

TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA
ORGANISASI, TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN
KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA DINAS
PEMBERDAYAAN MASYARAKAT KAMPUNG KABUPATEN
BOVEN DIGOEL**

*Influence Of Leadership And Culture Of Organization, To
Work Satisfaction And Organisational Commitment In The
Community Empowerment Department Village
District Boven Digoel*



YEREMIAS WAGUNOP

A012182060

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL
PADA DINAS PEMBERDAYAAN MASYARAKAT KAMPUNG
KABUPATEN BOVEN DIGOEL

disusun dan diajukan oleh :

YEREMIAS WAGUNOP
A012182060

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
pada tanggal **12 DESEMBER 2020**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

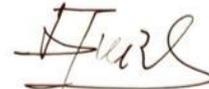
Menyetujui,

Pembimbing Utama,



Dr. Muhammad Ismail, S.E., M.Si., CSF., C. NNLP., CM., NNLP. CMA.
Nip. 19611210 198811 1 001

Pembimbing Pendamping,



Prof. Dr. Sumardi, S.E., M.Si.
NIP. 19560505 198503 1 001

Ketua Program Studi,



Prof. Dr. H. Svamidi Ahm, S.E., M.Si., CIPM.
Nip. 19600703 199203 1 001

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM.
Nip. 19640205 199810 1 001

ABSTRAK

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Yeremias Wagunop

Nim : A012182060

Program studi : Magister Manajemen

Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Kepemimpinan dan Budaya Organisasi, Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Pada Dians Pemberdayaan Masyarakat Kampung Kabupaten Boven Digoel**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 04 Februari 2021

Yang Menyatakan,



Yeremias Wagunop

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur yang tidak terhingga penulis panjatkan kehadirat kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang dengan segala karunia dan rahmatnya, sehingga tesis dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi, Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat Kampung Kabupaten Boven Digoel”** ini dapat diselesaikan. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M.) dalam konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia pada program studi Magister Manajemen Universitas Hasanuddin

Dengan keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis yang dimiliki, sehingga dalam penyelesaian tesis ini membutuhkan banyak bantuan, petunjuk, saran-saran maupun arahan dari berbagai pihak, oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati dan rasa hormat penulis mengucapkan banyak terima kasih yang tak terhingga kepada Bapak Dr. Muhammad Ismail P, SE., M.Si sebagai Ketua Komisi Penasehat dan Bapak Dr. Sumardi, SE., M.Si sebagai anggota penasehat yang telah memberikan pengetahuan bimbingannya yang sangat bermanfaat bagi penyusunan tesis ini.

Penulis juga menyampaikan banyak ucapan terima kasih kepada :

1. Ibu Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, MA sebagai Rektor Universitas Hasanuddin
2. Bapak Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
3. Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE.,M.Si., CIPM sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Hasanuddin, yang telah memberikan kebijakan

dan arahan-arahan sehingga memudahkan penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

4. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. Rasa hormat dan penghargaan yang setinggi-tingginya penulis haturkan atas bantuan dan ilmu yang telah diberikan selama ini, kiranya akan menjadi bekal hidup dalam mengabdikan ilmu saya dikemudian hari.
5. Seluruh staf dan pegawai jurusan Magister Manajemen Universitas Hasanuddin yang telah memberikan layanan administrasi dalam menyelesaikan studi peneliti.
6. Seluruh keluarga yang telah memberikan motivasi serta doanya.

Penulis hanya dapat berdoa kepada mereka yang telah membantu dalam segala hal yang berkaitan dengan pembuatan tesis ini semoga Tuhan Yang Maha Kuasa memberikan balasan dan rahmat kepadanya. Oleh karena itu, kritik dan saran, yang sifatnya membangun sangat kami diharapkan. Akhir kata penulis mengucapkan banyak terima kasih dan berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Makassar, Desember 2020
Penulis

Yeremias Wagunop

ABSTRACT

ABSTRAK

YEREMIAS WAGUNOP. *Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat Kampung Kabupaten Bouven Digoel (dibimbing oleh Muhammad Ismail dan Sumardi).*

Penelitian ini bertujuan menjelaskan pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat Kampung.

Penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif pada proses Dinas Pemberdayaan Masyarakat Kampung. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat Kampung yakni 123 orang. Dengan metode sampel sebanyak 100 orang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, variabel budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat Kampung Kabupaten Boven Digoel. Selain itu, variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada Dinas perhubungan kabupaten Boven Digoel. Variabel kepemimpinan dan variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada Dinas Pemberdayaan masyarakat kampung Kabupaten Boven Digoel jika dimediasi oleh kepuasan kerja.

Kata kunci: Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional



ABSTRACT

YEREMIAS WAGUNOP. *The Influence of Leadership and Organizational Culture on Job Satisfaction and Organizational Commitment at The Village Community Empowerment Service in Boeven Digoel Regency* (Supervised by **Muhammad Ismail** and **Sumardi**)

This study focuses on the organizational commitment of employees to have an important and strategic role in supporting the survival and development of the institution, where the authors are interested in conducting empirical research on the influence of leadership, organizational culture, and job satisfaction on the organizational commitment of the employees of the Village Community Empowerment Service.

This research was conducted using a quantitative approach to the process of the Village Community Empowerment Service. The population in this study were all employees of the Village Community Empowerment Service, namely 123 people giving the samples of 100 people.

The results show that the leadership variables, organizational culture variables partially have a positive and significant effect on job satisfaction and organizational commitment at the Village Community Empowerment Service, at Boevan Digoel Regency. In addition, this study shows that job satisfaction variable has a positive and significant effect on organizational commitment at the Boevan Digoel Transportation Office. The results of this study also indicate that the variable leadership and organizational culture variables have a positive and significant effect on organizational commitment at the Village Community Empowerment Service in Boevan Digoel District if it is mediated by job satisfaction.

Keywords: Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN	iii
KATA PENGANTAR.....	Error! Bookmark not defined.v
ABSTRAK.....	vError! Bookmark not defined.
ABSTRACT	vError! Bookmark not defined.
DAFTAR ISI.....	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xError! Bookmark not defined.
DAFTAR LAMPIRAN	xiError! Bookmark not defined.
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1. Landasan Teori.....	7
2.2. Penelitian Terdahulu.....	30
2.3. Kerangka Pikir	34
2.4. Hipotesis	34
BAB III METODE PENELITIAN.....	36
3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	36
3.2. Populasi dan Sampel.....	36
3.3. Definisi Operasional Variabel.....	37
3.4. Instrumen Pengukuran	41

