

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

2.1.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Rachmat (2014:164) gaya kepemimpinan mengandung pengertian sebagai perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin.

Gaya kepemimpinan menurut Edison dkk (2016:93) adalah cara pemimpin bertindak dan atau bagaimana ia memengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Menurut Feriyanto dan Triana (2015:94) gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk memengaruhi bawahannya.

Gaya kepemimpinan menurut Zulkarnain (2016:95) ialah pola-pola perilaku pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi aktivitas orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan dalam suatu situasi organisasinya.

Menurut Nawawi dalam Sudaryono (2014:201) gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya.

Berdasarkan pengertian para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya dalam mencapai tujuan.

2.1.1.2 Teori – Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan membicarakan bagaimana seorang menjadi pemimpin, atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Beberapa teori kepemimpinan diantaranya sebagai berikut:

1. Teori Sifat

Teori ini penekanannya lebih pada sifat – sifat umum yang dimiliki pemimpin, yaitu sifat – sifat yang dibawa sejak lahir. Menurut teori sifat, hanya individu yang memiliki sifat – sifat tertentu yang bisa menjadi pemimpin. Teori ini menegaskan ide bahwa beberapa individu dilahirkan memiliki sifat – sifat tertentu yang secara alamiah menjadikan mereka seorang pemimpin.

Menurut Stogdill dalam Sutikno (2014: 26), sifat – sifat tertentu efektif di dalam situasi tertentu, dan ada pula sifat – sifat tertentu yang berkembang akibat pengaruh situasi organisasi. Sebagai contoh, sifat kreativitas akan berkembang jika seorang pemimpin berada di dalam organisasi yang *flexible* dan mendorong kebebasan berekspresi, dibandingkan di dalam organisasi yang birokratis.

Menurut Darf dalam Sutikno (2014: 26), menjelaskan 3 (tiga) sifat penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu kepercayaan diri, kejujuran, dan integritas, serta motivasi.

2. Teori Perilaku

Teori ini lebih terfokus pada tindakan – tindakan yang dilakukan pemimpin daripada memperhatikan atribut yang melekat pada diri seorang pemimpin. Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seseorang ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok kearah pencapaian tujuan.

3. Teori Situasional

Teori ini mengatakan bahwa pembawaan yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah berbeda – beda, tergantung dari situasi yang sedang dihadapi. Hersey dan Blanchard dalam Sutikno (2014: 27), terfokus pada karakteristik kematangan bawahan sebagai kunci pokok situasi yang menentukan keefektifan perilaku seorang pemimpin. Menurut mereka, bawahan memiliki tingkat kesiapan dan kematangan yang berbeda – beda sehingga pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya, agar sesuai dengan situasi kesiapan dan kematangan bawahan.

Faktor situasional yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan tertentu adalah:

- a. Jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas;
- b. Bentuk dan sifat teknologi yang digunakan;
- c. Norma yang dianut kelompok;
- d. Ancaman dari luar organisasi;
- e. Tingkat stress;
- f. Iklim yang terdapat dalam organisasi.

Menurut Fred Fiedler dalam Sutikno (2014: 27), “Kepemimpinan yang berhasil bergantung kepada penerapan gaya kepemimpinan terhadap situasi tertentu. Sehingga suatu gaya kepemimpinan akan efektif apabila gaya kepemimpinan tersebut digunakan dalam situasi yang tepat.”

4. Teori Jalan – Tujuan

Menurut teori ini, nilai strategis dan keefektifan seorang pemimpin didasarkan pada kemampuannya dalam menimbulkan kepuasan dan motivasi anggotanya dengan penerapan hadiah. Tugas pemimpin menurut teori ini adalah bagaimana bawahan bisa mendapatkan hadiah atas kinerjanya, dan bagaimana seorang pemimpin menjelaskan dan mempermudah jalan menuju hadiah tersebut. Pemimpin berusaha memperjelas jalur menuju tujuan yang diinginkan oleh organisasi sehingga bawahan tahu ke mana harus mengerahkan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, pemimpin juga memberikan hadiah yang jelas bagi prestasi bawahan yang telah memenuhi tujuan organisasi sehingga bawahan termotivasi.

5. Teori Kelebihan

Teori ini beranggapan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin apabila ia memiliki kelebihan dari para pengikutnya.

Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin mencakup 3 (tiga) hal yaitu:

- a. “Kelebihan rasio, ialah kelebihan menggunakan pikiran, kelebihan dalam pengetahuan tentang hakikat tujuan dari organisasi, dan kelebihan

dalam memiliki pengetahuan tentang cara – cara menggerakkan organisasi, dan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.

- b. Kelebihan Rohaniah, artinya seorang pemimpin harus mampu menunjukkan keluhuran budi pekertinya kepada bawahannya. Seorang pemimpin harus mempunyai moral yang tinggi karena pada dasarnya pemimpin merupakan panutan para pengikutnya. Segala tindakan, perbuatan, sikap dan ucapan hendaknya menjadi suri teladan bagi para pengikutnya.
- c. Kelebihan Badaniah, seorang pemimpin hendaknya memiliki kesehatan badaniah yang lebih dari para pengikutnya sehingga memungkinkannya untuk bertindak dengan cepat.” (Wursanto dalam Sutikno 2014).

6. Teori Kharismatik

Sutikno (2014:29) menyatakan bahwa, “Seseorang menjadi pemimpin karena mempunyai charisma (pengaruh) yang sangat besar. Kharisma diperoleh dari kekuatan yang luar biasa. Pemimpin yang bertipe kharismatik biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar. Pengaruh yang luar biasa ini dapat dilihat dari pengorbanan yang diberikan oleh para pengikut untuk pribadi sang pemimpin, sampai – sampai mereka rela untuk menebus nyawanya untuk sang pemimpin. Konsep kepemimpinan yang kharismatik ini banyak bersumber dari ajaran agama dan sejara Yunani Kuno.” Namun secara konseptual kepemimpinan kharismatik ini dalam pandangan ilmiah dipelopori oleh Robert House, yang meneliti pemimpin politik dan religius di dunia.

2.1.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

a. Holistik Atau Humanis

Holistik atau humanisme memandang bahwa perilaku itu bertujuan, yang berarti aspek-aspek intrinsik (niat, motif, tekad) dari dalam diri individu merupakan faktor penentu untuk melahirkan suatu perilaku, meskipun tanpa ada stimulus yang datang dari lingkungan.

Holistik atau humanisme menjelaskan mekanisme perilaku individu dalam konteks *what* (apa), *how* (bagaimana), dan *why* (mengapa). *What* (apa) menunjukkan kepada tujuan (*goals/incentives/purpose*) apa yang hendak dicapai dengan perilaku itu. *How* (bagaimana) menunjukkan kepada jenis dan bentuk cara mencapai tujuan (*goals/incentives/purpose*), yakni perilakunya itu sendiri. Sedangkan *why* (mengapa) menunjukkan kepada motivasi yang menggerakkan terjadinya dan berlangsungnya perilaku (*how*), baik bersumber dari diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun yang bersumber dari luar individu (motivasi ekstrinsik).

b. Motivasi Individu

Motivasi adalah kondisi psikologis yang menimbulkan, mengarahkan, dan mempertahankan tingkah laku tertentu.

McClelland mengemukakan bahwa manusia dalam berinteraksi dengan lingkungannya dipengaruhi oleh motif. Ada 3 kelompok motif yang dikemukakan olehnya, yaitu :

1. Motif untuk berhubungan dengan orang lain (*Affiliation Motive*), yaitu motif yang mengarahkan tingkah laku seseorang untuk berhubungan

dengan orang lain. Yang menjadi tujuan adalah suasana akrab dan harmonis. Ciri-ciri orang dengan motif afiliasi tinggi adalah : senang berada di dalam suasana akrab, risau bila harus berpisah dengan sahabat, berusaha diterima kelompok, dalam bekerja atau belajar melihat dengan siapa ia bekerja atau belajar.

2. Motif untuk berkuasa (*Power Motive*), yaitu motif yang menyebabkan seseorang ingin menguasai atau mendominasi orang lain dalam berhubungan dengan orang lain dan cenderung bertingkah laku otoriter.
3. Motif untuk berprestasi, yaitu motif yang mendorong seseorang untuk mencapai keberhasilan dalam bersaing dengan suatu ukuran keunggulan, baik yang berasal dari standar prestasinya sendiri di waktu lalu atau prestasi orang lain. Yang terpenting adalah bagaimana caranya ia dapat mencapai suatu prestasi tertentu.

c. Bentuk Perilaku Individu

Bentuk-bentuk perilaku individu tidak terlepas dari kepribadian yang dimilikinya. Menurut teori psikoanalitik Sigmund Freud, kepribadian ini terdiri dari tiga elemen, yaitu id, ego, dan superego. Ketiga kepribadian inilah yang bekerja sama untuk menciptakan bentuk-bentuk perilaku manusia yang kompleks.

1. Id adalah satu-satunya komponen kepribadian yang hadir sejak lahir. Aspek kepribadian sepenuhnya sadar dan termasuk dari perilaku naluriah dan primitif. Menurut Freud, id adalah sumber segala energi psikis, sehingga komponen utama kepribadian. Id didorong oleh prinsip kesenangan, yang berusaha untuk kepuasan segera dari semua keinginan,

keinginan, dan kebutuhan. Jika kebutuhan ini tidak puas langsung, hasilnya adalah kecemasan segera atau ketegangan. Namun, segera memuaskan kebutuhan ini tidak selalu realistis atau bahkan mungkin. Jika kita diperintah seluruhnya oleh prinsip kesenangan, kita mungkin menemukan diri kita meraih hal-hal yang kita inginkan dari tangan orang lain untuk memuaskan keinginan kita sendiri. Perilaku semacam ini akan baik mengganggu dan sosial tidak dapat diterima. Menurut Freud, id mencoba untuk menyelesaikan ketegangan yang diciptakan oleh prinsip kesenangan melalui proses utama, yang melibatkan pembentukan citra mental dari objek yang diinginkan sebagai cara untuk memuaskan kebutuhan.

2. Ego adalah komponen kepribadian yang bertanggung jawab untuk menangani dengan realitas. Menurut Freud, ego berkembang dari id dan memastikan bahwa dorongan dari id dapat dinyatakan dalam cara yang dapat diterima di dunia nyata. Fungsi ego baik di pikiran sadar, prasadar, dan tidak sadar. Ego bekerja berdasarkan prinsip realitas, yang berusaha untuk memuaskan keinginan id dengan cara-cara yang realistis dan sosial yang sesuai. Prinsip realitas beratnya biaya dan manfaat dari suatu tindakan sebelum memutuskan untuk bertindak atas atau meninggalkan impuls. Dalam banyak kasus, impuls id itu dapat dipenuhi melalui proses menunda kepuasan – ego pada akhirnya akan memungkinkan perilaku, tetapi hanya dalam waktu yang tepat dan tempat.

3. Komponen terakhir untuk mengembangkan kepribadian adalah superego. superego adalah aspek kepribadian yang menampung semua standar internalisasi moral dan cita-cita yang kita peroleh dari kedua orang tua dan masyarakat – kami rasa benar dan salah. Superego memberikan pedoman untuk membuat penilaian.

