016) yang menyebutkan:

1. Efektivitas dan efisiensi

Kinerja baik dan buruknya akan tergantung pada efektivitas dan efisiensi. Namun, yang menjadi masalah adalah bagaimana cara seseorang dapat memaksimalkan efektivitas dan efisiensi tadi dalam bekerja. Suatu kinerja dapat dikatakan efektif ketika mereka sudah mencapai tujuan dan dapat dikatakan efisien ketika hal tersebut dapat memuaskan sebagai pendorong dalam mencapai tujuan.

2. Otoritas dan tanggung jawab

Di dalam jalannya sebuah organisasi yang baik, pembagian otoritas serta tanggung jawab telah dilaksanakan dengan baik tanpa adanya timpang-tindih. Dalam artian, masing-masing karyawan dapat mengetahui masing-masing tanggung jawab mereka dan bisa menjadikan tanggung jawab tersebut sebagai pacuan agar bisa mencapai tujuan organisasi.

3. Disiplin

Secara umum, disiplin merupakan sikap karyawan dalam mentaati peraturan. Masalah disiplin akan menimbulkan corak yang baik terhadap kinerja karyawan organisasi. Kinerja organisasi akan meningkat jika setiap individu meningkatkan kinerja masing-masing.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang adalah berkaitan dengan gaya pikir dan kreativitas dalam bentuk ide untuk organisasi yang tetap sesuai dengan tujuan organisasi.

Sementara menurut Kasmir (2016 : 189-193) yaitu:

1. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

3. Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama

lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

5. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan.

8. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

9. Lingkungan kerja di sekitar

Merupakan suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik karena bekerja tanpa gangguan. Namun, sebaliknya jika suasana atau kondisi lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan atau ketenangan, maka akan berakibat suasana kerja menjadi terganggu yang pada

akhirnya akan mempengaruhi dalam bekerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja memengaruhi kinerja seseorang.

10. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja.

Berdasarkan beberapa teori di atas, dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan ada berbagai macam. Faktor-faktor tersebut juga tergantung pada internal dan eksternal. Faktor internal di antaranya seperti rasa tanggung jawab, inisiatif, kepribadian, pengetahuan, kemampuan, dan keahlian. Sedangkan faktor eksternal yang dapat memengaruhi kinerja karyawan adalah seperti budaya organisasi, lingkungan kerja di sekitar, kepemimpinan, dan hal-hal lainnya. Maka, ketika ingin meningkatkan kualitas kinerja karyawan, sebaiknya melihat dari beberapa faktor tersebut yang nantinya bisa digunakan sebagai cara peningkatan kinerja.

2.2.4.3 Elemen dan Dimensi Penilaian Kinerja

Menurut James B. Whittaker dalam Sedarmayanti (2011:328) terdapat empat elemen kunci penilaian kinerja yaitu:

1. Perencanaan dan penetapan tujuan
2. Pengembangan ukuran yang relevan
3. Pelaporan formal atas hasil
4. Penggunaan informasi

Dessler dalam Arif Ramadhani (2011:27) menjelaskan terdapat delapan dimensi pengukuran kinerja yaitu :

1. Pemahaman Pekerjaan/Kompetensi :
 - a. Menunjukkan pemahaman dan keterampilan yang sangat diperlukan dalam pencapaian efektivitas kerja.
 - b. Memahami harapan pekerjaan dan tetap melaksanakannya sesuai dengan perkembangan baru dalam wilayah tanggung jawabnya.
 - c. Menunjukkan tanggung jawab sesuai dengan prosedur dan kebijakan pekerjaan.