3.5.	Metode Analisis Data.....	43
3.6.	Metode Pengujian Hipotesis	45
BAB IV HASIL PENELITIAN		49
4.1	Hasil Penelitian.....	49
4.2	Deskripsi Tanggapan Responden.....	51
4.3.	Tanggapan Responden.....	51
4.4	Uji Hipotesis	56
BAB V PEMBAHASAN.....		60
5.1	Pengaruh kepemimpinan Terhadap Kepuasan kerja	60
5.3	Pengaruh kepemimpinan Terhadap komitmen organisasi	62
5.4	Pengaruh budaya organisai Terhadap komitmen organisasi.....	62
5.5	Pengaruh kepuasan kerja Terhadap komitmen organisasi.	63
5.6	Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan Komitmen organisasi . 64	
5.7	Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan Komitmen organisasi	66
BAB VI PENUTUP		68
6.1	Kesimpulan.....	68
6.2	Saran.....	69

DAFTAR TABEL

<u>Tabel 3.1. Skor Jawaban.....</u>	41
<u>Tabel 3.2. Kategori Variabel.....</u>	42
<u>Tabel 4.1. Uji Validitas.....</u>	50
<u>Tabel 4.2. Uji Realibilitas.....</u>	51
<u>Tabel 4.3. Deskripsi Tanggapan Responden Tentang Kepemimpinan.....</u>	52
<u>Tabel 4.4. Deskripsi Tanggapan Responden Tentang Budaya Organisasi....</u>	53
<u>Tabel 4.5. Deskripsi Tanggapan Responden Tentang Kepuasan Kerja.....</u>	54
<u>Tabel 4.6. Deskripsi Tanggapan Responden Tentang Komitmen Organisasi..</u>	55
<u>Tabel 4.7. Pengaruh Langsung.....</u>	56
<u>Tabel 4.8. Pengaruh Tidak Langsung.....</u>	58
<u>Tabel 4.9. Pengujian Hipotesis.....</u>	59

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual..... 34

DAFTAR LAMPIRAN

<u>Lampiran 1. Kuisiner Penelitian</u>	74
<u>Lampiran 2. Olah Data</u>	77

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan penentu yang sangat penting bagi keefektifan berjalannya kegiatan di dalam organisasi. Keberhasilan dan kinerja seseorang dalam bidang pekerjaan banyak ditentukan oleh budaya organisasi, komitmen terhadap bidang pekerjaan yang ditekuninya, dan kepuasan yang dirasakan selama bekerja. Kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja yang dimiliki. Kepuasan kerja seseorang juga dipengaruhi baik dari dalam maupun dari luar. Untuk sisi internal, tentu kepuasan kerja seseorang akan menyangkut komitmennya dalam bekerja. Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh faktor eksternal, yaitu budaya organisasi yang telah diterapkan dalam suatu instansi. Tantangan yang cukup kompleks dalam suatu organisasi adalah budaya organisasi. Bagaimana mengubah budaya organisasi lama yang sudah tidak sesuai lagi dengan nilai-nilai budaya organisasi baru pada seluruh pegawai atas keinginan secara sukarela dan partisipasi pegawai. Orang tidak akan berubah dengan sendirinya hanya karena diperintah dan hanya akan berubah kalau menginginkannya secara sukarela dan sadar. Orang yang bersedia meninggalkan cara lama sangat sedikit jumlahnya.

Kenyataannya selama ini banyak para pemimpin dan aparatur negara bukan hanya sulit untuk berubah tetapi juga sering mengabaikan nilai-nilai moral dan budaya organisasi 2 aparatur negara, padahal budaya organisasi sangat penting bagi peningkatan kinerja pegawai. Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan institusi, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan institusi. Dalam suatu

institusi yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi (karyawan institusi) (Sutrisno, 2010 : 21). Di samping itu, komitmen organisasi juga sangat penting guna meningkatkan kinerja pegawai. Komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi. Namun demikian sifat dari kondisi psikologis untuk tiap bentuk komitmen sangat berbeda.

Berkaitan dengan komitmen organisasional Mayer dan Allen (dalam Sutrisno, 2010: 292-293) mengidentifikasi tiga tema berbeda dalam mendefinisikan komitmen. Ketiga tema tersebut adalah komitmen sebagai keterikatan efektif pada organisasi (*affective commitment*), komitmen sebagai biaya yang harus ditanggung jika meninggalkan atau keluar organisasi (*continuance commitment*), dan komitmen sebagai kewajiban untuk tetap dalam organisasi (*normative commitment*). Budaya organisasi, komitmen kerja (*work commitment*), dan kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah topik yang populer dalam penelitian mengenai 3 pekerjaan berhubungan dengan sikap (*attitude*).

Budaya dapat memberikan manfaat tersendiri terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi dalam sebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap dan etika kerja yang dipegang bersama setiap komponen organisasi, unsur-unsur ini menjadi dasar untuk mengawasi perilaku karyawan, cara mereka berfikir, bekerja sama, dan berinteraksi dengan karyawan lainnya. Jika budaya organisasi menjadi baik maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada organisasi (Gultom, 2014). Beberapa penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang telah banyak dilakukan oleh para

peneliti sebelumnya menunjukkan hasil yang berbeda – beda. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Steve et al. 2014) budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap perubahan kinerja. Penelitian Mariam (2009) menunjukkan pengaruh satu arah antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan sebesar 0,042. Sedangkan menurut Harwiki (2016) budaya organisasi berdampak positif akan tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi sebesar 0,01. Hal tersebut menunjukkan adanya nilai perubahan budaya organisasi tetapi tidak mempengaruhi pertukaran nilai kinerja karyawan. 3 Selain budaya organisasi, terdapat salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu komitmen organisasional. Komitmen organisasi merupakan keadaan psikologis yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi. Hal tersebut salah satu yang melekat pada organisasi yang dalam keadaannya dapat mempengaruhi organisasi baik menguntungkan ataupun merugikan

Salah satu perilaku pegawai yang dapat terpengaruh oleh perubahan organisasi tersebut adalah komitmen organisasional pegawai. Komitmen organisasional (*organizational commitment*) adalah kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara pegawai dengan organisasinya. Komitmen organisasional tersebut dapat menentukan kelangsungan hubungan pegawai dengan organisasinya (Rashid, 2003). Hal ini secara tidak langsung menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki peran yang strategis dalam menentukan kelangsungan hidup institusi.

Secara konseptual banyak faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional pegawai, baik faktor kepribadian yang berasal dari diri pegawai itu sendiri, maupun faktor lingkungan dan organisasional di mana pegawai tersebut bekerja. Sebagaimana ditunjukkan oleh hasil penelitian empiris yang pernah dilakukan oleh Zhu (2004), Chen *et al.* (2004), Avolio *et al.* (2004), Rowden (2002);

di mana komitmen organisasional pegawai dipengaruhi persepsi pegawai terhadap kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Selain kepemimpinan, persepsi pegawai terhadap budaya organisasi juga dapat mempengaruhi komitmen organisasional pegawai; hal ini sebagaimana ditunjukkan oleh hasil penelitian Silverthorne (2004), McMurray *et al.* (2004) dan Rashid *et al.* (2003) dimana persepsi pegawai terhadap budaya organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai. Selain kepemimpinan dan budaya organisasi; kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi komitmen organisasional pegawai (Okpara, 2004; Lok, 2001; Babacus, 1996).