Perilaku individu terdiri dari berbagai macam bentuk, tergantung dari aspek mana dilihatnya, seperti perilaku termotivasi, perilaku tidak termotivasi, perilaku reflek, perilaku otomatis, perilaku yang dipelajari, perilaku instingtif, dan sebagainya. Secara psikologi, bentuk-bentuk perilaku individu yaitu berupa:

- a. Perilaku sadar (yaitu perilaku yang melalui kerja otak dan pusat susunan syaraf). Perilaku sadar ini hanya sekitar 40% yang dialami oleh manusia;
- b. Perilaku tidak sadar (perilaku yang sopan atau instingtif). Perilaku ini terjadi di ambang sadar atau alam tidak sadar. Perilaku tidak sadar ini biasanya untuk menyimpan semua harapan, keinginan, dan ketakutan manusia;
- c. Perilaku tampak dan tidak tampak;
- d. Perilaku sederhana dan kompleks;
- e. Perilaku kognitif, afektif, konatif, dan psikomotor.

Selain itu terdapat pula bentuk-bentuk perilaku dilihat dari jenis responnya, yaitu:

- Perilaku pasif (*respons internal*): Perilaku yang sifatnya masih tertutup, terjadi dalam diri individu dan tidak dapat diamati secara langsung.

Perilaku ini sebatas sikap belum ada tindakan yang nyata. Contoh :
berpikir, berfantasi, berangan-angan.

- Perilaku aktif (*respons eksternal*): Perilaku yang sifatnya terbuka. Perilaku aktif adalah perilaku yang dapat diamati langsung, berupa tindakan nyata. Contoh: mengerjakan ulangan, membaca buku pelajaran.

2.1.1.4 Tipe-tipe Gaya Kepemimpinan

Dalam upaya menggerakkan dan memotivasi orang lain agar melakukan tindakan – tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan, seorang pemimpin memiliki beberapa tipe (bentuk) kepemimpinan. Tipe kepemimpinan sering disebut perilaku kepemimpinan atau gaya kepemimpinan. Berikut adalah tipe – tipe kepemimpinan yang luas dan dikenal dan diakui keberadaannya menurut Hadari Nawawi dalam Sutikno (2014:35) :

a. Gaya Kepemimpinan Kharismatis

Tipe kepemimpinan karismatis memiliki kekuatan energi, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Kepemimpinan kharismatik dianggap memiliki kekuatan ghaib (supernatural power) dan kemampuan-kemampuan yang superhuman, yang di perolehnya sebagai karunia Yang Maha Kuasa. Kepemimpinan yang kharismatik memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri. Totalitas kepemimpinan kharismatik memancarkan pengaruh dan daya tarik yang amat besar.

b. Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Kepemimpinan paternalistik lebih diidentikkan dengan kepemimpinan yang kepatuhan dengan sifat-sifat sebagai berikut:

- Mereka menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan.
- Mereka bersikap terlalu melindungi.
- Mereka jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.
- Mereka hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif.
- Mereka memberikan atau hampir tidak pernah memberikan kesempatan pada pengikut atau bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri,
- Selalu bersikap maha tahu dan maha benar.

c. Gaya Kepemimpinan Militeristik

Tipe kepemimpinan militeristik ini sangat mirip dengan tipe kepemimpinan otoriter. Adapun sifat-sifat dari tipe kepemimpinan militeristik adalah:

- Lebih banyak menggunakan sistem perintah/komando, keras dan sangat otoriter, kaku dan seringkali kurang bijaksana.
- Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan.

- Sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang berlebihan.
- Menuntut adanya disiplin yang keras dan kaku dari bawahannya.
- Tidak menghendaki saran, usul, sugesti, dan kritikan-kritikan dari bawahannya.
- Komunikasi hanya berlangsung searah.

d. Gaya Kepemimpinan Otokratis (*Outhoritative, Dominator*)

Gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan. Tipe kepemimpinan yang otoriter biasanya berorientasi kepada tugas. Artinya dengan tugas yang diberikan oleh suatu lembaga atau suatu organisasi, maka kebijaksanaan dari lembaganya ini akan diproyeksikan dalam bagaimana ia memerintah kepada bawahannya agar kebijaksanaan tersebut dapat tercapai dengan baik. Di sini bawahan hanyalah suatu mesin yang dapat digerakkan sesuai dengan kehendaknya sendiri, inisiatif yang datang dari bawahan sama sekali tak pernah diperhatikan.

e. Gaya Kepemimpinan Laissez Faire

Pada tipe kepemimpinan ini praktis pemimpin tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semaunya sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahannya sendiri. Pemimpin hanya berfungsi sebagai simbol, tidak memiliki keterampilan teknis, tidak mempunyai

wibawa, tidak bisa mengontrol anak buah, tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja, tidak mampu menciptakan suasana kerja yang kooperatif. Kedudukan sebagai pemimpin biasanya diperoleh dengan cara penyogokan, suapan atau karena sistem nepotisme. Oleh karena itu organisasi yang dipimpinnya biasanya morat marit dan kacau balau.

f. Gaya Kepemimpinan Populists

Kepemimpinan populis berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisonal, tidak mempercayai dukungan kekuatan serta bantuan hutang luar negeri. Kepemimpinan jenis ini mengutamakan penghidupan kembali sikap nasionalisme.

g. Gaya Kepemimpinan Administratif/Eksekutif

Kepemimpinan tipe administratif ialah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. pemimpinnya biasanya terdiri dari teknokrat-teknokrat dan administrator-administrator yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Oleh karena itu dapat tercipta sistem administrasi dan birokrasi yang efisien dalam pemerintahan. Pada tipe kepemimpinan ini diharapkan adanya perkembangan teknis yaitu teknologi, industri, manajemen modern dan perkembangan sosial ditengah masyarakat.

h. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerjasama yang baik. kekuatan kepemimpinan demokratis tidak

terletak pada pemimpinnya akan tetapi terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok.

Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasehat dan sugesti bawahan. Bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing. Mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat.

i. Gaya Kepemimpinan Delegatif

Gaya Kepemimpinan delegatif dicirikan dengan jaranganya pemimpin memberikan arahan, keputusan diserahkan kepada bawahan, dan diharapkan anggota organisasi dapat menyelesaikan permasalahannya sendiri (MacGrefor, 2004). Gaya Kepemimpinan adalah suatu ciri khas perilaku seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin. Dengan demikian maka gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh karakter pribadinya.

Gaya kepemimpinan delegatif sangat cocok dilakukan jika staf yang dimiliki memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi. dengan demikian pimpinan tidak terlalu banyak memberikan instruksi kepada bawahannya, bahkan pemimpin lebih banyak memberikan dukungan kepada bawahannya.

j. Gaya Kepemimpinan Birokratis

Gaya ini dapat dilukiskan dengan kalimat “memimpin berdasarkan peraturan”. Perilaku pemimpin ditandai dengan keketatan pelaksanaan prosedur yang berlaku bagi pemimpin dan anak buahnya. Pemimpin yang birokratis pada umumnya membuat keputusan-keputusan berdasarkan aturan yang ada secara kaku tanpa adanya fleksibilitas. Semua kegiatan hampir terpusat pada pimpinan

dan sedikit saja kebebasan orang lain untuk berkreasi dan bertindak, itupun tidak boleh lepas dari ketentuan yang ada.

k. Gaya Kepemimpinan Diplomatis

Kelebihan gaya kepemimpinan diplomatis ini ada di penempatan perspektifnya. Banyak orang seringkali melihat dari satu sisi, yaitu sisi keuntungan dirinya. Sisanya, melihat dari sisi keuntungan lawannya. Hanya pemimpin dengan kepribadian putih ini yang bisa melihat kedua sisi, dengan jelas! Apa yang menguntungkan dirinya, dan juga menguntungkan lawannya. Kesabaran dan kepasifan adalah kelemahan pemimpin dengan gaya diplomatis ini. Umumnya, mereka sangat sabar dan sanggup menerima tekanan. Namun kesabarannya ini bisa sangat keterlaluhan. Mereka bisa menerima perlakuan yang tidak menyenangkan tersebut, tetapi pengikut-pengikutnya tidak. Dan seringkali hal inilah yang membuat para pengikutnya meninggalkan si pemimpin.

l. Gaya Kepemimpinan Moralitas

Kelebihan dari gaya kepemimpinan seperti ini adalah umumnya Mereka hangat dan sopan kepada semua orang. Mereka memiliki empati yang tinggi terhadap permasalahan para bawahannya, juga sabar, murah hati Segala bentuk kebajikan ada dalam diri pemimpin ini. Orang – orang yang datang karena kehangatannya terlepas dari segala kekurangannya. Kelemahan dari kepemimpinan seperti ini adalah emosinya. Rata orang seperti ini sangat tidak stabil, kadang bisa tampak sedih dan mengerikan, kadang pula bisa sangat menyenangkan dan bersahabat.

m. Gaya Kepemimpinan Analitis (*Analytical*)

Dalam gaya kepemimpinan tipe ini, biasanya pembuatan keputusan didasarkan pada proses analisis, terutama analisis logika pada setiap informasi yang diperolehnya. Gaya ini berorientasi pada hasil dan menekankan pada rencana-rencana rinci serta berdimensi jangka panjang. Kepemimpinan model ini sangat mengutamakan logika dengan menggunakan pendekatan-pendekatan yang masuk akal serta kuantitatif.

n. Gaya Kepemimpinan Asertif (*Assertive*)

Gaya kepemimpinan ini sifatnya lebih agresif dan mempunyai perhatian yang sangat besar pada pengendalian personal dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya. Pemimpin tipe asertif lebih terbuka dalam konflik dan kritik. Pengambilan keputusan muncul dari proses argumentasi dengan beberapa sudut pandang sehingga muncul kesimpulan yang memuaskan.

2.1.1.5 Dimensi Gaya Kepemimpinan

Menurut Fielder dan Garcia dalam Iensufiie (2014:130) terdapat Dimensi seperti berikut ini :

1. Hubungan pemimpin dan anggota

Hubungan pemimpin dan anggota berfokus pada lingkungan kelompok dan tingkat kepercayaan, loyalitas, dan daya tarik yang dirasakan anggota terhadap pemimpinnya. Hubungan pemimpin dan anggota dapat dikatakan baik apabila :

- a. Bawahan dapat mempercayai pemimpinnya;
- b. Pimpinan dapat membuat karyawan tertarik pada pekerjaannya;
- c. Pimpinan dapat menciptakan kondisi kerja yang kondusif.

2. Struktur Kerja

Hubungan struktur kerja menyoroti tingkat tuntutan kerja yang jelas dan dikomunikasikan. Tugas dianggap terstruktur jika :

- a. Tugas dinyatakan dengan jelas dan diketahui tiap anggota;
- b. Ada beberapa alternatif jalur penyelesaian tugas dan ada jalan keluar dari masalah;
- c. Penyelesaian tugas dapat ditunjukkan dengan jelas dan dicontohkan kepada bawahan, sehingga bukan sekedar harapan atau bayangan pemimpin;
- d. Ada batasan solusi yang benar untuk masing-masing tugas.

3. Posisi kekuatan

Posisi kekuatan dapat dilihat dari sejumlah wewenang yang dimiliki oleh pemimpin untuk memberikan penghargaan atau hukuman. Hal ini juga termasuk pemberian wewenang dan legitimasi kekuasaan.

