

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dijadikan sebagai penelitian pendukung yang dilakukan peneliti saat ini dan untuk mengetahui perbedaan dan persamaan antara penelitian terdahulu dan penelitian saat ini.

Tabel 2.1
Penelitian Sebelumnya

Judul, Nama, Dan Tahun	Variabel	Metode Analisis	Hasil
Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi Dalam Industri Logistik Turki A.Zafer Acar (2012)	<ul style="list-style-type: none">) Budaya organisasi (X₁)) Gaya kepemimpinan (X₂)) Komitmen Organisasi (Y) 	Teknik analisis data multivariat	Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.
Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan Di Industri Jasa TI India Wolfgang Messner (2013)	<ul style="list-style-type: none">) Budaya Organisasi (X₁)) Komitmen Karyawan (Y) 	Analisis regresi berganda dan faktor konfirmatori	Jarak daya berpengaruh negatif terhadap komitmen affective, normative dan continue. Orientasi manusia berpengaruh positif pada komitmen affectif. Penghindaran dan orientasi kerja ketidak pastian berpengaruh positif terhadap komitmen affectif, normatif

			dan continue. Tidak ada korelasi yang signifikan antara dimensi budaya organisasi ketegasan, orientasi masa depan, dan egalitarianisme gender dengan karyawan komitmen.
Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja (Studi Pegawai Dinas Pasar Kota Semarang). Latib, Azis, Fathoni & Maria Magdalena Minarsih (2016)	<ul style="list-style-type: none">) Budaya Organisasi (X₁)) Gaya Kepemimpinan (X₂)) Motivasi (X₃)) Komitmen Organisasi (Z)) Kinerja (Y) 	Regresi linier berganda	<p>Ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap komitmen organisasi.</p> <p>Ada pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja.</p>
Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada PT. Bank XYZ, Tbk Cabang Tangerang. Fifi Nurafiah (2012)	<ul style="list-style-type: none">) Gaya kepemimpinan transformasional (X₁)) Komitmen Organisasi (Y) 	Uji regresi linier sederhana	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi.

Sumber : penelitian terdahulu

Berdasarkan tabel 2.1 tampak bahwa terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu dengan rencana penelitian penulis pada variabel. Peneliti terdahulu Wolfgang Messner (2013), dengan variabel budaya

organisasi (X_1), komitmen karyawan (Y); Latib, Azis, Fathoni & Maria Magdalena Minarsih (2016), dengan variabel budaya organisasi (X_1), gaya kepemimpinan (X_2), motivasi (X_3), komitmen organisasi (Z), kinerja (Y); Fifi Nurafiah (2012), dengan variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1), komitmen organisasi (Y). Sedangkan peneliti saat ini menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1), budaya organisasi (X_2), komitmen organisasi (Y).

Peneliti terdahulu dengan peneliti saat ini, tempat penelitian atau obyek yang digunakan adalah berbeda. Peneliti terdahulu obyek penelitian dilakukan di Industri Logistik Turki, Industri Jasa TI India, Pegawai Dinas Pasar Kota Semarang, PT. Bank XYZ, Tbk Cabang Tangerang. Sedangkan peneliti penulis melakukan penelitian di PT. Sumber Citra Persada Kabuh.

Alat analisis yang digunakan pada penelitian terdahulu Teknik analisis data multivariat, Analisis regresi berganda dan faktor konfirmatori, Regresi linier berganda, Uji regresi liner sederhana. Sedangkan peneliti penulis menggunakan analisis Regresi linier berganda.

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan besar pengaruhnya terhadap komitmen organisasi. Penelitian terdahulu digunakan sebagai jurnal pendukung dalam penelitian ini.

1.2 Landasan Teori

2.2.1 Komitmen Kerja Karyawan

Menurut Robbins (dalam Nimran, 2015). Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada organisasi dan tujuan organisasi serta bersedia untuk menjaga keanggotaan dalam organisasi yang bersangkutan. Komitmen organisasi merupakan indikator untuk mengukur derajat dan sejauh mana seorang karyawan memihak pada tujuan organisasi.

Menurut Modwday (dalam Nimran, 2015) menyebut komitmen kerja sebagai kata lain dari komitmen organisasional. Komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku yang penting, yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan menjadi anggota suatu organisasi.