Mengingat komitmen organisasional pegawai memiliki peran yang penting dan strategis dalam mendukung kelangsungan hidup dan perkembangan institusi, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian empiris dengan judul: "Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat Kampung".

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah disampaikan di muka, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja?
2. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional?
3. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja?
4. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional?
5. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh langsung, positif, dan signifikan

terhadap Komitmen Organisasional?

6. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional melalui Kepuasan Kerja?
7. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional melalui Kepuasan Kerja?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung, positif, dan signifikan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh hlangsung, positif, dan signifikan Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung, positif, dan signifikan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung, positif, dan signifikan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung, positif, dan signifikan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional melalui Kepuasan Kerja
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional melalui Kepuasan Kerja

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis maupun pragmatis kepada beberapa pihak, antara lain:

1. Bagi Manajemen Dinas Pemberdayaan Masyarakat Kampung

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan informasi empiris tentang pengaruh persepsi kepemimpinan, persepsi budaya organisasi dan kepuasan kerja pegawai terhadap komitmen organisasi pegawai. Diharapkan informasi ini dapat menjadi masukan dalam pengambilan keputusan pimpinan dalam rangka meningkatkan kinerja institusi.

2. Bagi Ilmu Pengetahuan dan Peneliti lain

Bagi ilmu pengetahuan khususnya kepada perilaku organisasi, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan keilmuan berupa temuan empiris mengenai pengaruh persepsi kepemimpinan, persepsi budaya organisasi dan kepuasan kerja pegawai terhadap komitmen organisasi pegawai. Bagi peneliti lain yang berminat untuk mengkaji ulang dan mengembangkan tinjauan terhadap fenomena ini, diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan yang bermanfaat.

3. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi wahana bagi penulis dalam mengimplementasikan pengetahuan konseptual dan teoritikal yang penulis miliki, khususnya dalam bidang perilaku organisasi ke dalam kondisi yang nyata.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

1. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional (*organizational commitment*) adalah kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara pegawai dengan organisasinya. Komitmen organisasional tersebut dapat menentukan kelangsungan hubungan pegawai dengan organisasinya (Rashid, 2003). Menurut Meyer dan Allen (1991) komitmen organisasional merupakan suatu konstruk yang mencakup kebutuhan, keinginan dan kewajiban yang diimplementasi dalam ke dalam tiga komponen yaitu *affective*, *continuance* dan *normative* (Clugston, 2000).

Affective commitment merupakan suatu proses sikap, di mana seseorang merasa memiliki hubungan atau keterikatan dengan institusi karena adanya kesamaan nilai dan tujuan. *Affective commitment* ini merupakan suatu interaksi positif antara pegawai dengan institusi karena adanya kesamaan nilai (Cetin, 2006). *Affective commitment* merupakan tingkat loyalitas pegawai terhadap organisasinya. Komitmen ini akan mempengaruhi kuat lemahnya keterlibatan pegawai dalam organisasinya (Iverson, 1998). Komitmen afektif menunjukkan seberapa kuat keyakinan pegawai dalam menerima nilai dan tujuan organisasi, seberapa besar keberanian pegawai untuk berbuat atas nama organisasinya, dan seberapa kuat keinginan pegawai untuk tetap menjadi anggota organisasi (Feinstein, 2000).

Continuance organizational commitment didefinisikan sebagai suatu

keinginan pegawai untuk tetap menjadi pegawai pada institusi di mana saat ini mereka bekerja karena adanya kerugian jika mereka keluar dari institusi (Clugston, 2000). *Continuance organizational commitment* merupakan ide atau pemikiran pegawai tentang kerugian-kerugian yang mungkin dihadapi jika mereka keluar dari organisasi (Feinstein, 2000). Kerugian tersebut dapat berupa hilangnya kesempatan mendapat pensiun, hilangnya kesempatan untuk mencapai senioritas, hilangnya kesempatan untuk memperoleh keahlian dan spesialisasi kerja, ikatan kekeluargaan dan lain-lain. Kerugian tersebut juga dapat berupa kesulitan yang dihadapi pegawai untuk memperoleh pekerjaan baru atau tidak ada pekerjaan sama sekali, jika mereka harus keluar dari institusi di mana mereka bekerja saat ini. Sedangkan *normative commitment* adalah kewajiban yang dirasakan oleh pegawai, bahwa pegawai idealnya tidak berpindah pekerjaan ke institusi lain (Hartmann, 2000).

Perilaku dan kinerja pegawai di dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi faktor-faktor yang dapat menimbulkan keinginan pegawai untuk tetap bekerja dalam organisasi tersebut, salah satu faktor tersebut adalah komitmen organisasional (Iverson, 1998). Pegawai yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan cenderung memiliki loyalitas yang tinggi, semangat kerja yang tinggi, kecenderungan untuk pindah kerja yang rendah, kemangkiran kerja yang rendah serta kinerja yang tinggi.

Menurut pendapat Meyer *et al.* (Iverson, 1998), komitmen organisasional dapat dirinci ke dalam beberapa aspek berikut ini:

- 1) Keterikatan pegawai dengan institusi.
- 2) Arti penting institusi bagi kehidupan pegawai.
- 3) Keterikatan secara emosional antara pegawai dengan institusi.

- 4) Rasa memiliki yang ada pada diri pegawai.
- 5) Pemikiran tentang kewajaran pindah institusi yang ada pada diri pegawai.
- 6) Persepsi etis pegawai terhadap kepindahan pegawai dari suatu institusi ke institusi lain.
- 7) Persepsi pegawai terhadap peran penting loyalitas terhadap institusi.
- 8) Persepsi pegawai terhadap peningkatan karier dalam institusi.
- 9) Persepsi pegawai bahwa tetap menjadi pegawai dalam suatu institusi adalah merupakan suatu kebutuhan.
- 10) Persepsi pegawai terhadap ada tidaknya pilihan pekerjaan lain jika saat ini keluar dari institusi.
- 11) Persepsi pegawai mengenai kehilangan kesempatan jika saat ini keluar dari institusi.
- 12) Persepsi pegawai untuk berupaya keras tetap menjadi pegawai institusi di mana ia bekerja saat ini, tanpa mempertimbangkan hal-hal yang akan terjadi.

Menurut Lincoln dan Bashaw (dalam Sopiah, 2008) komitmen organisasi memiliki tiga indikator yaitu:

- a. Kemauan karyawan, dimana adanya keinginan karyawan untuk mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi.
- b. Kesetiaan karyawan, yang mana karyawan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi.
- c. Kebanggaan karyawan, ditandai dengan karyawan merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi

tersebut telah menjadi bagian dalam hidupnya.