Sedangkan menurut Hasibuan (2016:171) mengemukakan 3 (tiga) dimensi kepemimpinan yaitu:

1. Kepemimpinan Orotiter;
2. Kepemimpinan Delegatif;
3. Kepemimpinan Partisipatif.

2.1.2 Komunikasi

2.1.2.1 Pengertian Komunikasi

Kata komunikasi atau *communication* dalam bahasa Inggris berasal dari kata Latin *communis* yang berarti “sama”, *communico*, *communicatio* atau *communicare* yang berarti “membuat sama” (*to make common*). Komunikasi menggambarkan bahwa suatu pikiran, suatu makna atau suatu pesan dianut secara sama (Mulyana, 2014:46). Berikut definisi komunikasi menurut beberapa ahli :

1. Menurut Hoben dalam Mulyana (2014:61) mengansumsikan bahwa komunikasi itu harus berhasil, komunikasi adalah pertukaran verbal pikiran atau gagasan. Asumsi dibalik definisi tersebut adalah bahwa suatu pikiran atau gagasan secara berhasil dipertukarkan.
2. Menurut Harapan dan Ahmad (2014:25), komunikasi adalah setiap bentuk perilaku seseorang baik verbal maupun nonverbal yang ditanggapi oleh orang lain. Komunikasi mencakup pengertian yang lebih luas dari hanya sekedar dialog. Setiap bentuk perilaku yang mengungkapkan pesan tertentu, sehingga perilaku tersebut melahirkan sebetuk komunikasi

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan proses menyampaikan pesan, ide dan gagasan serta informasi dari satu orang atau lebih (kelompok, organisasi atau masyarakat agar bisa berhubungan dengan orang lain.

2.1.2.2 Fungsi Komunikasi

Berdasarkan pengamatan yang para pakar komunikasi lakukan, komunikasi mengemukakan fungsi-fungsi yang berbeda, meskipun adakalanya terdapat kesamaan dan tumpang tindih diantara berbagai pendapat tersebut. Menurut William I Gordon komunikasi mempunyai empat fungsi yaitu (Mulyana, 2014:5-38) :

1. Fungsi Komunikasi Sosial

Fungsi komunikasi sebagai komunikasi sosial setidaknya mengisyaratkan bahwa komunikasi penting untuk membangun konsep-konsep diri kita, aktualisasi-diri, untuk kelangsungan hidup, untuk memperoleh kebahagiaan, terhindar dari tekanan dan ketegangan antara lain lewat komunikasi yang menghibur, dan memupuk hubungan dengan orang lain.

Orang yang tidak pernah berkomunikasi dengan manusia bisa dipastikan akan “tersesat,” karena tidak sempat menata dirinya dalam suatu lingkungan sosial. Implisit dalam fungsi komunikasi sosial ini adalah fungsi komunikasi kultural. Para ilmuwan sosial mengakui bahwa budaya dan komunikasi itu mempunyai hubungan timbal balik. Budaya menjadi bagian dari perilaku komunikasi, dan pada gilirannya komunikasi juga menentukan, memelihara, mengembangkan atau mewariskan budaya.

2. Fungsi Komunikasi Ekspresif

Komunikasi ekspresif tidak langsung bertujuan mempengaruhi orang lain, namun dapat dilakukan sejauh komunikasi tersebut menjadi instrument untuk menyampaikan perasaan (emosi) kita.

Perasaan-perasaan tersebut dikomunikasikan terutama melalui pesan non verbal. Perasaan sayang, peuli, rindu, simpati, gembira, marah dan benci dapat disampaikan lewat kata-kata, namun terutama lewat perilaku nonverbal.

3. Fungsi Komunikasi Ritual

Komunikasi ritual bertujuan untuk komitmen mereka kepada tradisi keluarga, komunitas, suku, bangsa, negara, ideology, atau agama mereka. Komunikasi ritual sering juga bersifat ekspresif, menyatakan perasaan terdalam seseorang. Orang menziarahi makam Nabi Muhammad, bahkan menangis di dekatnya, untuk menunjukkan kecintaannya kepadanya. Para siswa yang menjadi pasukan pengibar bendera merah putih, sering dengan berlinang air mata, dalam pelantikan mereka, untuk menunjukkan rasa cinta mereka kepada nusa dan bangsa, terlepas dari apakah kita setuju terhadap perilaku mereka atau

4. Fungsi Komunikasi Instrumental

Komunikasi instrumental mempunyai beberapa tujuan umum : menginformasikan, mengajar, mendorong, mengubah sikap dan keyakinan, dan mengubah perilaku atau menggerakkan tindakan, dan juga menghibur. Bila diringkas, maka kesemua tujuan tersebut dapat disebut membujuk (bersifat persuasif). Komunikasi yang berfungsi memberitahukan atau menerangkan (*to inform*) mengandung muatan persuasif dalam arti bahwa pembicara menginginkan pendengarnya mempercayai bahwa fakta atau informasi yang disampaikan akurat dan layak diketahui.

Sebagai instrumen, komunikasi tidak saja kita gunakan untuk menciptakan dan membangun hubungan tersebut. Komunikasi berfungsi sebagai instrument untuk mencapai tujuan-tujuan pribadi dan pekerjaan, baik tujuan jangka pendek ataupun tujuan jangka panjang. Tujuan jangka pendek, misalnya untuk memperoleh pujian, menumbuhkan kesan yang baik memperoleh keuntungan material, ekonomi, dan politik. Sementara itu, tujuan jangka panjang dapat diraih lewat keahlian komunikasi, misalnya keahlian berpidato, berunding, berbahasa asing ataupun keahlian menulis. Kedua tujuan itu tentu saja berkaitan dalam arti bahwa berbagai pengelolaan kesan itu secara kumulatif dapat digunakan untuk mencapai tujuan jangka panjang berupa keberhasilan karier.

2.1.2.3 Unsur-unsur Komunikasi

Dalam pendekatan dengan komunikasi juga terdiri dari beberapa unsur yang penting, menurut Harrold Lasswel (dalam Mulyana, 2014:69), yaitu :

- a. Sumber (*source*), adalah pihak yang berinisiatif atau mempunyai kebutuhan untuk berkomunikasi. Sumber disini bisa jadi seorang individu, kelompok, organisasi, bahkan suatu negara.
- b. Pesan, adalah apa yang dikomunikasikan dari sumber kepada penerima. Pesan mempunyai tiga komponen yaitu makna, symbol yang digunakan untuk menyampaikan makna, dan bentuk atau organisasi dari pesan

- c. Saluran atau media, adalah alat atau wahana yang digunakan sumber untuk menyampaikan pesan kepada penerima. Dalam suatu peristiwa komunikasi sebenarnya banyak saluran yang dapat kita gunakan, meskipun ada yang satu yang dominan.
- d. Penerima (*receiver*), sering juga disebut sebagai sasaran atau tujuan, penyandi balik (*decoder*), ataupun khalayak (*audience*), yakni orang yang menerima pesan dari sumber
- e. Efek, yaitu apa yang terjadi pada penerima setelah menerima pesan komunikasi tersebut.

Dalam proses penyampaian pesan juga terdapat hambatan yang berupa perasaan tidak nyaman yang diakibatkan oleh sikap, pemikiran, dan perilaku yang tidak konsisten dan memotivasi seseorang untuk mengambil langkah demi mengurangi ketidaknyamanan tersebut. Hal ini merupakan perasaan yang dimiliki seseorang ketika mereka “menemukan diri mereka sendiri melakukan sesuatu yang tidak sesuai dengan apa yang mereka ketahui, atau mempunyai pendapat yang tidak sesuai dengan pendapat lain yang mereka pegang”, Leon Festinger menamakan perasaan yang tidak seimbang ini sebagai disonansi kognitif. Terdapat tiga faktor yang dapat mempengaruhi tingkat disonansi seseorang, yaitu:

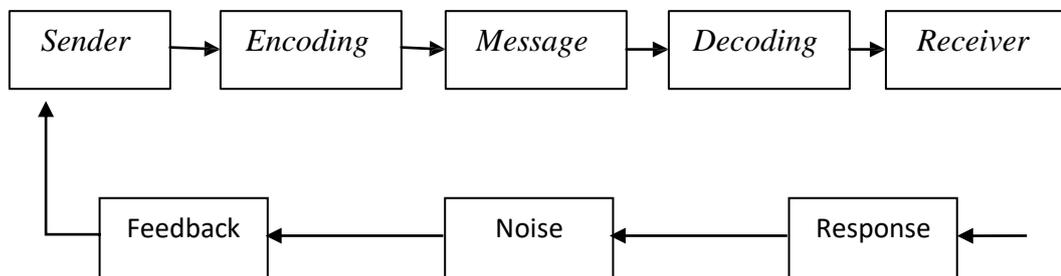
- a. Kepentingan (*importance*), atau seberapa signifikan suatu masalah, berpengaruh terhadap tingkat disonansi yang dirasakan;

- b. Rasio Disonansi (*dissonance ratio*) merupakan faktor dalam menentukan tingkat disonansi; merupakan jumlah kognisi konsonan berbanding dengan disonan;
- c. Rasionalitas (*rationale*) merupakan faktor dalam menentukan tingkat disonansoo; merujuk kepada alasan yang dikemukakan untuk menjelaskan inkonsistensi.

2.1.2.4 Proses Komunikasi

Menurut Efendi (2014:11), proses komunikasi adalah penyampaian pikiran dan atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang/symbol atau dengan menggunakan alat dan sarana sebagai media.

Berikut ini adalah gambar proses komunikasi menurut Efendi (2014:18).



Gambar 2.1 Proses komunikasi menurut Efendi (2014:18)

Keterangan :

1. *Sender* : komunikator yang menyampaikan pesan kepada seseorang atau sejumlah orang.
2. *Encoding* : penyandian, yaitu proses pengalihan pikiran kedalam bentuk lambang.

3. *Message* : pesan yang merupakan seperangkat lambang bermakna yang disampaikan oleh komunikator.
4. *Media* : saluran komunikasi tempat berlalunya pesan dari komunikator kepada komunikan.
5. *Decoding* : pengawasandian, yaitu proses dimana komunikan menetapkan makna pada lambang yang disampaikan oleh komunikator kepadanya.
6. *Receiver* : komunikan yang menerima pesan dari komunikator.
7. *Response* : tanggapan, seperangkat reaksi pada komunikan setelah diterpa pesan.
8. *Feedback* : umpan balik, yakni tanggapan komunikan apabila tersampaikan atau disampaikan kepada komunikator.
9. *Noise*: gangguan tak terencana yang terjadi dalam proses komunikasi sebagai akibat diterimanya pesan lain oleh komunikan yang berbeda dengan pesan yang disampaikan oleh komunikator kepadanya.

2.1.2.5 Penggolongan Komunikasi

Berdasarkan sifat komunikasi dan jumlah komunikasi menurut Effendi (2014 : 50), komunikasi dapat digolongkan ke dalam tiga kategori:

1. Komunikasi antar pribadi

Komunikasi ini penerapannya antara pribadi/individu dalam usaha menyampaikan informasi yang dimaksudkan untuk mencapai kesamaan pengertian, sehingga dengan demikian dapat tercapai keinginan bersama.

2. Komunikasi kelompok

Pada prinsipnya dalam melakukan suatu komunikasi yang ditekankan adalah faktor kelompok, sehingga komunikasi menjadi lebih luas. Dalam usaha menyampaikan informasi, komunikasi dalam kelompok tidak seperti komunikasi antar pribadi.

3. Komunikasi massa

Komunikasi massa dilakukan dengan melalui alat, yaitu media massa yang meliputi cetak dan elektronik.

2.1.2.6 Komunikasi dalam Organisasi

Komunikasi Organisasi didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tersebut. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan (Pauc dan Faules, 2015:31). Kebutuhan komunikasi keatas mendorong karyawan untuk bekerja melebihi standar, untuk melaporkan tugas yang diberikan. Kebutuhan komunikasi kebawah mendorong karyawan agar dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan mencapai target yang sudah ditentukan. Kebutuhan komunikasi horizontal, komunikasi selentingan, komunikasi lintas saluran mendorong karyawan untuk menjalin koneksi, koordinasi dan mampu bekerjasama antar rekan kerja dibidang lainnya.