Menurut Sudarmanto (2014), komitmen organisasi mencakup tiga hal, yaitu: *pertama*, kepercayaan kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi; *kedua*, kemauan kuat atau sungguh-sungguh pada kepentingan organisasi; *ketiga*, keinginan kuat untuk terus menerus atau selalu menjadi anggota organisasi.

Menurut Bathaw & Grant (dalam Nimran, 2015). Komitmen organisasional sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi demi pencapaian tujuan organisasi.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana karyawan memiliki keinginan atau kesediaan yang kuat untuk tetap bertahan dalam suatu organisasi dan menerima semua tujuan organisasi sampai pencapaian visi dan misi organisasi yang sudah ditentukan.

2.2.1.1 Tingkatan Komitmen Kerja Karyawan

Menurut Meyer, Allen, dan Smith dalam Nimran (2015) mengemukakan tiga komponen komitmen organisasi:

1. Affective commitment

Hasrat kuat yang dimiliki individu untuk tetap komitmen pada organisasi karena ada kesesuaian atau kesepakatan antara nilai-nilai personal individu dengan organisasi. Affective commitment mengacu pada keterikatan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi.

2. Continuance commitment

Meyer & Allen (1991) dalam mendefinisikan sebagai kecenderungan individu untuk tetap menjaga komitmen pada organisasi dan tetap bekerja pada organisasi karena tidak ada hal selain yang dapat dikerjakan diluar komitmen ini. *Side-Bites* merupakan tipe komitmen yang didasari untung dan rugi yang dikaitkan apabila yang bersangkutan keluar dari pekerjaan lama, akan relatif rugi.

3. Normative commitment

Keinginan individu untuk tetap menjaga komitmennya pada organisasi karena ada tekanan dari orang lain. komitmen ini adalah komitmen yang dilandasi perasaan individu, berkewajiban untuk tetap bekerja pada organisasinya, berdasarkan pada kesadaran adanya kewajiban dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan.

2.2.1.2 Indikator Komitmen Kerja Karyawan

Menurut Meyer, Allen, dan Smith dalam Nimran (2015) dimensi komitmen dibagi menjadi beberapa indikator komitmen organisasi:

- 1) Affektif commitment

- a. Ikatan emosional, suatu keadaan dimana karyawan merasa nyaman dan menikmati pekerjaan yang dilakukan sehingga akan mampu meningkatkan kepuasan kerja tersendiri.

- b. Rasa bangga, dimana karyawan merasa bangga mampu bekerja di perusahaan yang diinginkan dan sesuai dengan kemampuannya.

- 2) Continue commitment

- a. Keinginan tetap bertahan, dimana karyawan mempunyai motifasi yang kuat untuk bertahan di organisasi.

- b. Merasa rugi, dimana karyawan akan merasa rugi jika meninggalkan perusahaan karena belum tentu akan mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dari sebelumnya.
- 3) Normative commitment
- a. Adanya kewajiban, dimana karyawan memiliki kewajiban mematuhi peraturan perusahaan yang sudah ditetapkan.
 - b. Tanggung jawab, dimana karyawan bertanggung jawab pada pekerjaan yang sudah diberikan atau dipercayakan perusahaan kepadanya.

2.2.1.3 Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Kerja Karyawan

Mowday, Steer dan Porter (dalam Nimran, 2015) komitmen organisasional ditunjukkan oleh karyawan secara konseptual melalui:

1. Tingkat turnover, merupakan tingkat perputaran karyawan (*employee turnover*) dalam organisasi pada periode tertentu.
2. Tingkat absensi (*absenteeism*) yang ditunjukkan oleh karyawan dalam organisasi pada periode tertentu.
3. Aktivitas untuk mencari pekerjaan di luar organisasi, seseorang yang memiliki komitmen cenderung pasif dalam mencari kesempatan kerja di luar organisasi dimana dia bekerja.
4. Perasaan dan sikap yang ditunjukkan untuk tetap bersedia menjadi bagian organisasi.

2.2.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan bukanlah jabatan atau gelar, melainkan sebuah kelahiran dari proses panjang perubahan dalam diri seseorang. Ketika

seseorang menemukan visi dan misi hidupnya, ketika terjadi kedamaian dalam diri dan membentuk bangunan karakter yang kokoh, ketika setiap ucapan dan tindakannya mulai memberikan pengaruh kepada lingkungannya, dan ketika keberadaannya mendorong perubahan dalam organisasinya, pada saat itulah seseorang lahir menjadi seorang pemimpin sejati.