2. Gaya Kepemimpinan

Sebelum mengetahui bagaimana Gaya kepemimpinan seseorang akan lebih baik kita mengetahui apa itu "Gaya Kepemimpinan". Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Dubrin menyatakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Gaya adalah kekuatan, kesanggupan, kuat, sikap ragam (cara melakukan gerakan dan tingkah laku. Dari kata tersebut dapat diartikan bahwa Gaya adalah ragam cara serta keuatan seseorang dalam mempengaruhi seseorang yang lain. Mungkin karena keputusan dalam mengidentifikasi kepemimpinan, para teoritis manajemen telah berusaha menggambarkannya dalam berbagai gaya.

Kepemimpinan berasal dari bahasa Inggris. Terjemahan dari kata *leadership* dalam bahasa Indonesia adalah "Kepemimpinan". *Leadership* memiliki arti arti luas, yaitu meliputi ilmu kepemimpinan, teknik kepemimpinan, serta sejarah kepemimpinan. *Leadership* memiliki kata dasar "*Leader*" yang berarti "Pemimpin". Kata pemimpin sendiri dalam bahasa Indonesia memiliki banyak arti misalnya pemimpin, ketua atau komandan. Namun dalam arti yang lebih dalam yaitu

dimaksudkan *leadership* adalah seseorang yang mampu memimpin organisasi atau institusi dan terlibat didalamnya. Kepemimpinan dalam arti memiliki yang lebih dalam dari pada sekedar label yang diberikan kepada seorang manusia.

Menurut Yuki (2005), kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Robbins (2006), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Selain itu, kepemimpinan juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi (Rivai, 2004). Demikian halnya Locander et al. (2002) menjelaskan bahwa kepemimpinan mengandung makna pemimpin mempengaruhi yang dipimpin tapi hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin bersifat saling menguntungkan kedua belah pihak. Lok (2001) memandang kepemimpinan sebagai sebuah proses mempengaruhi aktivitas suatu organisasi dalam upaya menetapkan dan mencapai tujuan.

Kepemimpinan adalah sebuah proses yang rumit/kompleks. Menurut Fisher pemimpin adalah medium atau orang yang memproses sesuatu untuk bertindak untuk melakukan sesuatu atas dasar informasi yang diperoleh. Seangkan menurut Menurut Ram Charan dalam bukunya : *Leaders At All Levels* yaitu menjelaskan

bagaimana Seorang pemimpin berada di levelnya dengan kalimatnya yang terkenal yaitu :

“Don’t worry about titles dan hierarchy. Japan isn’t anything like a Brazil; You’ll be working with a different company that has its own culture and methods, and the market, there is huge. I guarantee you it will be a stretch. You won’t get bored and you’ll learn a lot.”

Maksudnya yaitu menjelaskan bahwa janganlah seorang pemimpin perduli pada gelar dan juga hierarki. Jepang bukan segalanya seperti Brazil, maksudnya bahwa pemimpin tidaklah bisa melakukan segalanya dibandingkan dengan seseorang yang memiliki kemampuan lebih. Semuanya bisa bekerja di organisasi yang berbeda dengan budaya dan metode yang berbeda. Mungkin kegagalan akan membuat setiap individu gentar, akan tetapi pasti setiap individu akan belajar pada kegagalan itu.

a. Teori Tentang Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, pada dasarnya dapat diterangkan melalui tiga aliran teori sebagai berikut :

1) Teori Genetis (Keturunan)

Inti dari teori ini menyatakan bahwa *“leader are born and not made”* (pemimpin itu dilahirkan sebagai bakat dan bukannya dibuat). Para penganut aliran teori ini berpendapat bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinannya. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, sesekali kelak ia akan timbul sebagai pemimpin. Berbicara mengenai takdir, secara

filosofis pandangan ini tergolong pada pandangan fasilitas atau determinitis.

2) Teori Sosial

Jika teori pertama di atas adalah teori yang ekstrim pada satu sisi, maka teori inipun merupakan ekstrim pada sisi lainnya. Inti **Teori Sosial**.

Aliran teori sosial ini ialah bahwa "*leader are made and not born*" (pemimpin itu dibuat atau dididik dan bukannya kodrati). Jadi teori ini merupakan kebalikan inti teori genetika. Para penganut teori ini menyetujui pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

3) Teori Ekologis

Kedua teori yang ekstrim di atas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut timbullah aliran teori ketiga. Teori yang disebut teori ekologis ini pada intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran.

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya.

Karena gaya kepemimpinan mencakup bagaimana tentang seseorang bertindak dalam konteks organisasi, maka cara mudah untuk mengetahui berbagai jenis gaya ialah menggambarkan jenis organisasi atau situasi yang dihasilkan oleh yang cocok bagi satu gaya tertentu

Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar. mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya..

Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung dan tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

a. Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peran yang signifikan terhadap kesuksesan dan kegagalan sebuah organisasi. Sedangkan Robbins dan Coutler mengidentifikasi Lima jenis Gaya Kepemimpinan antara lain sebagai berikut.

1) Gaya Kepemimpinan Autokratik (Otoriter)

Kepemimpinan autokratis adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi. Robbins dan Coulter menyatakan gaya kepemimpinan autokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte bagaimana tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak, dan meminimalisasi partisipasi karyawan. Lebih lanjut Sukanto, menyebutkan ciri-ciri gaya kepemimpinan autokratis :

- a) Semua kebijakan ditentukan oleh pemimpin.
- b) Teknik dan langkah-langkah kegiatannya didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkatan yang luas.
- c) Pemimpin biasanya membagi tugas kerja bagian dan kerjasama setiap anggota.

2) Gaya kepemimpinan Demokratis / Partisipatif

Kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan

cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

Gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan. Adapun ciri-ciri dari gaya kepemimpinan demokratis adalah :

- a) Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin.
- b) Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.
- c) Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.

3) Gaya Kepemimpinan Transformasional

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

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

4) Gaya Kepemimpinan Situasional.

Kebutuhan dalam memahami kepemimpinan yang dipertautkan dengan situasi tertentu, pada hakikatnya telah dikenal dari usaha-usaha pada penelitian terdahulu seperti Universitas Ohio dan juga tiga dimensi Redin. Situasional yang dimaksudkan oleh model di bagian ini ialah konsepsi model yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard.

Adapun kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard dalam bukunya "*Manajement of Organizational Behavior, utilizing Human Resource*" yang di kutip oleh Miftah Thoha, didasarkan pada saling berhubungannya hal-hal berikut ini :

- 1) Jumlah penduduk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan.
- 2) Jumlah dukungan sosio-emosional yang diberikan oleh pimpinan.
- 3) Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

5) Gaya Kepemimpinan Laissez-faire (Kendali Bebas)

Gaya kepemimpinan kendali bebas mendeskripsikan pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya atau kelompok kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang menurut karyawannya paling sesuai (Robbins dan Coulter, 2013, p. 460).