- d. Bertindak sebagai narasumber pada orang-orang yang bergantung untuk mendapatkan bantuan.
2. Kualitas/Kuantitas Kerja
 - a. Menyelesaikan tugas-tugas secara teliti, akurat, dan tepat waktu sehingga mencapai hasil yang diharapkan.
 - b. Menunjukkan perhatian pada tujuan-tujuan dan kebutuhan departemennya dan departemen lain yang bergantung pada pelayanan dan hasil kerjanya.
 - c. Menangani berbagai tanggung jawab secara efektif.
 - d. Menggunakan jam kerja secara produktif.
 3. Perencanaan
 - a. Menetapkan sasaran yang jelas dan mengorganisasikan kewajiban bagi diri sendiri berdasarkan pada tujuan departemen, divisi, atau pusat manajemen.
 - b. Mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.
 - c. Mencari pedoman saat terdapat ketidakjelasan tujuan atau prioritas.
 4. Inisiatif/Komitmen
 - a. Menunjukkan tanggung jawab pribadi ketika melaksanakan kewajiban pekerjaan.
 - b. Menawarkan bantuan untuk mendukung tujuan dan sasaran departemen dan divisi.
 - c. Bekerja dengan pengawasan yang minimal.
 - d. Menunjukkan kesesuaian dengan jadwal kerja/harapan kehadiran untuk posisi tersebut.
 5. Penyelesaian masalah/kreativitas
 - a. Mengidentifikasi dan menganalisis masalah.
 - b. Merumuskan alternatif pemecahan masalah.
 - c. Melakukan atau merekomendasikan tindakan yang sesuai.
 - d. Menindaklanjuti untuk memastikan masalah telah diselesaikan.
 6. Kerja Tim dan Kerja Sama:

- a. Menjaga keharmonisan dan efektivitas hubungan dengan atasan, rekan kerja dan/atau bawahan.
 - b. Beradaptasi untuk perubahan prioritas dan kebutuhan.
 - c. Berbagi informasi dan sumber daya dengan pihak lain untuk meningkatkan hubungan kerja yang positif dan kolaboratif.
7. Kemampuan berhubungan dengan orang lain :
- a. Berhubungan secara efektif dan positif dengan atasan, rekan kerja, bawahan dan stakeholders lainnya.
 - b. Menunjukkan rasa menghargai kepada setiap individu.
8. Komunikasi (lisan dan tulisan)
- a. Menyampaikan informasi dan ide secara efektif baik lisan maupun tulisan.
 - b. Mendengar dengan hati-hati dan mencari klarifikasi untuk memastikan pemahaman.

Senada pula dengan pendapat Kasmir (2016 : 208-210), indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan ada enam, yaitu:

1. Kualitas (mutu)

Kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah.

2. Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh seseorang.

3. Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi.

4. Kerja sama antar karyawan

Kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama antar karyawan dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar

perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.

5. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.

6. Pengawasan

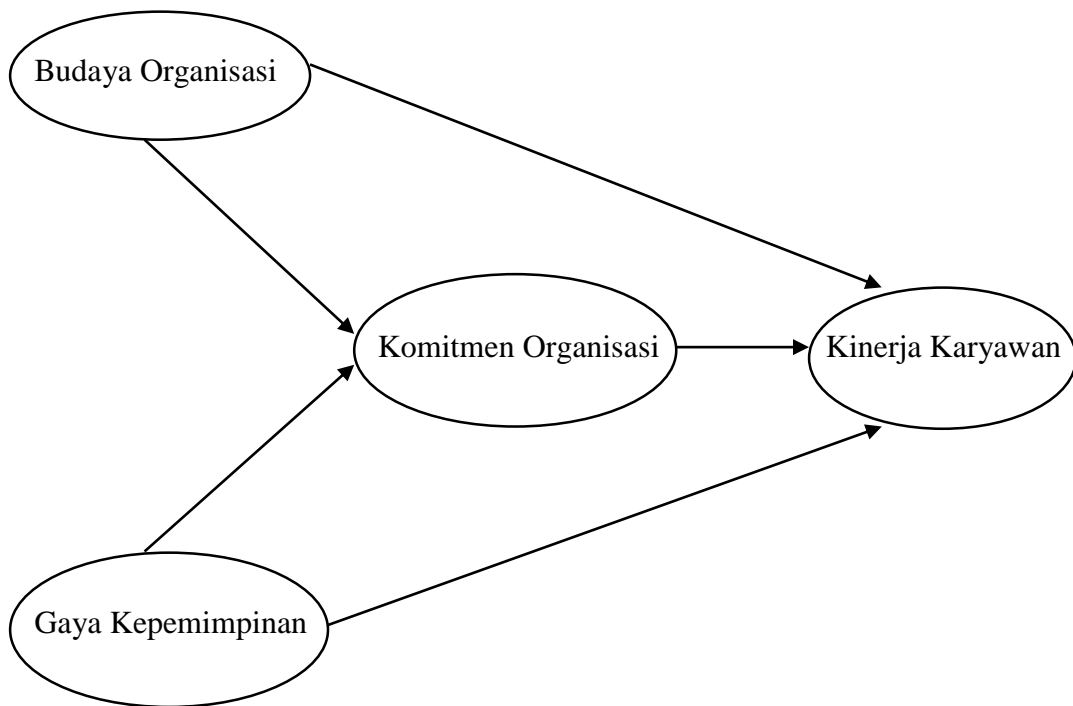
Dengan melakukan pengawasan karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya.