Seorang pemimpin dapat diukur kualitas atau kualifikasi kepemimpinannya dari proses komunikasi yang dilakukannya. Komunikasi organisasi menyampaikan dan menafsirkan pesan- pesan diantara unit-unit komunikasi yang

merupakan bagian dari fakta atau keterangan- keterangan organisasi. Dengan demikian yang dituntut adalah bagaimana seseorang baik pimpinan, staf maupun bawahan mampu untuk mengungkapkan dan mengekspresikan ide-idenya kepada semua pihak dalam organisasi tersebut. Kalau diperhatikan dengan seksama bahwa komunikasi organisasi tersebut memiliki karakter sebagai pengiriman atau pengerahan pesan, penafsiran pesan dan penanganan atau menindaklanjuti pesan agar kegiatan organisasi dapat dijalankan sesuai dengan pesan tersebut.

Secara umum, jaringan komunikasi dalam organisasi dapat dibedakan atas jaringan komunikasi formal dan jaringan komunikasi informal (*grapevine communication*).

1. Komunikasi formal

Komunikasi yang dilakukan melalui struktur organisasi secara hierarkis dan menggunakan jaringan komunikasi formal, terdiri dari :

- a. Komunikasi vertikal dari atas ke bawah (*Downward Communication*), yaitu komunikasi yang menyalurkan informasi dari eselon atas ke eselon bawahnya atau ke anggota sistem sosial.

Fungsi dari komunikasi ini adalah untuk

- Menjelaskan dan membangun dukungan pelaksanaan visi, misi dan strategi organisasi.
- Memberi perintah kepada pengikut
- Menjelaskan kebijakan dan pelaksanaannya
- Memberikan balikan (*feedback*)

b. Komunikasi vertikal dari bawah ke atas (*Upward Communication*), yaitu komunikasi yang menyalurkan informasi dari anggota organisasi atau eselon bawah ke eselon atasannya.

Komunikasi vertikal berfungsi untuk:

- Mengumpulkan Informasi yang berharga.
- Memberikan kesempatan kepada para pengikut untuk mengemukakan keluhan dan mengajukan pertanyaan.
- Memperoleh balikan
- Mengemukakan problem pelaksanaan tugas

c. Komunikasi horizontal, yaitu komunikasi yang menyalurkan informasi dari unit kerja yang eselonnya sama.

Komunikasi horizontal berfungsi untuk :

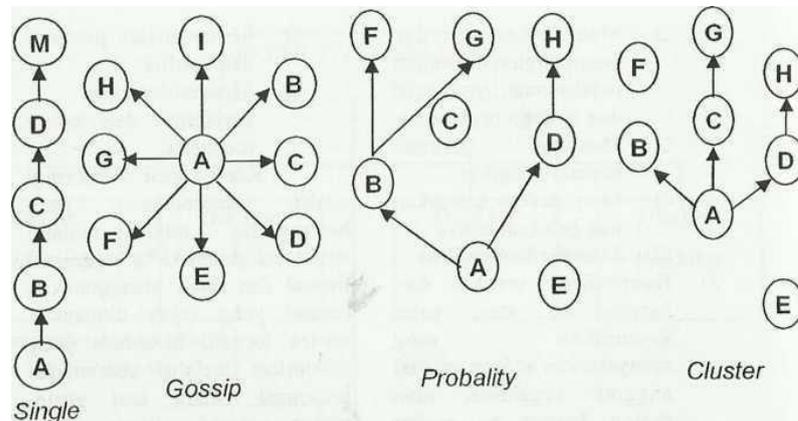
- Mengkoordinasikan aktivitas
- Berbagi informasi
- Memecahkan problem dan konflik
- Mengembangkan kerjasama dan saling mengerti

2. Komunikasi Informal

Komunikasi yang berlangsung tidak melalui struktur hierarki organisasi formal dan tidak menggunakan channel yang telah ditetapkan secara formal.

Informasi yang disalurkan melalui komunikasi informasi antara lain gosip, rumor, desas, desus, atau informasi yang tidak mungkin diperoleh oleh anggota organisasi melalui komunikasi formal. Hodgetts & Dovel (dalam Wirawan 2015:130), komunikasi informal mempergunakan 4 pola jaringan seperti

dilukiskan pada gambar berikut ini:



Gambar 2.2 Pola Jaringan Komunikasi Informal

Sumber : Hodgetts & Dovel (dalam Wirawan 2015:130)

Keterangan:

1) *Single*.

Pada jaringan ini setiap orang hanya menerima informasi dari satu sumber informasi dan informasi disampaikan secara berantai kepada seorang lainnya.

2) *Gosif* (gosip)

Pada jaringan gosip informasi berasal dari satu orang dan disebar oleh orang tersebut kepada orang-orang lainnya. Sumber informasi merupakan orang terpenting dalam jaringan karena tanpa dia informasi tak mungkin menyebar.

3) *Probability* (kemungkinan).

Dalam jaringan ini informasi menyebar secara random. Penerima informasi kemudian akan menyebarkan informasi lebih lanjut juga secara

random. Jadi sejumlah orang menerima informasi sedangkan yang lainnya tidak menerima informasi.

4) *Cluster* (random).

Informasi menyebar dari satu sumber informasi. Individu yang tidak harus menerima informasi tidak menerima informasi. Individu yang menerima informasi dan menyehatkannya kepada individu lain yang tidak berhak akan dikeluarkan dari tandan dan tidak akan menerima informasi lagi di kemudian hari.

Adapun bentuk komunikasi menurut Poppy Ruliana (2014:94) adalah komunikasi internal dalam sebuah organisasi itu ditunjang dalam beberapa bentuk komunikasi antara lain, yakni komunikasi vertikal, horizontal dan diagonal. lebih jelasnya, ketiga bentuk komunikasi internal itu dibahas di sini,

1) Komunikasi Vertikal

komunikasi vertikal adalah komunikasi yang berlangsung dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*) atas komunikasi dari pimpinan ke bawahan dan dari bawahan ke pimpinan secara timbal balik.

2) Komunikasi Horizontal

komunikasi horizontal adalah tindakan komunikasi yang berlangsung diantara para karyawan atau bagian yang memiliki kedudukan yang setara.

3) Komunikasi Diagonal.

Komunikasi diagonal lintas-saluran (*cross communication*) adalah

komunikasi antara pimpinan seksi dengan karyawan seksi lain. spesialis karyawan biasanya paling efektif dalam komunikasi lintas-saluran karena biasanya tanggung jawab mereka muncul di beberapa rantai otoritas perintah dan jaringan yang berhubungan dengan jabatan.

2.1.3 Budaya Kerja

2.1.3.1 Pengertian Budaya Kerja

Budaya kerja identik dengan studi individu dan kelompok dalam sebuah organisasi. Interaksi orang dalam sebuah organisasi menggambarkan budaya pada organisasi tersebut. Budaya kerja yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Robbins dan Judge (2015: 520) menegaskan “Budaya kerja adalah sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lain”.

Edy Sutrisno (2014: 2), mendefinisikan Budaya kerja sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya kerja juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan)

sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah- masalah organisasi (perusahaan).

Robbins & Coulter (2015: 63) mengemukakan bahwa “Budaya kerja atau *organizational culture* adalah sehimpunan nilai, prinsip, tradisi dan cara bekerja yang dianut bersama oleh dan memengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi”. Dalam kebanyakan organisasi, nilai - nilai dan praktik- praktik yang dianut bersama (*shared*) ini telah berkembang pesat seiring dengan perkembangan zaman dan benar-benar sangat memengaruhi bagaimana sebuah organisasi dijalankan.

Sementara menurut Mas’ud dalam penelitian oleh Kartiningsih (2017:37) Budaya kerja 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. Budaya kerja menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan.

Mas’ud juga menyatakan bahwa suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektifitas kinerja perusahaan karena menimbulkan antara lain:

1. Nilai-nilai kunci yang saling menjalin, tersosialisasikan, menginternalisasi, menjiwai para anggota, dan merupakan kekuatan yang tidak tampak;

2. Perilaku karyawan secara tak disadari terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak;
3. Para anggota merasa komit dan loyal pada organisasi
4. Adanya musyawarah dan kebersamaan dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan dan penghormatan kepada karyawan;
5. Semua kegiatan berorientasi kepada misi atau tujuan organisasi;
6. Para karyawan merasa senang, karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya;
7. Adanya koordinasi, integrasi, dan konsistensi yang menstabilkan kegiatan-kegiatan perusahaan;
8. Berpengaruh kuat terhadap organisasi dalam 3 (tiga) aspek: pengarahan perilaku dan kinerja organisasi, penyebarannya pada para anggota organisasi, dan kekuatannya yaitu menekan para anggota untuk melaksanakan nilai-nilai budaya;
9. Budaya berpengaruh terhadap perilaku individual maupun kelompok.

Soehardi Sigit dalam Abdullah (2014:155) mengungkapkan dan menerangkan bahwa Budaya kerja dikatakan kuat, jika nilai-nilai budaya itu disadari, dipahami dan diikuti, serta dilaksanakan oleh sebagian besar para anggota organisasi. Adapun tanda-tanda bahwa suatu budaya itu kuat adalah sebagai berikut:

1. Nilai-nilai budaya saling menjalin, tersosialisasikan dan menginternalisasi pada para anggota;
2. Perilaku anggota (karyawan) terkendalikan dan terkoordinasikan oleh

- kekuatan yang tak tampak (*invisible*) atau informal;
3. Para anggota (karyawan) merasa *committed* dan loyal pada organisasi;
 4. Ada partisipasi para karyawan pada organisasi;
 5. Semua kegiatan berorientasi pada misi dan tujuan;
 6. Ada '*shared meaning*' atau kebersamaan mengenai sesuatu yang dipandang berarti bagi para karyawan;
 7. Para anggota karyawan tahu apa yang harus dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan;
 8. Ada perasaan *rewarding* pada anggota (karyawan), karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya;
 9. Budaya yang berlaku sesuai dengan strategi dan menopang tujuan organisasi.

Tabel 2.1

Budaya Kuat versus Budaya Lemah

Budaya kuat	Budaya lemah
Nilai- nilai diterima secara luas	Nilai- nilai hanya dianut oleh segolongan orang saja di dalam organisasi biasanya kalangan manajemen puncak.
Budaya memberikan pesan yang konsisten kepada karyawan mengenai apa yang dipandang berharga dan penting.	Budaya memberikan pesan yang saling bertolak- belakang mengenai apa yang dipandang berharga dan penting.
Para karyawan sangat mengidentikkan jati diri mereka dengan Budaya kerja.	Para karyawan tidak begitu peduli dengan identitas Budaya kerja mereka.
Terdapat kaitan yang erat di antara penerimaan nilai- nilai dan perilaku para anggota organisasi.	Tidak ada kaitan yang kuat antara nilai- nilai dan perilaku para anggota organisasi.

Sumber: Robbins dan Coulter (2015: 65)

2.1.3.2 Fungsi Budaya kerja

Sebagai pedoman untuk mengontrol perilaku anggota organisasi, budaya kerja memiliki manfaat dan fungsi yang berguna bagi organisasi.