Avolio dan Bass (dalam Nimran, 2015) mengatakan “ bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional dalam dua hal. *Pertama* meskipun pemimpin transformasional berusaha menaikkan kebutuhan bawahan, di dorong mengambil tanggung jawab lebih besar dan memiliki otonomi dalam bekerja. *Kedua*, pemimpin transformasional berusaha mengembangkan bawahan agar juga menjadi pemimpin. Perspektif tersebut dapat memberikan penjelasan yang lengkap apa itu kepemimpinan, karena kepemimpinan bersifat kompleks dan mencakup berbagai aspek dalam berbagai variasi tergantung situasi”.

Menurut Locke (dalam Nimran, 2015) kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi, yang mampu memotivasi bawahan agar bekerja dengan sungguh-sungguh demi sasaran organisasi.

Menurut (Covey dan Peters) dalam Usman (2013), Pemimpin transformasional sesungguhnya merupakan agen perubahan karena memang erat kaitannya dengan transformasi yang terjadi dalam suatu organisasi. Fungsi utamanya adalah berperan sebagai katalis perubahan, bukannya sebagai pengontrol perubahan. Seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran holistik tentang organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasarannya telah tercapai.

Menurut Sergiovanni (dalam Nimran, 2015), Seorang pemimpin transformasional ialah seorang yang mempunyai keahlian diagnosis, an selalu meluangkan waktu dan mencurahkan perhatian dalam upaya untuk memecahkan masalah dari berbagai aspek.

Menurut Yulk (dalam Usman 2013), bahwa esensi kepemimpinan transformasional adalah memberdayakan pengikutnya untuk berkinerja secara efektif dengan membangun komitmen mereka terhadap nilai-nilai baru, mengembangkan ketrampilan dan kepercayaan mereka,

menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreatifitas.

Menurut Olga Eltropika (dalam Usman, 2013) mengemukakan pentingnya kepemimpinan transformasional bagi suatu organisasi, yaitu (1) secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi, (2) secara positif dihubungkan dengan orientasi pemasaran jangka panjang dan kepuasan pelanggan, (3) membangkitkan komitmen yang lebih tinggi para anggotanya terhadap organisasi, (4) meningkatkan kepercayaan pekerja dalam manajemen dan perilaku keseharian organisasi, (5) meningkatkan kepuasan pekerja melalui pekerjaan dan pemimpin, (6) mengurangi stres para pekerja dan meningkatkan kesejahteraan.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menciptakan perubahan yang mendasar dan dilandasi oleh nilai-nilai agama, sistem, dan budaya untuk menciptakan inovasi dan kreativitas pengikutnya dalam mewujudkan visi yang telah ditetapkan.

2.2.2.1 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass (dalam Usman, 2013), karakteristik yang dimiliki oleh pemimpin transformasional:

1. **Karisma**
Pemimpin mampu menanamkan rasa nilai, hormat, dan kebanggaan dan mengutarakan suatu visi dengan jelas.
2. **Perhatian individu**
Pemimpin memberi perhatian pada kebutuhan para pengikut dan menugaskan proyek-proyek berarti, sehingga para pengikut tumbuh sebagai pribadi.
3. **Rangsangan intelektual**
Pemimpin membantu para pengikut berfikir kembali dengan cara-cara rasional untuk memeriksa sebuah situasi. Ia mendorong para pengikut agar kreatif.

2.2.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah istilah yang digunakan untuk menjelaskan pengalaman bersama yang dialami oleh orang-orang dalam

organisasi tertentu dari lingkungan sosial mereka. Semua organisasi mempunyai budaya, meskipun pada organisasi-organisasi tertentu mudah diidentifikasi dan mempunyai lebih banyak pengaruh (yaitu lebih kuat) baik terhadap personalia maupun pelanggan dari pada yang lain.

Budaya organisasi dibangun dari kepercayaan yang dipegang teguh secara mendalam tentang bagaimana organisasi seharusnya dijalankan atau beroperasi. Budaya merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara pegawai berperilaku (Cushway dan Ledge:1993) dalam Nimran (2015).

Menurut Amirulloh (dalam Nimran 2015). Budaya organisasi dilihat sebagai karakteristik-karakteristik yang memberikan nilai-nilai pada organisasi. Melalui budaya organisasi, organisasi memiliki identitas yang membedakannya dengan organisasi lain. Persis jika kita membicarakan individu-individu yang memiliki sifat-sifat tertentu.