Menurut Sukanto (1987) ciri-ciri gaya kepemimpinan kendali bebas (pp.196-198) :

- a) Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu dengan partisipasi minimal dari pemimpin.
- b) Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberi informasi pada saat ditanya.
- c) Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas.
- d) Kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin harus berperilaku tidak sama antara pemimpin yang satu dengan pemimpin yang lainnya dikarenakan adanya berbagai faktor berbeda yang sangat mempengaruhi dalam sikap dan perilaku pemimpin yaitu meliputi :

- 1) Sistem Nilai yang berlaku dan diyakini

Maksudnya bahwa setiap individu mulai dari kecil sampai dewasa ditanamkan berbagai nilai oleh orangtua, keluarga, guru dan lingkungan

sekitar dan berbagai nilai yang bersifat holistic dan non holistic. Nilai holistic dan non holistic akan membentuk keyakinan spesifik bagi para pemimpin organisasi dan keyakinan spesifik ini juga akan membentuk sebuah perilaku spesifik yang akan tercermin dalam gaya kepemimpinan.

2) Kemampuan kognisi

Kemampuan ini meliputi kecerdasan dan kecekatan seorang pemimpin dalam memahami dan menghayati sesuatu.

3) Latar belakang pendidikan

Setiap orang mempunyai latar belakang pendidikan yang dilaluinya. Tahapan pendidikan yang dilalui oleh seseorang akan mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang tersebut. Oleh karena itu, dalam mengkaji gaya kepemimpinan maka sebaiknya perlu diperhatikan pula latar belakangnya.

4) Derajat ketergantungan

Umumnya manajer atau pemimpin organisasi apalagi organisasi bisnis bukanlah pemilik organisasi atau orang lain yang paling menentukan mundur atau majunya sebuah organisasi. Ketergantungan pemimpin berpengaruh kepada gaya kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi semakin seseorang tergantung terhadap organisasi maka akan semakin-hati-hati juga orang tersebut dalam mengelola organisasinya.

5) Sifat dan jenis tugas (pekerjaan)

Sifat dan jenis tugas (pekerjaan) akan mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang, pimpinan yang sering berhadapan dengan

tugas atau pekerjaan yang banyak dan sulit umumnya akan bertindak proaktif dan cekatan.

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi pada dasarnya adalah suatu konsep yang mengacu pada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh seluruh anggota organisasi tersebut, yang membedakan dengan organisasi lain (Robbins, 2003). Cushway dan Lodge (Nawawi, 2003) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu kepercayaan dan nilai-nilai yang menjadi falsafah utama yang dianut oleh anggota organisasi dalam menjalankan kegiatan organisasi. Sedangkan Kreitner dan Kinicki (2001) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, memikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.

Ivancevich dan Donnelly (Nawawi, 2003) mengatakan bahwa budaya organisasi juga bermakna sebagai bauran nilai-nilai kepercayaan, asumsi, persepsi, norma-norma, dan pola perilaku sebagai berikut: (1) cara membantu anggota organisasi dalam menanggapi ketidakpastian yang tidak dapat dihindari dalam menyelesaikan pekerjaan, (2) cara melihat dan berfikir mengenai perilaku di dalam organisasi yang merupakan perspektif dalam memahami segala sesuatu yang sesungguhnya terjadi, (3) merupakan kepribadian dan perasaan dari suatu organisasi, dan (4) sesuatu yang dapat mempengaruhi cara anggota organisasi bertindak di dalam organisasinya tentang cara melaksanakan pekerjaan, visi setiap

anggota organisasi terhadap pekerjaan dan masa depannya sesuai dengan nilai-nilai atau norma-norma dan keyakinannya. Budaya organisasi tersebut akan tercermin dalam perilaku anggotanya, kebijakan-kebijakan dan peraturan-peraturan organisasi yang bersangkutan (Munandar, 2001).

Menurut Robbins (2003), terdapat 7 karakteristik utama yang secara agregat mencakup esensi dari budaya organisasi, yaitu:

- 1) *Innovation and risk taking*. Karakteristik ini berkaitan dengan sejauhmana pegawai didukung untuk menjadi inovatif dan berani mengambil risiko.
- 2) *Attention to detail*. Karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana pegawai diharapkan mampu menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap pekerjaan secara detail.
- 3) *Outcome orientation*. Karakteristik ini berkaitan dengan sejauhmana manajemen lebih berfokus pada hasil atau keluaran daripada kepada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- 4) *People orientation*. Karakteristik ini berkaitan dengan sejauhmana manajemen memperhitungkan dampak dari keputusan-keputusan yang ditetapkan kepada pegawai.
- 5) *Team orientation*. Karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana kegiatan-kegiatan pekerjaan diorganisir kepada kelompok dari pada diorganisir kepada individu.
- 6) *Aggressiveness*. Karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana pegawai bersifat lebih agresif dan kompetitif.
- 7) *Stability*. Karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi lebih menekankan *status quo* dibanding dengan perubahan.

Budaya organisasi dibentuk oleh semua orang yang terlibat di dalam organisasi tersebut seperti pemilik, pimpinan dan pegawai yang mengacu

pada etika organisasi, peraturan kerja dan jenis struktur organisasi. Orang-orang yang terlibat di dalam organisasi merupakan sumber utama pembentuk budaya organisasi, karena seseorang hanya akan bergabung dengan organisasi yang dirasakan sesuai, demikian pula sebaliknya organisasi hanya akan menerima orang-orang yang sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku di dalam organisasi. (Nawawi, 2003). Pada kondisi di mana organisasi dimiliki oleh satu orang, maka pemilik dan/atau pimpinan puncak akan menjadi satu-satunya sumber pembentuk budaya organisasi, melalui pengaruhnya terhadap pembentukan nilai-nilai kebiasaan, pola pikir di dalam organisasi tersebut. Pemilik organisasi akan merealisasi dan mengaplikasikan cita-citanya yang dirumuskan ke dalam visi organisasi disertai nilai-nilai yang harus dianut di dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut selanjutnya akan menentukan dan mengatur perilaku anggota organisasi.

Cooke dan Szumal (Kreitner & Kinicki, 2001) membedakan budaya organisasi menjadi tiga macam yaitu: *constructive*, *passive-defensive* dan *aggressive-defensive*. Budaya organisasi *constructive* dilandasi oleh keyakinan normatif: (a) *achievement* (pencapaian tujuan), (b) *self-actualizing* (aktualisasi diri), (c) *humanistic-encouraging* (penghargaan yang manusiawi), dan (d) *affiliative* (persatuan). Anggota organisasi diharapkan dapat menetapkan tujuan yang menantang namun realistis, membuat rencana untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengusahakan dengan antusias. Organisasi menghargai kreativitas, kualitas yang melebihi standar, penyelesaian tugas dan pertumbuhan individu dari para anggotanya. Anggota didorong untuk dapat merasakan kesenangan dari hasil kerjanya, mengembangkan diri, dan mengerjakan aktivitas yang baru dan menarik,

berfikir dengan cara yang unik dan efisien. Organisasi dikelola secara partisipatif dan berpusat pada pribadi. Anggota organisasi diharapkan bersikap suportif, konstruktif dan terbuka terhadap pendapat orang lain, serta membantu orang lain untuk tumbuh dan berkembang. Di dalam organisasi yang menganut budaya *passive-defensive* terdapat beberapa keyakinan normatif yang dianut yaitu: (a) *approval* (persetujuan), (b) *conventional* (konvensional), (c) *dependent* (ketergantungan), dan (d) *avoidence* (penghindaran). Dalam organisasi dengan budaya *passive-defensive* ini anggota diharapkan dapat menghindari konflik yang mungkin terjadi, dan mampu menciptakan hubungan personal yang menyenangkan. Para anggota harus bersikap setuju, menyetujui dan disukai anggota lain. Organisasi ini dikendalikan secara konservatif, tradisional, dan birokratis. Anggota diharapkan dapat menyesuaikan diri, mematuhi peraturan, dan mengikuti kebijakan yang berlaku. Organisasi ini juga dikendalikan secara hierarkis dan bersifat non-partisipatif. Pembuatan keputusan tersentralisasi sehingga para anggota diharapkan hanya menjadi pelaksana dari seluruh keputusan atasan. Organisasi akan memberikan hukuman kepada anggota yang melakukan kegagalan atau kesalahan, sehingga mendorong anggota untuk saling melempar tanggungjawab dan menghindari untuk dipersalahkan. Dalam organisasi yang memiliki *aggressive-defensive* keyakinan normatif yang tumbuh di dalamnya adalah: (a) *oppositional* (oposisi), (b) *power* (kekuasaan), (c) *competitive* (kompetitif), dan *perfectionistic* (perfeksionis). Di dalam organisasi dengan budaya *aggressive-defensive* ini, anggota yang bersikap oposisi justru mendapat penghargaan. Anggota

didorong untuk bersikap kritis, serta menentang ide orang lain. Organisasi dibangun berdasar kekuasaan dan non-partisipatif. Anggota memiliki keyakinan bahwa mereka akan dihargai karena melaksanakan perintah, mengendalikan bawahan, dan bersikap responsive terhadap atasan. Anggota yang memiliki prestasi tinggi dibanding rekan-rekannya mendapat penghargaan. Dalam menjalankan tugas, anggota tidak bekerja sama dengan anggota yang lain; sesama anggota organisasi saling bersaing. Kerja keras dan ketekunan yang dilakukan anggota sangat dihargai. Anggota harus menghindari kesalahan, dan mampu bekerja secara sempurna.

Menurut pendapat Schien (Martin, 2000), budaya organisasi memiliki 6 dimensi yaitu: *behavioural regularities*, *dominant values*, *norms*, *rules*, *philosophy* dan *climate*.

- 1) *Behavioural regularities* atau keteraturan perilaku yang merefleksikan pola-pola perilaku yang dapat diamati. Sebagai contoh dari perilaku yang demikian ini adalah, acara-acara seremonial yang dilakukan di dalam organisasi, bahasa yang digunakan dalam kelompok-kelompok anggota di dalam organisasi, dan perilaku-perilaku ritual yang merefleksikan keanggotaan dari suatu kelompok atau organisasi tertentu.
- 2) *Dominant values* atau nilai-nilai dominan, yaitu keyakinan-keyakinan spesifik atau khusus yang diekspresikan oleh kelompok atau organisasi. Misalnya suatu institusi yang mencoba untuk memosisikan sebagai institusi yang "berkualitas" melalui penerapan sejumlah prakarsa-prakarsa tertentu yang relevan

dan mempublikasikan kebijakan-kebijakannya.

- 3) *Norms* atau nilai-nilai. Norma atau nilai ini merupakan pola-pola perilaku yang bersifat umum di mana seluruh anggota organisasi harus melaksanakan.
- 4) *Rules* atau peraturan-peraturan, yaitu instruksi-instruksi spesifik yang harus dikerjakan oleh setiap anggota organisasi.
- 5) *Philosophy* atau falsafah yaitu keyakinan dasar mengenai manusia dan bagaimana mereka bekerja.
- 6) *Climate* atau iklim, yaitu hal-hal yang mencakup tata ruang fisik, sikap terhadap institusi, fasilitas-fasilitas rekreasi, serta gaya manajemen.

Menurut Gordon dan Christensen (Chow, 2003) indikator-indikator yang penting budaya organisasi meliputi:

- 1) Orientasi terhadap rencana yang telah ditetapkan
- 2) Inovasi
- 3) Orientasi terhadap tindakan
- 4) Orientasi terhadap manusia atau pegawai
- 5) Orientasi terhadap kelompok
- 6) Komunikasi
- 7) Orientasi terhadap hasil

4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap positif atau negatif yang dimiliki seorang individu tentang pekerjaan (Greenberg & Baron, 2003). Sementara itu Kreitner dan Kenicki (2001) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu respon afeksi atau emosi seseorang terhadap pekerjaannya. Sedangkan Robins (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap

umum seseorang terhadap hasil pekerjaan. Kepuasan kerja tersebut merupakan hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek pekerjaannya (Munandar, 2001).

Beberapa aspek dari kehidupan organisasional dapat menjadi penyebab timbulnya ketidakpuasan pegawai. Menurut McGrath (dalam Noe, 1994) aspek-aspek tersebut antara lain Lingkungan Fisik dan Teknologi (*Physical and Technological Environment*); Lingkungan Sosial (*Social Environment*), dan Pribadi (*Person*) beserta interaksinya.

Physical and Technological Environment adalah lingkungan di mana perilaku pegawai terjadi; *Social Environment* adalah lingkungan tempat berlangsungnya hubungan *interpersonal* antar anggota institusi, dan *Person* adalah tempat di mana kepuasan kerja berada. Selanjutnya ketiga sistem terpisah tersebut akan saling berpotongan (*intersection*), sehingga akan terbentuk enam sumber potensial ketidakpuasan kerja pegawai.

Physical and Technological Environment. Sebagian besar pegawai akan memberikan reaksi negatif terhadap lingkungan fisik yang terlalu ekstrim. Temperatur udara tempat kerja yang terlalu ekstrim atau tinggi dapat mempengaruhi sikap kerja dan kinerja, begitu pula dengan penerangan ruangan harus diusahakan seoptimal mungkin. Kondisi yang optimal untuk temperatur dan penerangan ini untuk masing-masing jenis pekerjaan yang berbeda akan berbeda pula. Keistimewaan fisik yang melingkupi lingkungan kerja seperti kebersihan, ruang istirahat dan lingkungan yang sehat juga mempunyai pengaruh kepada kepuasan kerja pegawai.