Dari sisi fungsi, Budaya kerja mempunyai beberapa fungsi. Fungsi Budaya kerja menurut Robbins (2015: 214) adalah sebagai berikut:

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain;
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota- anggota organisasi;
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang;
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar- standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan;
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Sedangkan menurut Sunarto (2014: 8-9), Budaya kerja mempunyai beberapa fungsi antara lain:

1. Budaya kerja berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi, terutama pada saat organisasi menghadapi guncangan baik dari dalam maupun dari luar akibat adanya perubahan;
2. Budaya kerja merupakan alat untuk menyatukan beragam sifat, karakter, bakat dan kemampuan yang ada di dalam organisasi;
3. Budaya kerja merupakan salah satu identitas organisasi, artinya

perusahaan memiliki identitas sebagai perusahaan yang mengutamakan ketepatan dan kecepatan;

4. Budaya kerja berfungsi sebagai suntikan energi untuk mencapai kinerja yang tinggi;
5. Budaya kerja merupakan representasi dari ciri kualitas yang berlaku dalam organisasi tersebut;
6. Budaya kerja merupakan pemberi semangat bagi para anggota organisasi; Organisasi yang kuat akan menjadi motivator yang kuat juga bagi para anggotanya;
7. Adanya perubahan di dalam suatu organisasi akan membawa pandangan baru tentang kepemimpinan. Seorang pemimpin akan dikatakan berhasil apabila dapat membawa anggotanya keluar dari krisis akibat perubahan yang terjadi. Keberhasilan pemimpin disebabkan karena ia memiliki visi dan misi yang kuat;
8. Salah satu fungsi Budaya kerja adalah untuk meningkatkan nilai dari *stakeholder* nya, yaitu anggota organisasi, pelanggan, pemasok dan pihak pihak lain yang berhubungan dengan organisasi.

2.1.3.3 Dimensi Budaya kerja

Budaya perusahaan merupakan sesuatu hal yang sangat kompleks. Untuk itu, di dalam pengukuran budaya perusahaan atau organisasi diperlukan dimensi yang merupakan karakteristik dasar Budaya kerja sebagai wujud nyata

keberadaannya. Berikut adalah dimensi Budaya kerja yang dikemukakan oleh Robbins & Coulter dalam Ardana (2014: 167):

1. Inovasi dan pengambilan risiko, yaitu kadar seberapa jauh karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko;
2. Perhatian ke hal yang rinci atau detail, yaitu kadar seberapa jauh karyawan diharapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian yang rinci/detail;
3. Orientasi hasil, yaitu kadar seberapa jauh pimpinan berfokus pada hasil atau output dan bukannya pada cara mencapai hasil itu;
4. Orientasi orang, yaitu kadar seberapa jauh keputusan manajemen turut memengaruhi orang-orang yang ada dalam organisasi;
5. Orientasi tim, yaitu kadar seberapa jauh pekerjaan disusun berdasarkan tim dan bukannya perorangan;
6. Keagresifan, yaitu kadar seberapa jauh karyawan agresif dan bersaing, bukannya daripada bekerja sama;
7. Kemantapan/stabilitas, yaitu kadar seberapa jauh keputusan dan tindakan organisasi menekankan usaha untuk mempertahankan *status quo*.

2.1.3.4 Karakteristik Budaya kerja

Budaya kerja memiliki karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Karakteristik tersebut secara keseluruhan merupakan hakikat budaya. Menurut Robbins (2015:10) ada 10 (sepuluh) karakteristik Budaya kerja, yaitu:

1. Inisiatif individual

Yang dimaksud inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan daya organisasi.

1. Toleransi Terhadap Tindakan Berisiko.

Dalam Budaya kerja perlu ditekankan sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil risiko. Suatu Budaya kerja dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota/ para karyawan untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi serta berani mengambil risiko terhadap apa yang dilakukannya.

2. Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi dapat menciptakan 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.

3. Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

4. Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap karyawan sangat membantu kelancaran kinerja suatu organisasi.

5. Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan dalam suatu organisasi.

6. Identitas

Yang dimaksudkan sejauh mana para karyawan dalam suatu organisasi dapat mengidentifikasi dirinya sebagai satu kesatuan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu. Identitas diri sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

7. Sistem Imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja karyawan, bukan senioritas atau pilih kasih.

8. Toleransi terhadap konflik

Sejauh mana para karyawan disorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat atau kritik merupakan fenomena

yang sering terjadi namun bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

9. Pola Komunikasi

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

2.1.4 Komitmen Pegawai

2.1.4.1 Pengertian Komitmen Pegawai

Menurut Luthans (dalam Triatna, 2015:120) komitmen karyawan diartikan secara umum sebagai sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya.

Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2008) dalam Priansa (2014:233) menyatakan bahwa komitmen pegawai merupakan suatu rasa identifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan yang diekspresikan oleh pegawai terhadap organisasinya.

Desseler (2003) dalam Priansa (2014:234) menyatakan bahwa komitmen pegawai merupakan identifikasi pegawai terhadap persetujuan untuk mencapai misi unit atau misi organisasi.

Sedangkan Robbins dan Judge (2015:100) menyatakan bahwa komitmen pegawai sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi

tertentu serta tujuan-tujuannya dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen pegawai adalah keinginan karyawan untuk tetap berada dalam suatu organisasi tertentu dan menjalankan tugas-tugas untuk kepentingan organisasi tersebut.

2.1.4.2 Prinsip dan Bentuk Komitmen pegawai

Komitmen pegawai merupakan konsep manajemen yang menempatkan SDM sebagai figure sentral bagi organisasi. Tanpa komitmen pegawai, sukar mengharapkan partisipasi aktif dan mendalam dari SDM. Oleh karena itu, komitmen pegawai harus dipelihara agar tetap tumbuh dan eksis di sanubari SDM. Lima prinsip kunci dalam membangun komitmen pegawai menurut Priansa (2014:234) oleh pimpinan adalah:

1. Memelihara atau meningkatkan harga diri. Artinya pimpinan harus pintar menjaga agar harga diri pegawai tidak rusak;
2. Memberikan tanggapan dengan empati;
3. Meminta bantuan dan mendorong keterlibatan. Artinya pegawai selain butuh dihargai juga ingin dilibatkan dalam pengambilan keputusan;
4. Mengungkapkan pikiran, perasaan dan rasional;
5. Memberikan dukungan tanpa mengambil alih tanggung jawab.

Komitmen pegawai pegawai terdiri atas komponen sikap dan kehendak. seperti disajikan dalam tabel 2.2 berikut ini:

Tabel 2.2
Komponen Sikap dan Kehendak dalam Komitmen pegawai

Sikap	Kehendak
<p>1. Identifikasi Penerimaan tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan dan keinginan pribadi pegawai. Penerimaan ini merupakan dasar dari komitmen pegawai.</p> <p>2. Keterlibatan Sesuai Peran dan Tanggung Jawab Pekerjaan. Hal ini tercermin dari usaha pegawai untuk menerima dan melaksanakan setiap tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Pegawai bukan hanya sekedar melaksanakan tugas-tugasnya melainkan selalu berusaha melebihi standar minimal yang ditentukan oleh organisasi..</p> <p>3. Kehangatan, Afeksi, dan Loyalitas. Kehangatan, afeksi, dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen dengan adanya ikatan emosional dan keterkaitan antara organisasi dengan pegawai.</p>	<p>1. Kesiediaan untuk menampilkan Usaha. Kesiediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan organisasi agar dapat maju.</p> <p>2. Keinginan untuk Tetap Berada dalam Organisasi. Pegawai dengan komitmen pegawai yang tinggi akan memiliki sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu lama.</p>

Sumber : Priansa (2014:234)

Priansa (2014:235) menyatakan bahwa komitmen pegawai dalam diri pegawai juga nampak dari beberapa hal sebagai berikut:

1. Penyesuaian.

Melakukan upaya penyesuaian dengan organisasi dan melakukan hal-hal yang diharapkan oleh organisasi, serta menghormati norma yang berlaku dan hidup dalam organisasi, serta mentaati dan menuruti peraturan dan ketentuan yang berlaku di organisasi.

2. Meneladani.

Dengan cara membantu orang lain, menghormati dan menerima hal-hal yang dianggap penting oleh pimpinan, bangga menjadi bagian dari organisasi, serta peduli akan citra organisasi.

3. Mendukung secara aktif.

Dengan cara bertindak mendukung serta memenuhi kebutuhan organisasi dan menyesuaikan diri dan kepentingannya dengan misi organisasi;

4. Melakukan Pengorbanan Pribadi

Dengan cara menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi, pengorbanan dalam hal pilihan pribadi, serta mendukung keputusan yang menguntungkan organisasi walaupun keputusan tersebut tidak disenangi oleh pegawai tersebut.

2.1.4.3 Dampak Komitmen Pegawai

Dampak komitmen organisasi menurut Sopiah (2008) dalam Priansa (2014:236) dapat ditinjau dari dua sudut yaitu:

1. Ditinjau dari Sudut Organisasi.

Pegawai yang berkomitmen rendah akan berdampak pada *turnover*, tingginya absensi, meningkatnya kelambanan kerja dan kurang intensitas untuk bertahan sebagai pegawai di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja, dan kurangnya loyalitas pada organisasi. Apabila komitmen pegawai rendah maka hal tersebut dapat memicu perilaku pegawai yang kurang baik, misalnya tindakan kerusuhan yang dampak lebih lanjutnya yaitu terhadap reputasi organisasi menurun, kehilangan kepercayaan dari klien dan dampak yang lebih jauh lagi yaitu menurunnya laba organisasi.

2. Ditinjau dari Sudut Pegawai.

Komitmen pegawai yang tinggi akan berdampak pada peningkatan karir pegawai tersebut.

2.1.4.4 Proses dan Pengembangan Komitmen pegawai

Komitmen pegawai pegawai merupakan proses yang berkesinambungan dan merupakan sebuah pengalaman individual pegawai. Sejumlah cara yang dapat dilakukan untuk membangun komitmen pegawai pegawai menurut Priansa (2014:237) adalah:

1. *Make It Charismatic.*

Visi dan misi organisasi merupakan sesuatu yang karismatik, pijakan, dasar bagi setiap pegawai dalam berperilaku, bersikap, dan bertindak.

2. *Build The Traditional.*

Segala sesuatu yang baik di organisasi dijadikan sebagai suatu tradisi yang terus menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.

3. *Have Comprehensive Grievance Procedures.*

Bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun dari internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.

4. *Provide Extensive Two-Way Communications.*

Jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.

5. *Create a Sense of Community.*

Jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu *community* di mana di dalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama, berbagi, dan lain-lain.

6. *Build Value-Based Homogeneity.*

Membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama, seperti untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, keterampilan, minat, motivasi, kinerja, tanpa adanya diskriminasi.

7. *Share and Share a Like.*

Sebaiknya organisasi membuat kebijakan di mana antara pegawai level bawah sampai pimpinan tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik, dan lain-lain.

8. *Emphasize Barn Raising, Cross-Utilization, and team Work.*

Organisasi sebagai suatu *community* harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberi kesempatan yang sama pada

pegawai. Semua pegawai merupakan suatu tim kerja. Semuanya harus memberikan kontribusi yang maksimal demi keberhasilan organisasi.

9. *Get Together.*

Adakan acara-acara yang melibatkan semua pegawai sehingga kebersamaan bisa terjalin.

10. *Support Employee Development*

Hasil studi menunjukkan bahwa pegawai yang lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi memperhatikan perkembangan karier pegawai dalam jangka panjang.

11. *Commit to Actualizing*

Setiap pegawai diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing-masing.