Menurut Randolph dan Blackburn (dalam Nimran, 2015), yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu set kunci dari nilai-nilai yang dipercayai, serta pengertian dari karakteristik yang diberikan anggota kepada suatu organisasi.

Ditegaskan oleh Deal & Kennedy (dalam Nimran, 2015), bahwa nilai pada hakekatnya merupakan inti dari suatu budaya. Budaya merupakan esensi dari filosofi organisasi. Nilai memberikan suatu *sense of common direction* bagi semua anggotanya dan petunjuk bagi perilaku sehari-harinya. Semakin kuat nilai-nilai itu diinternalisasi, maka semakin kuat pula budaya mempengaruhi kehidupan mereka. Terkadang budaya itu sedemikian kuat dan kohesif, sehingga setiap orang tahu tujuan organisasi dan mereka mau bekerja untuk mencapainya.

Definisi-definisi budaya organisasi menurut para ahli dalam Sudarmanto (2014), sebagai berikut:

1. Budaya organisasi adalah kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap-sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan bersama yang dirasakan oleh anggota organisasi (Green Berg & Baron,2003).

2. Budaya organisasi adalah pandangan hidup organisasi yang dihasilkan melalui pergantian generasi pegawai. Budaya mencakup siapa kami, apa yang kita percaya, apa yang kita lakukan (Zwell,2000).
3. Budaya organisasi merupakan keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki yang timbul dalam suatu organisasi (Furhan dan Guntar, 1993 dalam Amstrong,2003)
4. Budaya organisasi merupakan bagian nilai-nilai dan kepercayaan yang mendasari atau menjadi identitas perusahaan (Kreitner & Kinicki,2001).

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah nilai, anggapan, asumsi, sikap dan norma perilaku yang telah melembaga kemudian mewujudkan dalam penampilan, sikap, dan tindakan sehingga menjadi identitas dari organisasi tertentu.

2.2.3.1 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya menjalankan fungsi yang kompleks menurut Sudarmanto (2014) di dalam organisasi:

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas. Artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh karyawan.

5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang mempermudah dan membentuk sikap serta perilaku karyawan (Robbins, 2003)
6. Budaya akan menghasilkan komitmen dan misi organisasi (Green Berg & Baron, 2003) dalam

2.2.3.2 Pembentukan Budaya

Budaya organisasi terbentuk melalui proses pentahapan sebagai berikut: pertama-tama organisasi perlu melihat ke depan mengenai apa visi dan misinya, kemudian sistem nilai apa yang dimiliki, selanjutnya bagaimana nilai-nilai itu diterapkan dalam organisasi itu sendiri, dan akhirnya melihat bagaimana sumber dayanya.

Dalam hal ini, Susanto (dalam Nimran, 2015) berpendapat bahwa budaya organisasi dapat dihidupkan pertama-tama melalui seleksi, yaitu memperoleh anggota yang setidak-tidaknya memiliki nilai-nilai yang sama dengan budaya organisasi yang ada; dalam hal ini manajemen atas mempunyai peran yang sangat besar dalam menanamkan nilai-nilai dan norma-norma melalui tindakan-tindakannya; sosialisasi, budaya yang ada hendaknya terus-menerus disosialisasi baik anggota baru maupun anggota lama, prosesnya dapat berupa orientasi dan pelatihan melalui cerita-cerita tentang pendiri, ritual-ritual yang ada, simbol-simbol, dan sebagainya.

Lebih lanjut dikatakan bahwa pendiri memiliki peran yang sangat besar, karena bagaimana visi dan isi organisasi yang bersangkutan tidak terlepas pada bagaimana nilai-nilai pendiri tersebut. Pada akhirnya nilai-nilai tersebut harus diaktualisasikan dan menjadi nafas bagi organisasi yang ada.

Schein (dalam Nimran, 2015) menambahkan bahwa proses terjadinya budaya perusahaan (organisasi) melalui tiga cara: 1) para karyawan mengambil dan mempertahankan bawahan-bawahan (anggota-anggota) yang berfikir dan merasakan cara yang mereka lakukan, 2) mengindoktrinasi dan mensosialisasikan cara berfikir dan cara merasakan mereka, 3) perilaku mereka sendiri adalah model peran yang mendorong anggota untuk mengidentifikasi dan menginternalisasi keyakinan, nilai-

nilai, asumsi-asumsi mereka. Dalam hal ini keberadaan pemimpin memiliki pengaruh besar karena harus dapat bertindak sebagai model bagi terciptanya nilai-nilai yang ada.