Social Environment. Dua kelompok orang yang ada di dalam institusi yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah rekan kerja dan

supervisor. Seorang pegawai dapat dipuaskan oleh rekan kerjanya atau oleh *supervisornya* dikarenakan oleh salah satu di antara tiga sebab. Pertama, pegawai mempunyai nilai-nilai, sikap dan filosofi yang sama dengan yang dimiliki oleh rekan kerja atau *supervisornya*. Kedua, seorang pegawai dapat dipuaskan oleh rekan kerja dan *supervisornya* karena adanya dukungan-dukungan yang bersifat sosial. Dukungan yang bersifat sosial ini diartikan sebagai lingkungan orang-orang yang berada di sekeliling pegawai yang dapat memberikan rasa simpati dan rasa senasib. Banyak penelitian yang memberikan bukti bahwa dukungan sosial merupakan prediktor yang baik kepuasan kerja pegawai, baik dukungan yang berasal dari rekan kerja maupun *supervisor* (Ganster, dalam Noe, 1994). Ketiga, rekan kerja atau *supervisor* dapat membantu seorang pegawai untuk mencapai/memperoleh beberapa nilai dari hasil pekerjaannya. Sebagai contoh, seorang pegawai baru mungkin belum mempunyai arah yang menentu tentang tujuan atau prosedur-prosedur kerja yang harus dilakukan untuk mencapai tujuannya. Pegawai ini akan merasa puas jika ada rekan kerja atau *supervisor* yang bersedia memberikan bantuan untuk menjelaskan mengenai tujuan-tujuan serta tindakan-tindakan yang harus dilakukan. Oleh karena lingkungan yang mendukung akan menurunkan ketidakpuasan kerja pegawai, banyak institusi membantu pembentukan kelompok baik di dalam maupun di luar pekerjaan (seperti kelompok olahraga, kesenian). Pemikiran yang melandasi hal ini adalah, dukungan dan kohesivitas kelompok terhadap individu anggota kelompok akan meningkatkan kegotongroyongan.

Behavior Setting. *Behavior setting* merupakan interseksi antara lingkungan fisik dan teknologi dengan lingkungan sosial. Dua aspek penting yang saling berhubungan yang terdapat di dalam *behavior setting* ini

adalah: (1) *social density*, yaitu jumlah orang yang ada di lingkungan tersebut dibagi dengan luas daerah, dan (2) *privacy*, yaitu kebebasan dari gangguan-gangguan dan interupsi-interupsi eksternal. Beberapa penelitian yang pernah dilakukan terhadap pegawai di bagian pembukuan menunjukkan hasil bahwa, kepuasan kerja pegawai menurun dengan meningkatnya *social density* (Sutton dalam Noe, 1994).

Person. Oleh karena *stress* dan ketidakpuasan pada akhirnya berada dalam diri para pegawai, dengan demikian tidak mengejutkan jika beberapa orang di antara mereka mempelajari usaha-usaha yang telah dilakukan dan diarahkan kepada perbedaan-perbedaan individual. Suatu istilah yang digunakan untuk menjelaskan ukuran disposisi yang merefleksikan perbedaan individu dalam kepuasan kerjanya dengan seluruh aspek kehidupan disebut dengan *negative affectivity*. Pegawai yang mempunyai *negative affectivity* yang tinggi, ternyata mempunyai sifat menentang keadaan yang tinggi pula. Pegawai yang memiliki *negative affectivity* cenderung untuk memusatkan secara ekstensif kepada aspek-aspek negatif baik mengenai dirinya sendiri maupun kepada orang lain. Mereka relatif tidak merasa puas tanpa mempertimbangkan langkah-langkah pimpinan yang telah dilakukan.

Organizational Task. Beberapa aspek dari tugas-tugas mempunyai hubungan dengan ketidak-puasan, dan beberapa teori elaborasi yang telah mengalami banyak pengujian juga menyatakan adanya hubungan antara tugas dengan reaksi pegawai. Tiga aspek tugas yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kompleksitas/kerumitan dari tugas tersebut, tingkat ketahanan fisik dalam bekerja dan nilai dari pegawai yang melekat pada tugas tersebut. Dengan sedikit pengabaian, dapat dikatakan bahwa terdapat

hubungan positif yang kuat antara kompleksitas tugas dengan kepuasan kerja. Pekerjaan-pekerjaan yang monoton dan berulang-ulang serta tidak memberikan tantangan mental kepada pegawai dapat menimbulkan frustrasi dan ketidakpuasan (Porter dalam Noe, 1994).

Organizational Role. Ketidakpuasan kerja dapat terjadi pada interseksi antara lingkungan social (*social environment*) dengan *person* ketika peran-peran *organisasional* muncul. Peran pribadi dalam suatu organisasi dapat didefinisikan sebagai kumpulan dari perilaku yang diharapkan oleh pribadi dan orang lain yang ada dalam lingkungan sosial di mana pribadi tersebut bekerja. Perilaku yang diharapkan ini mencakup semua aspek formal pekerjaan. Pihak-pihak yang mengharapkan perilaku tersebut mungkin rekan kerja, *supervisor*, klien, atau pelanggan. Harapan-harapan ini mempunyai pengaruh yang relatif besar terhadap bagaimana seseorang akan memberikan tanggapan terhadap pekerjaannya. Tiga aspek peran *organisasional* yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai adalah: *role of ambiguity*, *role of conflict*, dan *role of overload*. *Role of ambiguity* merupakan tingkat ketidakpastian mengenai apa yang harus dilakukan oleh seorang pegawai atau bagaimana melakukannya. Hal ini dapat timbul karena kurangnya informasi mengenai ganjaran/hadiah atau imbalan dan hukuman yang berhubungan pelaksanaan pekerjaan secara benar atau pelaksanaan pekerjaan secara tidak benar. Sumber kedua ketidakpuasan kerja adalah *role of conflict*, yaitu pemikiran tentang ketidakcocokan atau kontradiksi dalam diri pegawai yang berhubungan dengan perannya. Ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai juga dapat muncul karena *role of overload*, yaitu suatu keadaan terlalu banyaknya harapan dan permintaan yang ditujukan kepada

seorang pegawai. Hal ini dapat terjadi baik mencakup tugas yang besar maupun tugas yang relatif sederhana.

Menurut Weiss *et al.* (Kreitner & Kinicki, 2001) aspek-aspek yang sering menjadi penentu kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) Kepuasan pegawai terhadap metode pengawasan yang dilakukan oleh institusi.
- 2) Kepuasan pegawai terhadap pengakuan yang dilakukan oleh institusi.
- 3) Kepuasan pegawai terhadap pujian yang diberikan oleh institusi.
- 4) Kepuasan pegawai terhadap gaji yang diterima jika dibandingkan dengan pekerjaan sejenis di institusi lain.
- 5) Kepuasan pegawai terhadap kesesuaian antara gaji yang diterima dengan beban pekerjaan yang dilakukan.
- 6) Kepuasan pegawai terhadap gaji yang diterima jika dibandingkan gaji yang diterima oleh pegawai yang lain.
- 7) Kepuasan pegawai terhadap kepemimpinan yang diterapkan institusi.
- 8) Kepuasan pegawai terhadap penanganan masalah yang dilakukan pimpinan.
- 9) Kepuasan pegawai terhadap hubungan pribadi antara pegawai dengan pimpinan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Rashid *et al.* (2003) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari budaya organisasi terhadap komitmen organisasional. Penelitian dilakukan terhadap institusi-institusi yang terdaftar di

Kuala Lumpur Stock Exchange, dengan jumlah responden sebanyak 202 orang pegawai. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah korelasi dan regresi. Hasil penelitian ini menunjukkan secara empiris bahwa, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rashid *et al.* (2003) tersebut sesuai atau selaras dengan hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Cohen (2000) dan Geiger (1998), di mana budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai.

Silverthorne (2004) melakukan penelitian tentang hubungan antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Penelitian dilakukan pada 3 institusi-institusi baja di Taiwan yang memiliki budaya organisasi berbeda. Sampel dipilih secara random sebanyak 120 dari masing-masing institusi. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah *product moment correlation*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, budaya organisasi berhubungan positif dan signifikan dengan komitmen organisasional, selain itu juga terbukti pula bahwa budaya organisasi berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja pegawai.

McMurray (2004) melakukan penelitian tentang hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasional. Penelitian dilakukan pada institusi-institusi manufaktur automobil di Australia. Responden yang digunakan dalam penelitian tersebut sebanyak 1382 orang. Metode analisis data yang digunakan adalah *equation structural model*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan secara empiris adanya hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasional.

Chen (2004) melakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja

pegawai. Penelitian dilakukan terhadap pegawai institusi jasa dan manufaktur di Taiwan. Jumlah responden yang digunakan dalam penelitian tersebut sebanyak 749 orang. Analisis data yang digunakan untuk melakukan pengujian hipotesis adalah regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan secara empiris bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, selain itu terbukti pula bahwa komitmen organisasional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Kirkman dan Saphiro (2001) melakukan penelitian tentang pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian dilakukan di beberapa negara yaitu Amerika Serikat, Belgia, Irlandia dan Philipina. Penelitian tersebut dilakukan dengan menggunakan 922 orang responden. Alat analisis yang digunakan untuk melakukan pengujian hipotesis adalah *moderated regression*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Avolio *et al.* (2004) melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasional. Penelitian dilakukan terhadap para jururawat sebuah rumah sakit di Singapore. Jumlah responden yang digunakan dalam penelitian tersebut sebanyak 520 orang. Metode analisis yang digunakan untuk melakukan pengujian hipotesis penelitian adalah *moderated regression*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, kepemimpinan yang diterapkan di rumah sakit tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Rowden (2000) melakukan penelitian tentang hubungan antara kepemimpinan dengan komitmen organisasional. Penelitian dilakukan pada 6 institusi di Amerika Serikat. Jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 245 orang. Metode analisis yang digunakan untuk *product moment*

correlation. Hasil penelitian ini menunjukkan secara empiris bahwa, kepemimpinan berhubungan secara positif dan signifikan dengan komitmen organisasional.

Zhu *et al.* (2004) melakukan penelitian tentang pengaruh dari kepemimpinan terhadap komitmen organisasional. Penelitian tersebut dilakukan di Amerika Serikat. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah moderated regression.

Okpara (2004) melakukan penelitian hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional. Penelitian dilakukan pada institusi-institusi asing yang beroperasi di Nigeria. Penelitian ini menggunakan 222 orang responden. Metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah product moment correlation. Hasil penelitian ini menunjukkan secara empiris bahwa, kepuasan kerja berhubungan positif dan signifikan dengan komitmen organisasional.

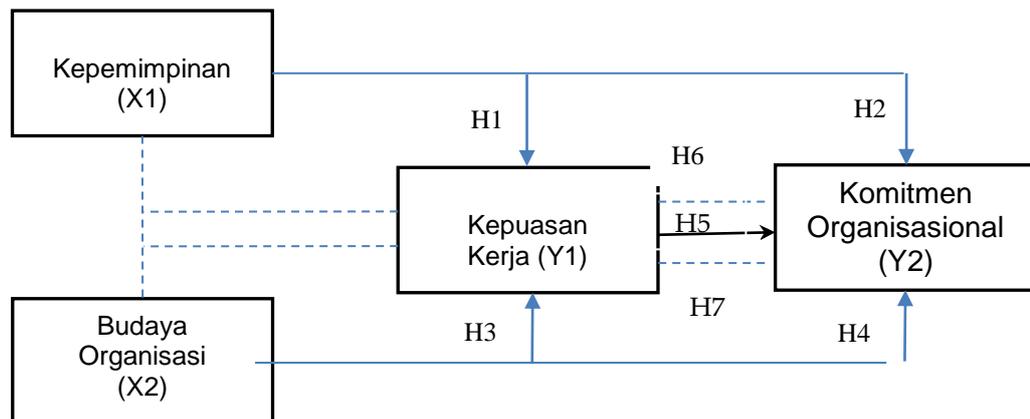
Babakus (1996) melakukan penelitian untuk mengetahui secara empiris pengaruh dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Penelitian dilakukan pada institusi jasa internasional yang beroperasi di Amerika Serikat. Jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 203 orang. Metode analisis data yang digunakan untuk melakukan pengujian hipotesis adalah structural model. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Lok dan Crawford (2001) melakukan penelitian tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Penelitian tersebut dilakukan di rumah sakit-rumah sakit di Australia. Jumlah responden yang digunakan dalam penelitian tersebut sebanyak 251 orang. Alat analisis yang

digunakan dalam penelitian tersebut adalah analisis regresi. Hasil penelitian ini menunjukkan secara empiris bahwa kepuasan kerja pegawai berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

2.3. Kerangka Konseptual

Berdasarkan penjelasan teoritis dan empiris yang telah dipaparkan di atas, maka kerangka konseptual penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut;



Gambar 1. Kerangka Konseptual

2.4. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap permasalahan penelitian, yang mana kebenaran jawaban tersebut dilakukan melalui analisis data. Mengacu pada rumusan masalah, tinjauan penelitian terdahulu dan kerangka pikir penelitian ini maka hipotesis yang diajukan adalah:

H₁ : Kepemimpinan berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja

H₂ : Kepemimpinan berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional

- H₃ : Budaya Organisasi berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja
- H₄ : Budaya Organisasi berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap Komitmen organisasional
- H₅: Kepuasan Kerja berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional
- H₆ : Kepemimpinan berpengaruh terhadap Komitmen organisasional melalui kepuasan kerja
- H₇ : Budaya Organisasional berpengaruh terhadap Komitmen organisasional melalui kepuasan kerja