12. *Provide First Year Challenge*

Pegawai masuk ke organisasi dengan membawa mimpi dan harapannya, serta kebutuhannya. Berikan bantuan yang kongkret bagi pegawai untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya. Jika pada tahap-tahap awal pegawai memiliki persepsi yang positif terhadap organisasi, maka pegawai akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pada tahap-tahap berikutnya.

13. *Enrich and Empower.*

Ciptakan kondisi agar pegawai bekerja tidak secara monoton karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi pegawai. Hal ini tidak baik karena akan menurunkan kinerja pegawai.

14. *Promote From Within.*

Bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern organisasi sebelum merekrut pegawai dari luar organisasi.

15. *Provide Development Activities.*

Bila organisasi membuat kebijakan untuk merekrut pegawai dari dalam sebagai prioritas maka dengan sendirinya hal itu akan memotivasi pegawai untuk terus tumbuh dan berkembang personalnya, juga jabatannya.

16. *The Question of Employee Security.*

Bila pegawai merasa aman, baik fisik maupun psikis, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya.

17. *Commit to People First Value.*

Membangun komitmen pegawai pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Oleh karena itu organisasi harus benar-benar memberikan perlakuan yang benar pada masa awal pegawai memasuki organisasi, dengan demikian pegawai akan mempunyai persepsi yang positif terhadap organisasi.

18. *Put It In Writing.*

Data-data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, filosofi, sejarah, strategi, dan lain-lain organisasi sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan bukan sekedar bahasa lisan.

19. *Hire Right Kind Managers.*

Bila pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, disiplin dan lain-lain pada bawahan, sebaiknya pimpinan sendiri

memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari.

20. *Walk The Talk.*

Tindakan jauh lebih efektif dari sekedar kata-kata. Bila pimpinan ingin pegawainya berbuat sesuatu maka sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata-kata atau berbicara.

2.1.4.5 **Komitmen Afektif**

Komitmen afektif (*continuance commitment*) didefinisikan sebagai keinginan pegawai untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, dengan pertimbangan bahwa jika ia keluar, maka ia akan menghadapi risiko kerugian. Kunci komitmen afektif adalah *want to*. Komitmen afektif merupakan ide atau pemikiran pegawai tentang kerugian yang mungkin dihadapi jika mereka keluar dari perusahaan (Feinstein dan Harrah, 2000).

Komitmen afektif didefinisikan sebagai suatu proses sikap, dimana pegawai merasa memiliki hubungan atau ketertarikan dengan organisasi karena adanya kesamaan nilai dan tujuan. Komitmen afektif merupakan suatu interaksi positif antara pegawai dengan organisasi karena adanya kesamaan nilai (Cetin, 2006). Komitmen afektif merupakan tingkat loyalitas pegawai terhadap organisasi. Komitmen afektif akan mempengaruhi kuat lemahnya keterlibatan pegawai dalam organisasi. (Priansa, 2014:239).

Allen dan Mayer (1997) menyatakan komitmen afektif merupakan keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan dalam suatu organisasi (*involves the employee's emotional attachment to identification with is*

involvement in the organization). Dalam hal ini individu menetap dalam suatu organisasi karena keinginannya sendiri. Selanjutnya Allen dan Mayer menyatakan bahwa pegawai dengan komitmen afektif yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi. Hal ini berarti bahwa pegawai tersebut bukan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi dibandingkan pegawai dengan komitmen afektif yang lebih rendah. (Priansa, 2014:239).

2.1.4.6 Komitmen Normatif

Komitmen normatif (*normative commitment*) merupakan komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri pegawai, berisi keyakinan pegawai akan tanggung jawabnya terhadap organisasi. Pegawai merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen normatif adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*). Komitmen normatif merupakan kewajiban yang dirasakan pegawai, bahwa idealnya ia tidak berpindah pekerjaan ke organisasi lain. Allen dan Meyer (1997) menyatakan bahwa komitmen normatif merupakan keyakinan pegawai tentang tanggung jawab yang dimilikinya terhadap organisasi (*involves employee's feeling of obligation the organization*). (Priansa, 2014:241).

Pegawai tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut. Pegawai dengan komitmen normatif yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas baginya dari organisasi. Perasaan semacam itu akan memotivasi pegawai untuk bertingkah laku secara baik dan melakukan tindakan

yang tepat bagi organisasi. Adanya komitmen normatif diharapkan memiliki hubungan yang positif dengan tingkah laku dalam pekerjaan, seperti *job performance*, *work attendance*, dan *organizational citizenship*. Komitmen normatif akan berdampak kuat pada iklim kerja. (Priansa, 2014:241)

2.1.4.6 Komitmen Kontinu

Komitmen kontinu (*continuance commitment*) merupakan komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*). Allen dan Meyer (1997) menyatakan bahwa komitmen kontinu merupakan komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi (*involves commitment based on the cost that the employee associated with leaving the organization*). Dalam hal ini individu memutuskan menetap pada organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan. (Priansa, 2014:242)

2.1.4.7 Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen pegawai

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen pegawai menurut Dyne dan Graham (2005) dalam Priansa (2014:243) adalah:

1. Personal
 - a. Ciri-ciri Kepribadian Tertentu.

Ciri-ciri kepribadian tertentu seperti teliti, *ekstrovert*, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok di atas tujuan sendiri serta individu yang *altruistic* (senang membantu) akan cenderung lebih komit.

b. Usia dan Masa Kerja.

Usia dan masa kerja berhubungan positif dengan komitmen pegawai.

c. Tingkat Pendidikan,.

Makin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat diakomodir, sehingga komitmennya semakin rendah.

d. Jenis Kelamin.

Wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.

e. Status Perkawinan.

Pegawai yang sudah menikah lebih terikat dengan organisasinya.

f. Keterlibatan Kerja.

Tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen pegawai.

2. Situasional

a. Nilai (*Value*) Tempat Kerja.

Niai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan keterkaitan. Nilai-nilai kualitas, Inovasi, Kooperasi, partisipasi dan *trust* akan mempermudah setiap pegawai untuk saling

berbagi dan membangun hubungan erat. Jika para pegawai percaya bahwa nilai organisasinya adalah kualitas produk jasa, para pegawai akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan hal itu;

b. Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi meliputi: Keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi;

c. Karakteristik Pekerjaan.

Meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Jerigan, Beggs menyatakan kepuasan atas otonomi, status dan kebijakan merupakan prediktor penting dari komitmen. Karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, serta rasa keterikatan terhadap organisasi;

d. Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen pegawai. Hubungan ini didefinisikan sebagai sejauh mana pegawai memersepsi bahwa organisasi (lembaga, pimpinan, rekan) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Hal ini berarti jika

organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan pegawai dan juga menghargai kontribusinya, maka pegawai akan menjadi komit.

3. Posisional

a. Masa Kerja.

Masa kerja yang lama akan semakin membuat pegawai komit, hal ini disebabkan oleh karena semakin memberi peluang pegawai untuk menerima tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi yang lebih tinggi. Juga peluang investasi pribadi berupa pikiran, tenaga dan waktu yang semakin besar, hubungan sosial lebih bermakna, serta akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.

b. Tingkat Pekerjaan.

Berbagai penelitian menyebutkan status sosioekonomi sebagai predictor komitmen paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat.

2.1.4.8 Dimensi Komitmen pegawai

Robbins & Judge (2015:101) membagi komitmen organisasi menjadi tiga dimensi (indikator) secara terpisah yaitu :

1. *Affective Commitment* (komitmen afektif), perasaan senang tidaknya karyawan dalam organisasinya.

2. *Continuance Commitment* (komitmen berkelanjutan), keinginan bertahan dengan pekerjaannya dan merasa tertarik dengan pekerjaan saat ini.
3. *Normative Commitment* (komitmen normatif), kesetiaan terhadap organisasi dan rasa memiliki pada organisasi.

Menurut Allen dan Meyer (2016:4) menyatakan bahwa ada tiga Indikator komitmen organisasional, yaitu :

- 1) Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Affective commitment yaitu keterkaitan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi, individu bertahan dalam suatu organisasi karena adanya ikatan emosional dan keinginan sendiri.

- 2) Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Continuance commitment yaitu komitmen yang berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Karyawan tetap bertahan pada organisasi karena ia membutuhkan keuntungan atau gaji yang tidak ditemukan dalam pekerjaan lain.

- 3) Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Normative commitment yaitu komitmen yang disebabkan karena ada perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Karyawan tetap tinggal dalam organisasi karena merasa wajib loyal pada organisasi dan sesuai dengan nilai – nilai yang dimiliki.

2.1.5 Kinerja Pegawai

2.1.5.1 Pengertian Kinerja

Istilah “kinerja” berasal dari kata “*job performance*” atau “*actual performance*” yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang (Mangkunegara, 2015: 67). Dalam kamus besar Bahasa Indonesia (2002: 156), istilah “kinerja” memiliki arti, yaitu: sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, dan kemampuan kerja.

Menurut Supardi (2014: 45), kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dapat diartikan sebagai prestasi, menunjuk suatu kegiatan atau perbuatan dan melaksanakan tugas yang dibebankan.

Bastian mengatakan sebagaimana dikutip oleh Fahmi (2014: 176) bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

Kinerja menurut Mangkunegara (2015: 67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya yang hasilnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Sedarmayanti (2015:260), mendefinisikan bahwa :

“Kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara

keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya)”.

Menurut Mathis dan Jackson dalam Donni Juni Priansa (2014:269) menyatakan bahwa :

“Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya”.

Menurut Bernardin dan Russel dalam Donni Juni Priansa (2014:270), menyatakan bahwa Kinerja merupakan hasil yang di produksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, yang memperlihatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan yang dicapai oleh seorang pegawai di dalam pekerjaannya, yang didalamnya terlihat bagaimana kualitas dan kuantitas seorang pegawai dalam mengerjakan suatu pekerjaan.

2.1.5.2 Tujuan dan Sasaran Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi, tujuan penilaian kinerja karyawan menurut Veithzal Rivai (2015:552), pada dasarnya meliputi :

1. Meningkatkan etos kerja;
2. Meningkatkan motivasi kerja;
3. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan selama ini;

4. Untuk mendorong pertanggungjawaban dari karyawan;
5. Pemberian imbalan yang sesuai;
6. Untuk pembeda antar pegawai yang satu dengan yang lainnya;
7. Pengembangan SDM;
8. Alat untuk membantu dan mendorong pegawai agar inisiatif;
9. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan agar kinerja menjadi baik;
10. Untuk memperoleh umpan balik dari pegawai;
11. Pemutusan hubungan kerja;
12. Memperkuat hubungan antar pegawai;
13. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pekerjaan.

2.1.5.3 Dimensi Kinerja Pegawai

Menurut Robbins (2015:260) dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2015:75) Dimensi kinerja adalah sebagai berikut :

1) Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3) Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

4) Kerjasama

Pegawai mampu bekerja sama dengan rekan kerjanya dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh organisasi atau instansi.

5) Inisiatif

Pegawai mempunyai kemampuan dalam mengerjakan tugas dan mempunyai inisiatif.

2.1.5.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Keith Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2015:67) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain :

a) Faktor Kemampuan

b) Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

c) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal. David C. Mc Clelland (1997) seperti dikutip Mangkunegara (2015 : 68), berpendapat bahwa “Ada hubungan yang positif

antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

Menurut Gibson (2015 : 56) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja :

- a) Faktor Individu : kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang;
- b) Faktor Psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja;
- c) Faktor Organisasi : motivasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

2.1.5.5 Pengukuran Kinerja

Menurut Mahmudi (2014: 12), pengukuran kinerja merupakan alat untuk menilai kesuksesan suatu organisasi. Dalam konteks organisasi sektor publik, kesuksesan organisasi itu akan digunakan untuk mendapatkan legitimasi dan dukungan publik. Masyarakat akan menilai kesuksesan organisasi sektor publik melalui kemampuan organisasi dalam memberikan pelayanan publik yang relatif murah dan berkualitas.