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa alat pengukuran dari kinerja karyawan terdiri dari kualitas, kuantitas, waktu, kerja sama antar karyawan, penekanan biaya, dan juga pengawasan. Semakin baik penilaian enam indikator ini, maka kinerja karyawan juga dinyatakan baik.

2.3 Metode Konseptual

Dari model teori dan model konsep di atas, maka dapat dibuat model hipotesis sebagai berikut:

Gambar 2.3



2.4 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis adalah pernyataan atau asumsi bersifat sementara terhadap suatu masalah penelitian yang kebenarannya masih bersifat lemah atau belum tentu kebenarannya sehingga harus diuji secara empiris.

2.4.1 Pengaruh Budaya Organisasi Pada Kinerja Karyawan

Budaya organisasi memberikan pengaruh secara positif untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan karena budaya organisasi erat kaitannya dengan kinerja karyawan. Budaya organisasi bisa secara positif meningkatkan kinerja karyawan karena bagaimana mereka bekerja, itu tergantung pada budaya organisasi tempat mereka bekerja.

Salah satu karakter dari budaya organisasi ialah inisiatif individual, yang mana inisiatif tersebut perlu diapresiasi oleh kelompok, bahkan pimpinan sekalipun.

Dengan kata lain, ketika inisiatif dari seorang karyawan tersebut diapresiasi, maka keinginan karyawan untuk meningkatkan kinerja pun semakin tinggi.

Adapun hal lain yang bisa menjadikan budaya organisasi sebagai faktor peningkatkan kinerja karyawan, seperti halnya salah satu dimensi budaya organisasi seperti orientasi tim yang melihat sejauh mana kegiatan kerja di organisasi terfokus pada tim daripada individu. Oleh karena itu, ketika hal-hal sulit seperti sebuah permasalahan dihadapi bersama tim, semangat untuk meningkatkan kinerja pun akan semakin baik.

Pola komunikasi yang terdapat pada karakteristik budaya organisasi adalah menjadi salah satu kunci dalam peningkatan kinerja. Sebab, tanpa adanya komunikasi yang baik antar tim, biasanya akan timbul salah paham sesama karyawan sehingga menyebabkan kesalahan komunikasi yang nantinya bisa menimbulkan penurunan kinerja karena kesalahpahaman tersebut.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurul Indayati (2012) serta Chaterina Melina Taurisa dan Intan Ratnawati (2012), yang menemukan keterkaitan budaya organisasi dengan kinerja karyawan adalah sebagai berikut: Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para karyawan, budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi karena memberikan struktur dan control yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat memotivasi dan inovasi. Dari pengembangan hipotesis di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis pertama berupa:

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.4.2 Pengaruh Budaya Organisasi Pada Komitmen Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi komitmen organisasi. Komitmen organisasi bisa timbul karena adanya budaya yang membuat karyawan merasa nyaman. Komitmen juga muncul ketika para karyawan telah terbiasa dengan adanya budaya organisasi yang membuat mereka bisa menumbuhkan rasa daya saing terhadap sesama. Jadi, budaya organisasi

berkontribusi untuk menumbuhkan komitmen yang akhirnya membuat mereka bertahan.