2.2.3.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi

Menurut Robbins (dalam Nimran, 2015):

1. Inisiatif individual. Tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemandirian yang dimiliki individu.
2. Toleransi terhadap tindakan. Sejauhmana karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko.
3. Arah. Sejauhmana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai kinerjanya.
4. Integrasi. Tingkat sejauhmana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. Dukungan dari manajemen. Tingkat sejauhmana para pemimpin memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.
6. Kontrol. Jumlah peraturan dan pengawasan langsung digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.
7. Identitas. Tingkat sejauhmana para karyawan mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional lainnya.
8. Sistem imbalan. Tingkat sejauhmana alokasi imbalan (misalkan kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria kinerja karyawan sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.
9. Toleransi terhadap konflik. Tingkat sejauhmana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
10. Komunikasi. Tingkat sejauhmana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan formal.

2.2.3.4 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins (dalam Nimran, 2015). Karakteristik budaya organisasi dipecah menjadi beberapa indikator budaya organisasi:

1. Inisiatif individual. Tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemandirian yang dimiliki individu.

- a. Tanggung jawab : karyawan yang memberikan suatu ide mampu mempertanggung jawabkan ide tersebut
 - b. Kebebasan : karyawan dibebaskan untuk mengemukakan ide-ide baru dalam memajukan dan mengembangkan organisasi.
2. Toleransi terhadap tindakan. Sejauhmana karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko.
 - a. Agresif : karyawan lebih senang menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu daripada bersantae-santae
 - b. Mengambil resiko : setiap karyawan menerima semua resiko yang terjadi atas pekerjaannya.
 3. Arah. Sejauhmana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai kinerjanya.
 - a. Sasaran : selama proses kegiatan bekerja, karyawan dituntut untuk mengerjakan sesuai standart aturan perusahaan yang digunakan.
 - b. Tujuan : karyawan dapat mencapai target perusahaan
 4. Integrasi. Tingkat sejauhmana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang kompak dan terkoordinasi dengan baik dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan oleh sebuah organisasi atau perusahaan.
 - a. Kerjasama : kerjasama antar rekan kerja baik jika koordinasi dalam satu kelompok baik pula.

5. Dukungan dari manajemen. Tingkat sejauhmana para pemimpin memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.
 - a. Komunikasi yang jelas : pimpinan selalu terbuka terhadap karyawan tentang kebijakan yang dibuatnya.
 - b. Dukungan terhadap bawahan : karyawan diberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikannya.
6. Kontrol. Jumlah peraturan dan pengawasan langsung digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.
 - a. Peraturan : setiap aturan perusahaan digunakan sebagai pedoman kerja karyawan.
 - b. Pengawasan : pihak manajemen selalu melakukan pengawasan pada karyawan saat bekerja
7. Identitas. Tingkat sejauhmana para karyawan mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional lainnya.
 - a. Promosi didasarkan pengalaman : karyawan yang mempunyai pengalaman bekerja dapat ditempatkan diposisi yang lebih baik
8. Sistem imbalan. Tingkat sejauhmana alokasi imbalan (misalkan kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria kinerja karyawan sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.

- a. Gaji tambahan atas prestasi : karyawan yang kinerjanya baik atau mampu mencapai target perusahaan maka akan mendapatkan gaji tambahan
9. Toleransi terhadap konflik. Tingkat sejauhmana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
 - a. Pengerjaan tugas secara tuntas : dalam menghadapi suatu masalah pekerjaan, karyawan mampu menyelesaikan suatu masalah yang dihadapi saat bekerja.
 10. Komunikasi. Tingkat sejauhmana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan formal.
 - a. Komunikasi organisasi : dalam komunikasi bawahan dengan atasan tidak ada batasan secara formal.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Kerja Karyawan

Secara teoritis gaya kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai proses kepemimpinan dalam melakukan suatu perubahan dengan memotivasi para karyawan agar dapat mencapai sebuah tujuan perusahaan, komitmen organisasi adalah keinginan para anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaanya dalam organisasi dan bersedia untuk usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi.

Dengan demikian secara konseptual, bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Dengan kata lain, semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan maka semakin baik pula komitmen kerja karyawan pada organisasi. Hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen kerja karyawan telah dibuktikan oleh peneliti terdahulu dalam penelitian yang dilakukan Fifi Nurafiah (2012) yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Dan juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan A.Zafer Acar (2012) yang menyatakan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

2.3.2 Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Kerja Karyawan

Secara teoritis Budaya organisasi diartikan sikap, keyakinan, kebiasaan dan harapan dari seluruh individu anggota organisasi, sehingga tidak ada aktifitas yang dapat melepaskan diri dari budaya, maka kelangsungan hidup organisasi akan bertahan lama. Komitmen organisasi adalah keinginan para anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaanya dalam organisasi dan bersedia untuk usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi.

Dengan demikian secara konseptual, penulis beranggapan bahwa budaya organisasi dapat berpengaruh terhadap komitmen kerja karyawan. Dengan kata lain, semakin kuat budaya organisasi yang dijalankan maka

semakin kuat pula komitmen karyawan pada suatu organisasi. Hubungan antara budaya organisasi terhadap komitmen kerja karyawan telah dibuktikan oleh peneliti terdahulu dalam penelitian yang dilakukan Latib, Azis Fathoni & Maria Magdalena Minarsih (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Dinas Pasar Kota Semarang. Dan juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan Wolfgang Messner (2013) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan negatif terhadap komitmen organisasi.

2.4 Kerangka Pemikiran Dan Hipotesis

2.4.1 Kerangka Pemikiran

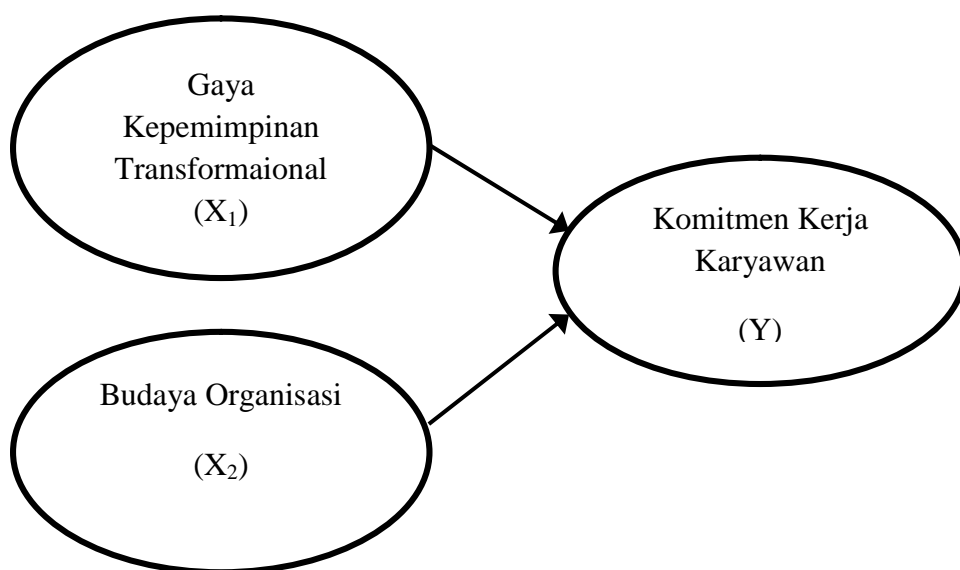
Komitmen organisasi adalah keinginan para karyawan organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaanya dalam organisasi dan bersedia untuk usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi. Bahwa komitmen kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi.

Bahwa yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu melakukan perubahan dengan memotivasi para bawahannya untuk mensukseskan suatu tujuan organisasi dan secara teoritis dapat mempengaruhi komitmen organisasi. semakin baik penerapan gaya kepemimpinan

transformasional maka semakin baik pula komitmen kerja karyawan organisasi.

Bahwa yang dimaksud budaya organisasi adalah suatu nilai-nilai dan kebiasaan yang dilakukan secara terus menerus dalam sebuah organisasi yang dijadikan sebagai identitas perusahaan agar berbeda dengan perusahaan lain, dan secara teoritis dapat mempengaruhi komitmen organisasi. semakin kuat budaya organisasi maka semakin kuat pula komitmen kerja karyawan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka dapat disusun model penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1
Model Penelitian

2.4.2 Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk melihat ada tidaknya korelasi atau hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Adapun hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1 : Diduga gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja karyawan.

H2: Diduga budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja karyawan.