Pelayanan publik tersebut yang menjadi *bottom line* dalam organisasi sektor publik. Selain itu, menurut Mahsun (2014: 26), pengukuran kinerja adalah suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran, dan

strategi sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Dalam bukunya pun Mahsun (2014: 34) mengungkapkan bahwa pengukuran kinerja bukanlah tujuan akhir melainkan merupakan alat agar dihasilkan manajemen yang lebih efisien dan terjadi peningkatan kinerja. Hasil dari pengukuran kinerja akan memberi tahu mengenai apa yang telah terjadi, bukan mengapa hal itu terjadi atau apa yang harus dilakukan.

Menurut Wibowo (2014: 320), pengukuran hanya berkepentingan untuk mengukur apa yang penting dan relevan. Untuk itu, perlu jelas tentang apa yang dikatakan penting dan relevan sebelum menentukan ukuran apa yang harus digunakan. Hal-hal yang diukur tergantung pada apa yang dianggap penting oleh *stakeholders* dan pelanggan. Pengukuran mengatur keterkaitan antara strategi berorientasi pelanggan dan tujuan dengan tindakan. Pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara:

- a. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi;
- b. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan;
- c. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja;
- d. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian;
- e. Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas;
- f. Mempertimbangkan penggunaan sumber daya; dan
- g. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

Selain itu, menurut Sedarmayanti (2015: 195-196), pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan / kegagalan pelaksanaan kegiatan / program. kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi organisasi. Karenanya sudah merupakan suatu hal yang mendesak untuk menciptakan sistem yang mampu untuk mengukur kinerja dan keberhasilan organisasi. Untuk dapat menjawab pertanyaan tingkat keberhasilan organisasi, maka seluruh aktivitas organisasi tidak semata-mata kepada input dari program organisasi, tetapi lebih ditekankan kepada *output*, proses, manfaat, dan dampak program organisasi.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Berikut ini akan dipaparkan mengenai penelitian yang telah dilakukan sebelumnya terkait dengan “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Budaya Kerja Terhadap Komitmen Pegawai dan Dampaknya pada Kinerja”.

Tabel 2.3

Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti (Tahun) Judul	Metode	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.	Putu Bagus Jaya Surayana Metra, dkk. (2017) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokrasi, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Mega Auto	Regresi Linier	Kinerja Pegawai	Gaya Kepemimpinan Demokrasi, Motivasi, Disiplin Kerja	Gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang dekat dimana gaya kepemimpinan suatu perusahaan dikatakan sangat mempengaruhi kinerja karyawan	Jurnal Ekonomi Manajemen, Vol. 2 (2), Nopember 2017 Hal 415 - 432

	Finance Di Surabaya					
2.	Ifratus Zuraidah (2018) Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komunikasi Terhadap Komitmen Karyawan Di Ud. Jati Diri Kabupaten Pamekasan	Regresi Linear Berganda	Komunikasi, Komitmen Pegawai	Kepuasan Kerja	Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan kepuasan kerja dan komunikasi terhadap komitmen karyawan di UD. Jati Diri Kabupaten Pamekasan, Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial kepuasan kerja dan komunikasi terhadap komitmen karyawan di UD. Jati Diri Kabupaten Pamekasan,	Jurnal Ekomadania Vol. 1 (2). Januari 2018.
3.	Dennise Nurillah Salahudin, dkk (2018) Pengaruh Komunikasi Dan Gaya Kepemimpinan Serta Budaya kerja Terhadap Komitmen pegawai Dan Dampaknya Pada Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Kecamatan Se Kota Kotamobagu	Analisis jalur (<i>Path Analysis</i>)	Komunikasi, Gaya Kepemimpinan,	Budaya kerja, Komitmen pegawai, Kepuasan Kerja	- Komunikasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja tetapi tidak signifikan, - Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja meskipun nilai probabilitasnya menunjukkan tidak signifikan, - Budaya kerja berpengaruh secara positif terhadap Kepuasan Kerja dan juga nilai probabilitasnya menunjukkan pengaruh secara signifikan, - Komunikasi, Gaya Kepemimpinan	Jurnal EMBA Vol.6 No.3 Juli 2018, Hal. 1858 – 1867

					dan Komitmen pegawai berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja tetapi tidak berpengaruh secara signifikan. Ini dikarenakan adanya faktor – faktor lain yang lebih mempengaruhi secara positif serta signifikan di dalam Kantor Kecamatan se Kota Kotamobagu	
4.	Ridwan Nurdin,dkk (2011) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Rsud Namlea Kabupaten Buru Provinsi Maluku	Regresi Linier	Gaya Kepemimpinan, Kinerja Pegawai	Kepuasan Kerja	Terdapat Pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja, Terdapat Pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja,	Jurnal, Ridwan Nurdin, 2011
5.	Anne Hermayanti dan Siti Rahmawati (2015) Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Komitmen Karyawan PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Cabang Bandung Divisi <i>Noodle</i>	Regresi Linier Berganda	Budaya Kerja, Komitmen Karyawan	Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Kinerja Pegawai	Terdapat pengaruh yang signifikan antara Budaya Kerja dengan Komitmen Pegawai,	Jurnal Manajemen dan Organisasi Vol VI, No 2, Agustus 2015
6.	Juli Fitriani,dkk (2018) Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja melalui Komitmen	Structural Equation Modeling (SEM) berbasis variance	Budaya Kerja, Komitmen Pegawai, Kinerja	Gaya Kepemimpinan, Komunikasi	Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen, komitmen	Journal of Economic and Business

	Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Tanaga Kerja dan Perindustrian Kota Kendari	Parsial Leasst Square (PLS)			berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai	Vol. 1 (2), July 2018, pp. 52 – 57
7.	Endjang Sudarman, (2018) Pengaruh Budaya Kerja Dan Komitmen pegawai Terhadap Kinerja Pelayanan Publik Di Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan Kabupaten Karawang	Regresi Linier Berganda	Budaya Kerja,	Komitmen pegawai, Kinerja Pelayanan Publik	Ada pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara variabel Budaya Kerja dan Komitmen pegawai terhadap Kinerja Pegawai	Endjang Sudarman Vol. XV - No.1 - 2018
8.	Dela Elvi Lingga Pengaruh Komitmen Karyawan, Budaya Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Keuangan Bpr Di Tanjungpinang.	Regresi Linier	Komitmen Karyawan, Budaya Kerja, Kinerja Pegawai	Motivasi	variabel komitmen karyawan, budaya kerja dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai keuangan BPR di Tanjungpinang.	Jurnal Memey Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Maritim Raja Ali Haji Tanjungpinang
9.	Anis Mustikasari (2014), Pengaruh Budaya kerja Terhadap Komitmen Pegawai Dinas Pendidikan	Regresi Linier	Komitmen Pegawai	Budaya Kerja	Ada Pengaruh yang signifikan secara positif antara Budaya kerja terhadap Komitmen Pegawai Dinas Pendidikan Kota Batu	Jurnal Manajemen Pendidikan Volume 24, Nomor 4, September 2014: 341-349

10.	Kiswanto (2010) Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan Kaltim Pos Samarinda	Multiple linear regressions	Komunikasi, Kinerja Karyawan	Kepemimpinan	Kepemimpinan dan Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komunikasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan	Jurnal, ISSN : 0216-6437- Politeknik Negeri Samarinda
11.	Sulaiman (2014) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Gaya Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai dan Dampaknya pada Kinerja Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya	Path Analysis	Gaya Kepemimpinan, Kinerja Pegawai	Gaya Komunikasi, Kinerja Organisasi	Gaya Kepemimpinan dan Gaya Komunikasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai dan secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya	Jurnal, Vol.3 no 2/2014 universitas Syiah Kuala
12.	Y. J. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sekadau	Regresi Linier	Gaya Kepemimpinan, Kinerja Pegawai	-	Terdapat Pengaruh yang Signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sekadau	Jurnal Manajemen Dan Bisnis, Vol 1, No 1 2013
13.	Mukzam, E. Y. D. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Stres Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PTPN XI Unit Usaha PG Semboro)	Regresi Linier	Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan	Stres Kerja	Gaya Kepemimpinan dan Stres Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PTPN XI Unit Usaha PG Semboro	Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol . 51 No. 2 Oktober 2017
14.	Syaiyid, E., Utami, H. N., &	Regresi Linier	Gaya Kepemimpinan	Motivasi Kerja	Gaya Kepemimpinan sangat berpengaruh	Jurnal Administrasi

	Riza, M. F. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja (Studi Pada Karyawan Radar Malang PT. Malang Intermedia Pers)		an		terhadap Motivasi Kerja Karyawan Radar Malang PT. Malang Intermedia Pers	asi Bisnis (JAB), 1(1), 104–113
15.	Setiawan, E. Y. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Iss Indonesia Di Rumah Sakit National Surabaya.	Regresi Linier	Kinerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja	Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pt. Iss Indonesia Di Rumah Sakit National Surabaya	E –Jurnal Ilmu Manajemen Magistra, 1(1), 31–41.
16.	Mailisa Safitri, H., & Shabri, M. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim, Dan Gaya Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Sabang.	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	Gaya Kepemimpinan, dan Kinerja Pegawai	Kerjasama Tim, Gaya Komunikasi, dan Kepuasan Kerja	Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim, Dan Gaya Komunikasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Serta berdampak signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Sabang.	Jurnal Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, 17(1), 1–17.
17.	Tania Pratiwi, R., & Elsa, R. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Komunikasi Bawahan	Regresi Linier	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Komunikasi dan Efektivitas Kepemimpinan	Adanya pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Komunikasi Bawahan Terhadap Efektivitas	Jurnal Penelitian Pendidikan Dan Ekonomi, 13(1)

	Terhadap Efektivitas Kepemimpinan Di Universitas Kuningan.				Kepemimpinan Di Universitas Kuningan.	
18.	Widhi, Saputro Nugroho & Setyawati, E. (2015). Pengaruh Independensi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen pegawai dan Pemahaman Good Governance terhadap Kinerja Auditor Pemerintah.	Structural Equation Modeling (SEM)	Gaya Kepemimpinan dan Kinerja	Independensi, Komitmen pegawai, dan Pemahaman Good Governance	Terdapat pengaruh yang signifikan antara Independensi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen pegawai dan Pemahaman Good Governance terhadap Kinerja Auditor Pemerintah.	Jurnal Manajemen Dan Bisnis, 1(1), 64–79
19	Yunus, M., Sulaiman, & Amri. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Gaya Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Dampaknya Pada Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya	Analisis jalur (<i>Path Analysis</i>)	Gaya Kepemimpinan Dan Terhadap Kinerja Pegawai	Gaya Komunikasi	Adanya pengaruh yang signifikan dari Gaya Kepemimpinan Dan Gaya Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai sehingga berdampak pada Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya	Jurnal Manajemen, 3(2), 78–84.
20.	Oktora, J., Rizan, M., & Situngkir, S. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Motivasi Serta Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Sanjayatama	Analisis jalur (<i>Path Analysis</i>)	Kinerja	Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional, Motivasi Serta Kompetensi	Terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional, Motivasi Serta Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Sanjayatama Lestari	Jurnal Dinamika Manajemen Dan Bisnis, 1(1), 41–64.

	Lestari					
21.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Terhadap Komitmen pegawai Yang Berimplikasi Pada Kinerja Karyawan. (2015).	Analisis jalur (<i>Path Analysis</i>)	Gaya Kepemimpinan, dan Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja dan Komitmen pegawai	Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen pegawai Yang Berimplikasi Pada Kinerja Karyawan.	Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen, 2(1), 91.
22.	Desi Saputro Raffie, Nasir Azis, & Sofyan Idris. (2018). Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Barat	Analisis jalur (<i>Path Analysis</i>)	Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja Dan Kinerja Pegawai	Kompetisi, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Pegawai	Kompetisi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja Dan Lingkungan Kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai dan memberikan dampak Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Barat	Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unsyiah, ISSN : 2302-0199, 2(1), 36–45.

2.2 Kerangka Pemikiran

Perkembangan sebuah perusahaan/lembaga sangat ditentukan oleh seberapa besar aset yang dimiliki perusahaan/lembaga tersebut, salah satu aset penting dalam perusahaan ialah karyawan. Sangat penting bagi manajer perusahaan pada semua jajaran untuk memberikan perhatian pada karyawan karena perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif yang signifikan melalui kinerja dan keterlibatan mereka. Karyawan yang bekerja maksimal akan mempengaruhi perusahaan untuk lebih maju dan efisien dalam

pelaksanaan pencapaian tujuan. Manajemen sumber daya yang aktif mengharuskan manajer menemukan dan memberi cara terbaik dalam mengelola karyawan agar tercapai tujuan perusahaan serta meningkatkan kinerja organisasi.

Dalam sebuah organisasi ada dua pihak yang saling bergantung dan merupakan unsur utama dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai atasan dan pegawai sebagai bawahan (Mulyadi, 2009). Banyak faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja seorang karyawan, selain kepemimpinan ada juga komunikasi. Komunikasi yang diterapkan dengan baik antara atasan dengan bawahan atau sesama karyawan dapat memberikan stimulan yang baik terhadap peningkatan kinerja.

Gaya Kepemimpinan menurut Fielder dan Gracia dalam Iensufiie (2014:114) Merupakan Proses kemampuan seorang pemimpin untuk melakukan pengaruhnya tergantung dengan situasi tugas kelompok dan tingkat-tingkat daripada gaya kepemimpinan, kepribadian yang sesuai dengan kelompoknya". Dimensi dari gaya kepemimpinan diantaranya adalah hubungan pemimpin dan anggota, struktur kerja dan posisi kekuatan.

Komunikasi menurut Harapan dan Ahmad (2014 : 25) merupakan Setiap bentuk perilaku seseorang baik verbal maupun nonverbal yang ditanggapi oleh orang lain. Dimensi dari komunikasi diantaranya adalah komunikasi vertikal, komunikasi horizontal, komunikasi diagonal.

Budaya kerja menurut Robbins & Coulter (2015: 63) merupakan Sehimpuan nilai, prinsip, tradisi dan cara bekerja yang dianut bersama oleh dan memengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi. Dimensi dari

budaya kerja diantaranya inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan beresiko dan dukungan manajemen.

Selanjutnya komitmen pegawai menurut Luthan (dalam Triatma, 2015:120) merupakan Sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Dimensi dari variabel komitmen pegawai diantaranya komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif.

Menurut Supardi (2014: 45), kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dapat diartikan sebagai prestasi, menunjuk suatu kegiatan atau perbuatan dan melaksanakan tugas yang dibebankan. Dimensi dari kinerja diantaranya adalah faktor individual, faktor psikologis dan faktor organisasi.

Hubungan kepemimpinan dengan komunikasi sangat erat kaitannya didalam pencapaian tujuan organisasi, sebagaimana di kemukakan oleh Chen (2006) pada intinya bahwa komunikasi organisasi berhubungan positif dengan komitmen pegawai dan kinerja dan berhubungan negatif dengan tekanan pekerjaan.

Kepemimpinan melibatkan lebih dari sekedar menggunakan kekuasaan dan menjalankan wewenang, serta ditampilkan pada tingkat yang berbeda. Pada tingkat individu, misalnya, kepemimpinan melibatkan pemberian nasehat, bimbingan, inspirasi, dan motivasi. Para pemimpin membangun tim, menciptakan kesatuan, dan menyelesaikan perselisihan di tingkat kelompok, dan pada akhirnya

pemimpin membangun budaya dan menciptakan perubahan dalam organisasi. B.A Melers et.al (1998, dalam Kreitner dan Kinicki, 2005).

Menurut Schein (2004) Budaya diciptakan oleh pemimpin-pemimpinnya, pemimpin-pemimpin diciptakan oleh budaya. Budaya pada hakekatnya merupakan pondasi bagi suatu organisasi. Jika pondasi yang dibuat tidak cukup kokoh, maka betapapun bagus suatu bangunan, ia tidak akan cukup kokoh untuk menopangnya. Ada beberapa pendapat yang mengatakan bagaimana budaya itu seharusnya dibentuk. Dari berbagai pendapat tersebut yang tidak bisa dipungkiri adalah peran pimpinan.

Schein (1992, dalam Yurk, 2005) berpendapat bahwa para pemimpin organisasi memiliki potensi paling besar untuk menanamkan dan memperkuat aspek-aspek Budaya kerja.

Suhana (2007) dalam penelitiannya menguji hubungan antara gaya kepemimpinan, praktek-praktek MSDM, budaya, komitmen dan kinerja. Hubungan yang signifikan ditemukan antara gaya kepemimpinan dan Budaya kerja, gaya kepemimpinan dan komitmen, dan antara Budaya kerja dan kinerja.

Dalam memelihara komitmen karyawan, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan, dan kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utama. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki.

Brown (2003, dalam Suhana 2007) menguji pengaruh perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dan tugas terhadap komitmen. Temuannya menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan yang meliputi membangun kepercayaan, memberikan inspirasi, visi, mendorong kreativitas dan menekankan pengembangan berpengaruh secara positif pada komitmen afektif karyawan. Sementara perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas juga berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan, meski tingkat pengaruhnya lebih rendah.

Penelitian yang dilakukan Chen (2004) menunjukkan bahwa budaya kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen karyawan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selain itu Perryer dan Jordan (2005) meneliti dasar hubungan antara komitmen karyawan dan gaya kepemimpinan dilihat dari gaya mendukung (*support*) dan gaya memadamkan (*extinct*) pada organisasi Pemerintah Federal Australia. Hasil penelitiannya menemukan bahwa baik gaya mendukung dan gaya memadamkan yang dimiliki seorang pemimpin mempengaruhi komitmen berorganisasi, dimana terjadi sebuah peningkatan dalam gaya mendukung yang dimiliki seorang pemimpin bersamaan dengan penurunan dalam gaya pemimpin yang cenderung memadamkan akan meningkatkan komitmen.

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu kepemimpinan juga juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi

tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. Dimana menurut Stoner et. al (1996) gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Dari pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja maupun sebaliknya.

Ogbonna dan Harris (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya. Hasil penelitian Ogbonna dan Harris (2000) menunjukkan bahwa Budaya kerja mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Budaya kerja mempengaruhi komitmen karyawan dalam upaya membangun sumber daya manusia, proses kerja, dan hasil kerja yang lebih baik. Budaya kerja akan memberikan kultur, corak, dan nuansa kerja pada suatu unit kerja, dan sekaligus menjadi pedoman, acuan, dan pengikat kebersamaan seluruh karyawan dalam unit organisasi. Budaya kerja dan komitmen sangat penting bagi karyawan pada suatu perusahaan, maka dari itu karyawan perlu diatur dan diperhatikan keberadaannya sehingga dapat didayagunakan dengan optimal dan pada akhirnya mereka akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan dan kepuasan

serta yang terpenting bagi perusahaan kinerja yang meningkat dari karyawan untuk perusahaan (Darodjat, 2015:37).

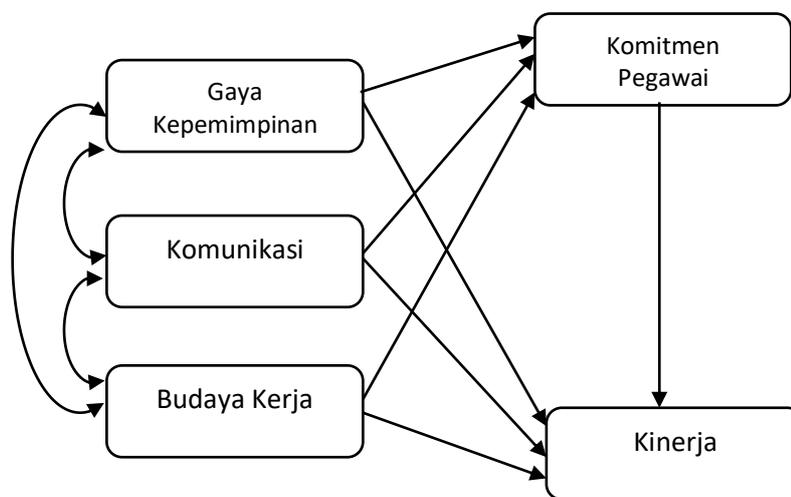
Hubungan antara budaya kerja dengan kinerja dapat dilihat dari penelitian terdahulu, Menurut Triguno (2002:3) suatu organisasi memiliki budaya kerja yang kuat, maka pegawai akan cenderung mengikuti arah yang telah ditentukan. Budaya kerja yang lemah cenderung mengakibatkan pegawai tidak memiliki kiblat yang jelas sehingga pegawai memilih berjalan sendiri-sendiri dan akan berakibat ke lembaga organisasinya menjadi tidak tercapainya tujuan organisasi. Untuk itu supaya terciptanya sebuah lembaga organisasi, budaya kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja.

Komitmen Pegawai memiliki peranan yang penting terhadap kinerja pegawai, dimana komitmen pegawai merupakan identifikasi rasa, keterlibatan dan loyalitas yang ditampakkan oleh pegawai terhadap organisasi yang menjadi tempatnya untuk mengabdikan dan bekerja. Komitmen pegawai ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan dan menjadi bagian penting dari anggota organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Komitmen pegawai yang kuat akan mempengaruhi kinerja yang ditampilkan oleh pegawai (Darodjat, 2015:232).

Paparan diatas menunjukkan bahwa penelitian terhadap faktor gaya kepemimpinan, komunikasi dan budaya kerja berpengaruh terhadap komitmen pegawai yang nantinya akan berdampak pada kinerja pegawai itu sendiri. Atas dasar asumsi teori dan konsep yang dirumuskan dalam penelitian ini, maka

menjadi sangat penting untuk melihat bagaimana efektivitas gaya kepemimpinan, komunikasi dan budaya kerja terhadap komitmen pegawai dan dampaknya pada kinerja pegawai.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka dapat digambarkan Paradigma Penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.3 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan Kerangka pemikiran diatas, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Budaya Kerja secara parsial berpengaruh terhadap Komitmen Pegawai pada Lingkungan Dinas Pemerintah Kabupaten Tasikmalaya.
2. Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Budaya Kerja secara simultan berpengaruh terhadap Komitmen Pegawai pada Lingkungan Dinas Pemerintah Kabupaten Tasikmalaya.

3. Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Budaya Kerja dan Komitmen Pegawai secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Lingkungan Dinas Pemerintah Kabupaten Tasikmalaya.
4. Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Budaya Kerja dan Komitmen Pegawai secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Lingkungan Dinas Pemerintah Kabupaten Tasikmalaya.