Fungsi dari adanya budaya organisasi ialah mempermudah tumbuhnya komitmen. Ketika seorang karyawan telah berorientasi pada tim, itu tandanya mereka telah memiliki rasa komitmen di dalam hati. Dengan kata lain, komitmen terbentuk ketika budaya organisasi yang tercipta di dalam organisasi tersebut telah menjadi mekanisme penumbuhan komitmen organisasi.

Budaya organisasi yang baik, nantinya akan menimbulkan rasa komitmen karyawan. Komitmen karyawan biasanya akan terbentuk ketika mereka merasakan bahwa di sekitar lingkungan mereka memiliki kebiasaan atau budaya yang baik. Salah satu fungsi budaya organisasi lainnya ialah untuk merekatkan integrasi sosial di bagian internal organisasi. Maka, salah satu tujuan dari diadakannya budaya organisasi adalah untuk merekatkan sesama karyawan sehingga mereka akan memiliki komitmen terhadap organisasi.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chandra, Kamaludin, dan Nasution (2012) dan Putri Pratiwi (2012), yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Untuk itu, dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

2.4.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Pada Kinerja Karyawan

Kepemimpinan adalah salah satu faktor yang bisa memengaruhi kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan yang berada di suatu instansi, semakin baik pula kinerja karyawan dari instansi tersebut. Kepemimpinan nantinya akan menjadi setir dalam sebuah organisasi dan bisa menjadikan pacuan bagi karyawan agar bisa meningkatkan kinerja mereka. Maka, gaya kepemimpinan yang dipilih seseorang akan memiliki pengaruh dalam peningkatan kinerja karyawan.

Ada beberapa fungsi kepemimpinan di dalam sebuah organisasi, salah satunya adalah fungsi partisipatif, yang mana fungsi kepemimpinan ini meminta para karyawan untuk ikut berpartisipasi sebagai salah satu bentuk kinerja mereka. Tanpa

adanya peran seorang pemimpin untuk bisa memancing karyawannya berpartisipasi, maka karyawan juga tidak akan terdorong untuk meningkatkan kinerja, salah satunya dengan berpartisipasi menyumbangkan ide, inisiatif, dan lain-lain.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh masing-masing individu yang menjadi pemimpin memang berbeda, salah satunya adalah gaya kepemimpinan yang mendukung. Gaya kepemimpinan yang mendukung ini adalah gaya dengan memberi dukungan terhadap bawahan agar mereka bisa mencapai kinerja terbaik mereka. Namun, gaya kepemimpinan yang lain juga memiliki satu tujuan, yakni meningkatkan kinerja karyawan. Dengan kata lain, semakin efektif sebuah gaya kepemimpinan, semakin baik pula karyawan akan berusaha meningkatkan kinerja mereka.

Sebagaimana dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Potu (2013) dan Safitri (2014), menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan yang efektif akan bisa menimbulkan semangat karyawan sehingga mereka akan mengeluarkan kemampuan mereka agar bisa meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi sesuai yang telah ditetapkan. Dari pemaparan di atas, maka hipotesis ketiga untuk penelitian ini adalah:

H3: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2.4.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Pada Komitmen Organisasi

Gaya kepemimpinan yang efektif dan efisien akan membuat karyawan merasa nyaman sehingga nantinya timbul keinginan untuk bertahan dan mendedikasikan kemampuan mereka terhadap perusahaan. Kepemimpinan yang baik nantinya akan memunculkan jajaran karyawan yang baik pula.

Salah satu fungsi kepemimpinan ialah menumbuhkan rasa komitmen untuk karyawan sehingga dukungan seorang pemimpin memang efektif dalam meningkatkan atau menumbuhkan komitmen karyawan organisasi dengan cara

memberikan dukungan, melakukan komunikasi dengan benar dengan karyawan, dan berbagai macam hal lainnya.

Kepemimpinan yang efektif adalah ketika mereka mampu meningkatkan komitmen karena gaya kepemimpinan yang diterapkan seseorang dapat membuat seseorang merasa dihargai dan akhirnya memilih untuk bertahan pada organisasi dan memberikan yang terbaik untuk organisasi mereka.

Adanya seorang pemimpin juga berfungsi sebagai pemegang kendali dalam sebuah organisasi, termasuk kepada karyawannya yang mana ia akan memberi komando berdasarkan strategi dari perumusan mereka. Hal ini dapat diasumsikan bahwa pemimpin memang memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Sebagaimana yang ditemukan dalam penelitian Nurul Indayati (2012) dan Devi Safitri (2014) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dalam meningkatkan komitmen karyawan. Berhasil atau tidaknya sebuah kepemimpinan tidak didasari berdasarkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan, melainkan seberapa besar pengaruh yang dimiliki oleh pemimpin tersebut terhadap bawahannya. Maka, dari penjabaran di atas, dapat dirumuskan hipotesis keempat dari penelitian ini adalah:

H4: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

2.4.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Pada Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi merupakan bentuk dari loyalitas yang lebih kongkret untuk menilai sejauh mana karyawan mencurahkan diri terhadap institusi atau perusahaan. Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain itu, salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan adalah rasa bertahan terhadap organisasi. Dengan kata lain, komitmen organisasi akan membuat seseorang ingin terus bertahan di sebuah organisasi sehingga bisa membangkitkan kualitas kinerja karyawan.

Faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja ialah kerja sama tim. Kerja sama tim yang kompak akan ditimbulkan ketika mereka sudah memiliki komitmen dan mendedikasikan diri untuk organisasi dan tim karena ikatan batin mereka telah terbentuk. Maka dari itu, mereka akan dengan senang hati melakukan kerja sama antar tim sehingga kinerja mereka juga bisa meningkat pesat.

Semakin tinggi komitmen yang dimiliki oleh karyawan, maka semakin tinggi pula keinginan mereka untuk meningkatkan kinerja yang mereka lakukan. Kinerja karyawan bisa timbul karena rasa komitmen yang dimiliki oleh karyawan akan memicu karyawan untuk bisa bersaing antar sesama karyawan sehingga mereka akan memberikan kinerja terbaik mereka untuk organisasi.

Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Logahan dan Aesaria (2014) dan Wisaksono (2014) yang menyatakan bahwa komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Untuk itu, dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.4.6 Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional

Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan dapat memengaruhi Kinerja Karyawan karena kedua variabel ini merupakan faktor internal yang terdapat di lingkungan kantor. Ketika budaya organisasi dan gaya kepemimpinan di suatu kantor memiliki sistem yang efektif, biasanya akan timbul keinginan karyawan untuk memberikan hasil kinerja yang baik pula.

Sementara itu, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang baik juga dapat menimbulkan komitmen organisasi di dalam karyawan sehingga komitmen organisasi di sini berperan sebagai penguat dari dua variabel untuk dua variabel di atas yang mana ketika budaya organisasi dan gaya kepemimpinan sudah berjalan efisien, lalu ditambah pula komitmen organisasi dalam diri karyawan, maka pengaruh dari budaya organisasi dan gaya kepemimpinan pun semakin kuat karena

dengan memiliki komitmen, karyawan cenderung akan memberikan kinerja terbaik mereka bagi organisasi.

Peranan komitmen organisasi di sini memang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh dari budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, tetapi dengan melalui komitmen organisasi, pengaruh dari dua variabel yang memengaruhi itu bisa menjadi lebih terlihat bahwa kinerja karyawan juga bisa terpengaruh karena komitmen organisasi.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurul Indayati (2012) dan Catherina dan Intan (2012) bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan ditengahi oleh komitmen organisasional yang dapat berpengaruh pula terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, dapat dirumuskan hipotesis keenam::

H6: Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional