

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Karakteristik Personal

Karakteristik merupakan sesuatu yang tumbuh sejalan dengan waktu dan membentuk sikap seseorang yang kemudian memberikan pengaruh pada setiap keputusan yang dibuat (Fahmi, 2014: 51). Berkaitan dengan karakteristik personal bahwa personal membawa kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya pada organisasi. Lebih lanjut lagi, setiap individu pada organisasi memiliki ciri khas atau sifat khusus yang dapat menjadikan dirinya memiliki kemampuan yang berbeda dengan orang lain untuk mempertahankan dan memperbaiki kerja di dalam organisasinya.

2.1.1.1 Definisi Karakteristik Personal

Karakteristik personal menurut Robbins & Timothy, (2015:101) yaitu perbedaan individu satu dengan individu lainnya, dimana pembeda tersebut tergantung pada kemampuan seseorang untuk mengerjakan tugas dalam suatu pekerjaan. Baik berupa karakteristik biografis (umur, gender, ras dan status perkawinan), kemampuan (intelektual dan fisik), nilai, sikap, kepribadian dan emosi. Rahman (2013:68) menyatakan bahwa karakteristik personal adalah ciri khas yang menunjukkan perbedaan seseorang tentang motivasi, inisiatif, kemampuan untuk tetap tegar menghadapi tugas sampai tuntas atau memecahkan masalah.

Dengan demikian, setiap anggota organisasi memiliki kemampuan, motivasi dan inisiatif yang berbeda satu sama lain. Menurut Don & Slocum, (2011: 249) karakteristik personal yang berbeda-beda meliputi kebutuhannya, sikap dan minat. Perbedaan tersebut dibawa ke dunia kerja sehingga motivasi setiap individu berbeda-beda. Karakteristik individu yang dimiliki seseorang, unik atau berbeda satu dengan yang lainnya. Sule & Saefullah (2010: 216) karakteristik personal dapat dijelaskan bahwa dengan cara memandang sumber daya manusia, juga berarti memandang bahwa mereka sebagai tenaga kerja perusahaan, serta merupakan individu-individu yang memiliki karakteristiknya masing-masing. Sedangkan menurut Bintoro & Daryanto (2017: 81) karakteristik para anggota organisasi merupakan faktor pengaruh yang paling penting karena perilaku merekalah yang akan mengantarkan organisasi mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi dari beberapa ahli, dapat ditarik kesimpulan bahwa karakteristik personal merupakan ciri khas individu yang menjadikannya berbeda dengan yang lainnya yang dapat menghasilkan suatu perilaku yang dibutuhkan oleh organisasi.

2.1.1.2 Indikator Karakteristik Personal

Menurut Robbins & Timothy, (2015: 101) karakteristik personal dapat ditentukan melalui:

1. Karakteristik biografis, yaitu karakter individu dilihat dari umur, gender, ras dan status perkawinan;

2. Kemampuan, yaitu kapasitas individu dalam melakukan pekerjaan, baik itu intelektual dan kemampuan fisik;
3. Nilai, yaitu nilai yang memengaruhi individu dalam melakukan pekerjaannya, kebermanfaatannya bagi sesama anggota organisasi maupun untuk organisasi itu sendiri;
4. Sikap, yaitu perbuatan dan tindakan berdasarkan pada pendirian dan keyakinan yang dimiliki;
5. Kepribadian, yaitu watak seseorang dalam berinteraksi dengan orang lain dalam berorganisasi;
6. Emosional, yaitu perasaan dan atau reaksi yang dimiliki oleh seseorang yang ditujukan sebagai respon terhadap sesuatu.

Menurut Sariningtyas & Sulistiyani, (2016: 59-60) karakteristik personal dalam sebuah organisasi dapat diukur melalui indikator berikut:

1. Kepribadian (*personality*), keseluruhan watak yang menonjol pada individu dalam berinteraksi dengan orang lain;
2. Kemampuan (*ability*), yaitu kapasitas seseorang individu untuk melaksanakan beberapa kegiatan dalam suatu pekerjaan;
3. Sikap (*Character*), yaitu pernyataan evaluatif baik menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai objek, orang atau peristiwa. Hal ini mencerminkan perasaan seseorang terhadap sesuatu.

Sedangkan menurut (Torang, 2016: 53) faktor yang memengaruhi karakter personal dalam organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Kompetensi, yaitu karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku didalam organisasi;
2. Motivasi, yaitu energi yang menggerakkan individu untuk berusaha mencapai tujuan yang diharapkan;
3. Kepemimpinan, yaitu seorang pimpinan harus memiliki kompetensi atau pengetahuan (manajerial dan strategi) yang lebih, berperilaku yang baik, mampu memengaruhi dan mengarahkan orang lain, harus mengambil keputusan, bertanggung jawab, baik dalam penyampaian ide, bijak, mengayomi, dan memberi motivasi;
4. Konflik, artinya adanya konflik pada organisasi dapat disebabkan oleh adanya kompetisi, perbedaan, pertentangan, dan perselisihan.

2.1.1.3 Karakteristik Pekerjaan

Menurut Bangun, (2012: 74) analisis pekerjaan merupakan proses sistematis untuk mengenal karakteristik suatu pekerjaan. Berbagai informasi dapat diperoleh melalui analisis pekerjaan mencakup tugas-tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang dituntut suatu pekerjaan. Berikut merupakan komponen-komponen rancangan pekerjaan.

1. Komponen Organisasional, yaitu rancangan dalam organisasi yang berkaitan dengan efisiensi;
2. Komponen Lingkungan, merupakan pengaruh lingkungan terhadap pencapaian tujuan organisasi yang sangat besar;
3. Komponen Perilaku, yaitu otonomi, variasi, identitas tugas, dan umpan balik.

2.1.2 Pengalaman Berorganisasi

Pengalaman berorganisasi yang dimiliki oleh seseorang mampu mengembangkan kemampuan seseorang sehingga diharapkan akan merasa betah untuk tetap bertahan pada organisasi tersebut, yang pada akhirnya muncul harapan pada dirinya untuk bisa dipromosikan. Pengalaman kerja dapat berbentuk rentan waktu seseorang dalam menyumbangkan tenaganya dalam bekerja yang dapat memberikan pembelajaran dalam berbagai aktifitas yang pernah dilakukan dan mampu memecahkan permasalahan yang pernah dialami serta tingkat pengetahuan dan keterampilan seseorang dalam bekerja.

2.1.2.1 Definisi Pengalaman Berorganisasi

Pengalaman berorganisasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) perolehan atau bertambahnya pengetahuan (*knowledge*) atau keahlian (*skill*) yang berasal dari praktik dalam suatu aktivitas atau melakukan sesuatu untuk jangka panjang. Menurut Umam. Khaerul, (2010: 38) pengalaman organisasi/kerja merupakan riwayat seseorang dalam bekerja dan memiliki makna tersendiri. Menurut Siagian, (2010: 52) pengalaman kerja mengacu pada berapa lama seseorang bekerja, berapa banyak jenis pekerjaan atau jabatan yang pernah dilakukannya, dan berapa periode masa kerjanya pada masing-masing pekerjaan atau jabatan tersebut.

Seorang karyawan yang memiliki pengalaman kerja lebih banyak tentu akan lebih mengerti apa yang harus dilakukan ketika menghadapi sebuah masalah yang muncul sehingga organisasi akan lebih mudah mencapai tujuan organisasi

karena didukung oleh para karyawan yang sudah berpengalaman di bidangnya masing-masing. Disamping itu, Griffin & Moorhead, (2014: 130) menyatakan bahwa pengalaman kerja sebagai kombinasi dari unsur aktif dan pasif. Aktif maknanya pengalaman adalah mencoba, dapat diartikan berhubungan erat dengan istilah percobaan. Sedangkan dalam arti pasif yaitu pengalaman yang dimiliki atas pekerjaan yang dilakukan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengalaman berorganisasi merupakan keterkaitan dari lingkungan dan riwayat kerja individu yang memungkinkan untuk mengoptimalkan kontribusinya kepada organisasi/perusahaan.

2.1.2.2 Indikator Pengalaman Berorganisasi

Pengalaman berorganisasi menurut Griffin & Moorhead, (2014: 130) dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

1. Kontribusi kerja, yaitu keterlibatan seseorang dalam organisasi;
2. Kebermaknaan kerja, yaitu sejauhmana anggota organisasi/karyawan memaknai pekerjaannya;
3. Melaksanakan tugas dengan baik, yaitu menjalankan pekerjaannya dengan sebaik mungkin;
4. Karakteristik pekerjaan, yaitu ciri khas dari pekerjaan yang diterima oleh anggota organisasi;
5. Adaptasi di lingkungan pekerjaan, artinya anggota organisasi mampu melakukan penyesuaian-penyesuaian dengan lingkungan kerja.

Sedangkan menurut Foster ada beberapa hal juga untuk menentukan berpengalaman tidaknya seorang karyawan yaitu sebagai berikut: (Siagian, 2010 54)

1. Lama waktu/masa kerja. Ukuran lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik;
2. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan, atau informasi lain yang dibutuhkan oleh karyawan. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan keterampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan;
3. Penguasaan terhadap pekerjaan dan pelatihan. Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan.

2.1.3 Komunikasi Organisasi

Komunikasi merupakan bentuk dari suatu informasi yang akan disampaikan kepada penerima informasi baik secara verbal maupun non verbal. Dengan melakukan komunikasi, hendaknya informasi yang disampaikan dapat diterima dengan baik oleh penerima sehingga dapat mengurangi adanya mis-komunikasi.

2.1.3.1 Definisi Komunikasi

Menurut Sinambela, (2016: 51) komunikasi adalah suatu proses

pembentukan, penyampaian, penerimaan, dan pengolahan pesan yang terjadi di dalam diri seseorang dan atau diantara dua atau lebih dengan tujuan tertentu. Sedangkan menurut Syamsudin & Firmansah, (2016: 31) komunikasi merupakan proses pengiriman informasi atau pesan antara dua atau lebih dengan cara efektif, sehingga pesan yang dimaksud dapat dimengerti.

Menurut Shonubi & Akintaro, (2016: 44) Komunikasi merupakan suatu proses dimana setiap orang atau kelompok berbagi dan memengaruhi informasi dengan/kepada orang lain (atau kelompok) sehingga kedua orang (atau kelompok) dipahami dengan jelas oleh satu sama lainnya. Sedangkan menurut Khomsahrial Menurut Kreitner dan Kinicki komunikasi diartikan sebagai pertukaran informasi antara pengirim (*sender*) dan penerima (*receiver*) kemudian menarik kesimpulan sebagai persepsi tentang makna sesuatu antara individual yang terlibat (Wibowo, 2016: 65). Komunikasi yang efektif tergantung pada kualitas dari proses komunikasi berupa sejauh mana komunikasi itu diterima dan dipahami oleh komunikan untuk diketahui maksud dan tujuan dari komunikator (Umam. Khaerul, 2010: 56) lebih lanjut lagi komunikasi merupakan suatu upaya untuk membuat pendapat, menyatakan perasaan, menyampaikan informasi dan sebagainya agar diketahui dan dipahami oleh orang lain.

2.1.3.2 Unsur-Unsur Komunikasi

Menurut Lasswell komunikasi terdiri dari 5 (lima) unsur, yaitu: (Syamsudin & Firmansah, 2016: 31)

1. Komunikator, yaitu pihak yang berinisiatif atau mempunyai atau kebutuhan untuk berkomunikasi. Sumber bisa menjadi seorang individu, kelompok, atau bahkan sebuah organisasi. Proses ini dikenal dengan penyandian (*encoding*).
2. Pesan, yaitu seperangkat simbol verbal atau non-verbal yang mewakili perasaan, nilai dan gagasan dari komunikator;
3. Saluran, yaitu alat atau wahana yang digunakan komunikator untuk menyampaikan pesannya kepada penerima. Saluran merujuk kepada penyampaian pesan, bisa melalui tatap muka, atau lewat media (cetak/elektronik);
4. Komunikan, yaitu orang yang menerima pesan dari sumber, yang biasa disebut dengan sasaran/tujuan, pendengar, atau penafsir;
5. Timbal balik (*feedback*), yaitu respon/timbal balik akibat dari adanya proses komunikasi tersebut. Timbal balik dapat berupa penambahan pengetahuan, terhibur, perubahan sikap, perubahan keyakinan, atau perubahan perilaku.

2.1.3.3 Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi merupakan bentuk dari proses penyampaian informasi dalam organisasi dari pemberi informasi kepada penerima baik secara verbal maupun non verbal. Disamping itu, komunikasi merupakan proses penyampaian pesan untuk membantu dalam keberlangsungan pemberian informasi kepada pegawai, agar tidak terjadi penafsiran yang berbeda.

Menurut Romli, (2016: 13) komunikasi organisasi merupakan proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau selalu

berubah-ubah. Sedangkan menurut Purwanto, (2011: 4) komunikasi organisasi adalah suatu proses pertukaran informasi antar individu melalui suatu sistem yang biasa, baik dengan symbol – simbol, sinyal – sinyal, maupun perilaku atau tindakan.

Menurut Liliweri, (2014: 36) komunikasi organisasi merupakan studi tentang bagaimana orang-orang yang bekerja di dalam organisasi melakukan komunikasi dalam konteks organisasi. Menurut Pace & Faules, (2015: 31), mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tersebut.

Berdasarkan uraian beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi merupakan proses pertukaran informasi antar individu dalam organisasi dengan kesamaan makna pesan yang disampaikan yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.3.4 Fungsi Komunikasi Organisasi

Komunikasi dalam organisasi memiliki fungsi sebagai berikut (Syamsudin & Firmansah, 2016: 37)

1. Sebagai informasi, artinya Komunikasi membantu proses penyampaian informasi yang diperlukan individu dan atau kelompok untuk mengambil keputusan dengan meneruskan data dan menilai pilihan-pilihan alternative;
2. Sebagai kendali, artinya komunikasi bertindak sebagai pengendali perilaku anggota dalam beberapa cara, dimana setiap organisasi memiliki wewenang yang harus dipatuhi oleh anggota organisasi;

3. Sebagai motivasi, artinya komunikasi dapat membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan apa yang harus dikerjakan dan apa yang dapat dikerjakan dalam memperbaiki kualitas kerja;
4. Sebagai pengungkap emosional, yaitu dengan adanya komunikasi maka akan terciptanya interaksi social diantara anggota organisasi, dengan demikian mereka dapat mengekspresikan suasana hati pada satu lainnya.

2.1.3.5 Proses Komunikasi Organisasi

Proses komunikasi melibatkan 5 (lima) unsur komunikasi, yaitu pengirim pesan/komunikator, pesan/informasi yang akan dikirim, media atau saluran dalam melancarkan komunikasi, penerima pesan/komunikan, dan terakhir adanya umpan balik (Romli, 2016: 9). Sedangkan menurut Syamsudin & Firmansah, (2016: 33) terdapat 3 (tiga) unsur komunikasi, yaitu:

1. Komunikator, yaitu orang yang menyampaikan isi pernyataannya kepada komunikan. Komunikator bertanggung jawab dalam hal mengirim berita dengan jelas, memilih media yang cocok untuk menyampaikan pesan tersebut, dan meminta kejelasan pesan telah diterima dengan baik;
2. Komunikan, yaitu penerima pesan. Dalam proses komunikasi, penerima pesan bertanggung jawab untuk dapat mengerti isi pesan yang disampaikan dengan baik dan benar. Penerima pesan juga memberikan umpan balik kepada pengirim informasi;
3. Saluran, yaitu media yang digunakan oleh komunikator kepada komunikan dan sebaliknya. Pesan dapat berupa kata-kata atau tulisan, tiruan, gambaran atau perantara lain yang dapat digunakan untuk mengirim melalui berbagai

channel yang berbeda seperti telepon, televisi, faksimile fotokopi, email, sms, dan sebagainya. Pemilihan channel dalam proses komunikasi tergantung pada sifat berita yang akan disampaikan.

2.1.3.6 Indikator Komunikasi Organisasi

Menurut Handoko, (2017: 26) suatu komunikasi dalam organisasi dapat diukur melalui indikator berikut:

1. Pemahaman, yaitu kemampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana yang disampaikan oleh komunikator;
2. Kesenangan, yaitu proses komunikasi selain berhasil menyampaikan informasi, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan ke dua belah pihak;
3. Pengaruh pada sikap, yaitu apabila seorang komunikan setelah menerima pesan kemudian sikapnya berubah sesuai dengan makna pesan tersebut;
4. Hubungan yang semakin baik, yaitu dalam proses komunikasi yang efektif dapat meningkatkan hubungan interpersonal.

Sedangkan menurut Pace & Faules, (2015: 205) komunikasi organisasi dapat diukur melalui dimensi dan indikator sebagai berikut:

1. Komunikasi ke bawah, informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi/atasan kepada bawahan. Komunikasi ini mencakup informasi mengenai cara melakukan suatu pekerjaan, informasi mengenai dasar pemikiran dalam bekerja, kebijakan dan praktik organisasi, dan informasi mengenai kinerja pegawai;

2. Komunikasi ke atas, yaitu informasi yang memiliki alur dari bawahan kepada atasan. Dimensi ini mencakup aliran informasi mengenai aspirasi bawahan, aliran komunikasi ini menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi, membantu pegawai dalam mengatasi pekerjaan dan memperkuat keterlibatan dengan organisasi;
3. Komunikasi horizontal, yaitu penyampaian informasi diantara rekan-rekan pada unit yang sama. Tujuan komunikasi ini adalah untuk mengkoordinasikan penugasan kerja, dan berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan;
4. Komunikasi lintas saluran, bentuk komunikasi organisasi dimana informasi diberikan melewati batas-batas fungsional atau batas-batas unit kerja, dan diantara orang-orang yang satu sama lainnya tidak saling menjadi bawahan atau atasan;
5. Komunikasi informal, Komunikasi informal cenderung mengandung laporan rahasia tentang orang-orang dan peristiwa yang tidak mengalir melalui saluran perusahaan yang formal.

2.1.3.7 Jenis-Jenis Komunikasi

Informasi yang beredar pada organisasi terdiri dari informasi yang sifatnya formal dan informal. Informasi formal secara substansional terdiri dari materi-materi/informasi mengenai pekerjaan, sedangkan informasi informal menurut Romli, (2016: 192) timbul dengan berbagai maksud yang meliputi antara lain:

1. Pemuasan kebutuhan-kebutuhan manusiawi, seperti kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain;
2. Perlawanan terhadap pengaruh-pengaruh yang monoton atau membosankan;

3. Pemenuhan keinginan untuk memengaruhi perilaku orang lain;
4. Pelayanan sebagai sumber informasi hubungan pekerjaan yang tidak disediakan saluran-saluran komunikasi formal.

Lebih lanjut lagi, Romli, (2016: 193) mengungkapkan bahwa terdapat 2 (dua) tipe komunikasi informal yaitu *grapevine* dan *Management by wandering around (MBWA)*. Grapevine adalah mendengar sesuatu bukan dari sumber resmi, tetapi dari desas-desus, kabar angin. Sistem komunikasi grapevine cenderung dianggap merusak atau merugikan karena tidak jarang terjadi penyebaran informasi yang tidak tepat dan menyimpang. Namun di lain pihak, komunikasi grapevine ternyata memiliki peranan fungsional sebagai alat komunikasi tambahan bagi organisasi.

Sedangkan *Management by wandering around* adalah teknik menggali informasi oleh seorang manajer terhadap kondisi yang terjadi di organisasi/perusahaan dengan berbicara langsung kepada bawahannya dan bertanya mengenai beberapa hal terkait dengan organisasi/perusahaan.

2.1.4 Kepemimpinan

Sebuah organisasi atau perusahaan dipimpin oleh seorang pemimpin yang membawa bawahannya mencapai tujuan organisasi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah serta tidak setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan kepemimpinannya.

2.1.4.1 Teori Kepemimpinan

Menurut Rivai & Sagala, (2014: 11) teori kepemimpinan terdiri dari teori sifat, teori kepemimpinan situasional, teori atribusi, kharismatik dan transaksional dan transformasional.

1. Teori Sifat. Teori yang berusaha mengidentifikasi karakteristik khas (fisik, mental, kepribadian) yang dikaitkan dengan keberhasilan kepemimpinan. Teori ini menekankan pada atribut-atribut pribadi pemimpin. Terdiri dari intelegensia, kepribadian dan karakteristik fisik;
2. Teori Kepemimpinan Situasional. Suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya dan situasi sebelum menggunakan gaya kepemimpinan tertentu;
3. Teori Atribusi. Teori ini mengemukakan bahwa kepemimpinan semata-mata suatu atribusi yang dibuat orang mengenai individu-individu lain;
4. Teori Kepemimpinan Kharismatik. Teori ini mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribusi (penghubungan) dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu;
5. Teori Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional. Pemimpin yang transaksional memandu dan memotivasi bawahannya dalam arah tujuan yang ditegakan dengan memperjelas peran dan tuntunan tugas. Sedangkan pemimpin yang transformasional memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual serta memiliki kharisma.

2.1.4.2 Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan didefinisikan sebagai kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut (Thoha, 2012: 9). Menurut Setiawan, (2013: 13) Kepemimpinan adalah suatu bentuk proses memengaruhi dan perilaku untuk memenangkan hati, pikiran, dan tingkah laku orang lain. Namun pada umumnya definisi tentang kepemimpinan akan dikaitkan dengan proses perilaku memengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

Sedangkan menurut Fahmi, (2014: 68) Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, memengaruhi dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Ilmu kepemimpinan telah semakin berkembang seiring dengan dinamika perkembangan hidup manusia. Menurut Saiman, (2014: 105) Kepemimpinan adalah kemampuan seorang untuk memengaruhi orang lain atau sekelompok orang kearah tercapainya suatu tujuan organisasi yang telah disepakati bersama sebelumnya.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan proses mengarahkan dan memengaruhi anggota kelompok untuk menjalankan fungsi dan tujuan organisasi.

2.1.4.3 Fungsi Kepemimpinan

Sebagai seseorang yang memimpin organisasi, pemimpin hendaknya memberikan dampak yang signifikan dalam membawa keberhasilan organisasi. Menurut (Rivai & Sagala, 2014: 53) fungsi pemimpin secara operasional terdiri dari:

1. Fungsi intruksi. Fungsi ini memiliki komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan bagaimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif;
2. Fungsi konsultasi. Fungsi ini memiliki komunikasi dua arah. Pemimpin menetapkan keputusan dan seringkali memerlukan bahan pertimbangan dari bawahannya sehingga antara pemimpin dan bawahan dapat saling bertukar informasi;
3. Fungsi partisipasi. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya;
4. Fungsi Delegasi. Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/ menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan.
5. Fungsi Pengendalian. Fungsi pengendalian bermaksud bahwa pemimpin mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

2.1.4.4 Peran Kepemimpinan

Menurut Rivai & Sagala, (2014: 150) ada tiga peran penting yang ditanggung seorang pemimpin dalam melaksanakan aktivitas kepemimpinannya yaitu:

1. Peran pemimpin dalam mengambil keputusan. Pemimpin memiliki peran yang sangat besar dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasil dari keputusan tersebut;
2. Peran Pemimpin dalam mengendalikan konflik. Dalam kehidupan berorganisasi, konflik antara pemimpin dan anggota yang dipimpinnya atau antara kelompok dengan anggota lainnya bisa terjadi. Konflik tidak bisa dihindari, tetapi dapat dikendalikan. Oleh karena itu, pengendalian konflik merupakan salah satu tugas pemimpin dalam kepemimpinannya. Efektivitas kepemimpinan seseorang dapat dinilai dari bagaimana ia mampu mengendalikan dan mengelola konflik.
3. Peran pemimpin dalam membangun tim. Peranan pemimpin dalam membangun tim terdiri dari sikap proaktif dalam sebagian hubungan, mengilhami kerja tim, memberikan dukungan timbal balik, membuat orang terlibat dan terikat, memudahkan orang lain melihat peluang dan prestasi.

2.1.4.5 Indikator Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain

seperti yang ia lihat (Thoha, 2012: 49). Sedangkan Tohardi, (2011: 30) perilaku pemimpin terdiri dari:

1. Kepemimpinan direktif (*directive leadership*), dimana pimpinan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengetahui apa yang menjadi harapannya, serta memberikan arahan dalam melaksanakan tugas. Dengan demikian, gaya kepemimpinan ini ditandai dengan pemimpin yang cenderung untuk menentukan langsung apa yang harus dilakukan oleh bawahan dan apa yang diharapkan oleh pemimpin. Pemimpin seperti ini langsung memberikan arah dan panduan, serta memberikan jadwal kerja yang spesifik;
2. Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*), yaitu pemimpin yang cenderung untuk memberikan konsultasi atau arahan-arahan kepada bawahan, mengakomodasi berbagai masukan, serta melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. pemimpin berkomunikasi dengan bawahannya dan bertanya untuk mendapatkan masukan-masukan atau saran-saran dalam rangka pengambilan keputusan;
3. Kepemimpinan suportif (*supportive leadership*), yaitu usaha pemimpin untuk menekankan diri dan bersikap ramah serta menyenangkan bawahannya. Gaya pemimpin ini cenderung bersahabat dan mudah diajak berdialog oleh siapa pun, memberikan perhatian penuh pada kesejahteraan bawahan, serta memperlakukan anggota atau bawahan secara setara.

2.1.5 Komitmen Organisasi

Komitmen karyawan pada organisasi itu sendiri merupakan gambaran suatu proses yang berjalan, menggambarkan para karyawan dapat

mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi. Komitmen organisasional muncul atas dasar hubungan antara individu karyawan dengan organisasi, sehingga mereka mempunyai keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, adanya kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut. Disamping itu, komitmen organisasi sebagai tujuan dan keinginan untuk mempertahankan anggota dalam organisasi.

2.1.5.1 Definisi Komitmen Organisasi

Robbins & Coulter, (2012: 74) mengatakan bahwa, komitmen organisasi didefinisikan sebagai keadaan di mana seorang pegawai mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan tujuannya serta berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Luthans dalam Wibowo, (2016: 67) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keinginan yang kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi.

Menurut Robbins & Timothy, (2015: 74) komitmen organisasi sebagai keadaan di mana seorang pegawai mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan tujuannya serta berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Utamingsih; & Alifiulahtin, (2014: 140) menyatakan bahwa komitmen adalah suatu pernyataan dimana individu menjadikan serangkaian kegiatan dan melalui kegiatan tersebut dapat digunakan untuk menumbuhkan kepercayaan bahwa aktivitas yang berkelanjutan memerlukan keterlibatannya.

Disamping itu, Don & Slocum, (2011: 91) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan keterlibatan pegawai dalam organisasi dan identifikasi komitmen organisasi yang kuat dicirikan oleh dukungan dan penerimaan tujuan organisasi dan nilai-nilai, kemauan untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama organisasi dan keinginan untuk tetap dengan organisasi.

Menurut Umam, (2010: 88) komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Sedangkan menurut Sutrisno, (2011: 29) komitmen organisasi merupakan sikap loyalitas pekerja terhadap organisasinya dan juga merupakan suatu proses mengekspresikan perhatian dan partisipasinya terhadap organisasi

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan aspek psikologis yang penting dalam kelangsungan suatu organisasi karena di dalamnya terdapat ikatan emosional, keterlibatan pegawai dalam setiap kegiatan/program organisasi.

2.1.5.2 Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Robbins & Timothy, (2015: 138) komitmen organisasi terdiri dari 3 (tiga) dimensi, yaitu sebagai berikut:

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*), yaitu berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan organisasi. Komitmen afektif dapat

berupa senang dengan organisasi, nyaman dalam bekerja, bangga dengan organisasi, perasaan memiliki, keterlibatan dalam organisasi;

2. *Komitmen Berkelanjutan (Continuance Commitment)*, yaitu berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian pada saat meninggalkan organisasi. Dalam hal ini, terdapat penilaian pribadi tentang untung dan rugi dalam perannya di organisasi. *Komitmen berkelanjutan* dapat berupa bekerja dengan baik, prioritas kerja, dan rasa tanggung jawab;
3. *Komitmen Normatif (Normative Commitment)*, menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada pada organisasi. Aspek ini berkaitan dengan norma dan moral yang terintegrasi dalam bentuk emosional dan loyalitas terhadap organisasi. *Komitmen normative* berupa keamanan kerja, loyalitas kerja, dan tidak meninggalkan organisasi.

Disamping itu, Akbar, (2017: 34) menentukan beberapa indikator yang menjadi ukuran dari komitmen organisasional, yaitu:

- a. *Komitmen afektif* yang terdiri dari karakteristik pribadi dan pengalaman kerja;
- b. *Komitmen kontinuitas* yang terdiri dari besarnya dan atau jumlah investasi atau taruhan sampingan individu, dan persepsi atas kurangnya alternatif pekerjaan lain;
- c. *Komitmen normatif* adalah pengalaman individu sebelum berada dalam organisasi dan pengalaman sosialisasi selama berada dalam organisasi.

2.1.5.3 Faktor Memengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut (Wibowo, 2016: 45) faktor yang memengaruhi komitmen

organisasional adalah sebagai berikut:

1. Keadilan dan dukungan komitmen organisasi lebih tinggi pada organisasi yang memenuhi kewajibannya pada pekerja;
2. Nilai Bersama, menunjukkan identitas orang pada organisasi, dan identifikasi mencapai tingkat tertinggi ketika pekerja yakin nilainilai mereka sesuai dengan nilainilai dominan organisasi.
3. Kepercayaan, menunjukkan harapan positif satu orang terhadap orang lain dalam situasi yang melibatkan risiko;
4. Pemahaman Organisasional menunjukkan seberapa baik pekerja memahami organisasi;
5. Keterlibatan Kerja meningkatkan komitmen dengan memperkuat identitas sosial pekerja dengan organisasi.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Kajian terhadap penelitian terdahulu dilakukan sebagai acuan dalam melakukan penelitian ini. Berikut adalah kajian terhadap penelitian terdahulu sebagaimana pada table berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	A. R. Ardian., P. D. Paramita., E. Gagah., & Darsin. (2016). Dampak Kualitas Kerja Dan Karakteristik Individu Terhadap Komitmen Organisasi Dengan	Hasil penelitian menunjukkan kualitas kehidupan kerja dan karakteristik individu memengaruhi	Metode penelitian kuantitatif	Teknik analisis dengan regresi berganda (<i>Two stage least square</i>); <i>Intervening</i>	Jurnal FEB Universitas Pandanaran Semarang, 1-8

	Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pengajar SDN UPT Kecamatan Dukuhturi, Tegal)	komitmen organisasi dan kepuasan kerja pegawai			
2	Linda Emiyanti, Eny Rochaida, & Irsan Tricahyadinata. (2020). Pengaruh Karakteristik Individu Dan Motivasi Intrinsik Terhadap Komitmen Afektif Dan Kinerja Pegawai	Karakteristik Individu Dan Motivasi Intrinsik berpengaruh terhadap Komitmen Afektif Dan Kinerja Pegawai secara pars	Metode penelitian kuantitatif	Teknik analisis: SEM PLS dengan Smart PLS	Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis. The Manager Review, Vol 2, No. 1, 15 – 24
3	Yuyun & Tri Darmawati. (2020). Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Pada PDAM Lematang Enim Kabupaten Muara Enim.	Karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap komitmen organisasi	Metode penelitian kuantitatif	Teknik analisis yang digunakan adalah teknik regresi inier berganda	JMWE ISSN 1693-4091. urnal Media Wahana Ekonomika, Vol. 17 No.3, Oktober 2020 : 284-296
4	Sariningtyas, Eka Rosita Widya dan Sulistiyani. 2016. Analisis Karakteristik Individu dan Motivasi Intrinsik Terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. (Studi Pada PDAM Tirta Mulia Kabupaten Pemalang)	Karakteristik individu dan motivasi intrinsic berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi	Metode penelitian kuantitatif	Memiliki variable intervening	Jurnal Ilmiah Untag Semarang. ISSN:2302-2752, Vol.5, No.1, 1 – 10.
5	Kuhuparuw, Ventje Jeffry. (2017). Pengaruh Karakteristik Individu dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Federal International Finance (FIF) Cabang Ambon	Karakteristik individu dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi	Metode penelitian kuantitatif	Teknik analisis menggunakan regresi linier berganda	Jurnal Administrasi Niaga. April 2017. Volume. 9, No. 1. ISSN 1858-3717, 1 – 8.
6	Dewi Intan Sonia. dkk. (2019). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Komitmen Organisasi (Suatu Studi pada Karyawan Toserba Gunasalma Kawali).	Karakteristik pekerjaan dan komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap komitmen organisasi	Metode penelitian kuantitatif	Teknik analisis dengan regresi berganda; Variabel yang digunakan oleh penelitian terdahulu komunikasi interpersonal	Business Management and Entrepreneurship Journal. Volume 1, No. 4, 1 – 7.

7	Ngurah Agung Guruh Saputra. (2015). Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Aditya Beach Resort Lovina Singaraja Tahun 2014	Karakteristik individu berpengaruh terhadap komitmen organisasi	Desain penelitian kasual, dengan analisis statistic deskriptif dan kuantitatif	Teknik analisis yang digunakan adalah regresi sederhana	Jurnal UPG Vol: 5 No:1, 1 – 12
8	Bram Afrilyan., Fitri dan Marhadi. (2017). Pengaruh Kompetensi, Pengalaman Kerja Dan Penempatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi PT Wahana Meta Riau Di Pekanbaru	Kompetensi, pengalaman kejadian penempatan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi	Metode penelitian kuantitatif	Tenik analisis yang digunakan adalah Multiple regression analysis	JOM Fekon, Vol. 4 No. 1 (Februari) 2017, 153 – 166
9	Salma. D. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Honor Lepas Pada Puskesmas Di Kabupaten Morowali.	Komitmen, motivasi kerja dan pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja	Jenis penelitian adalah descriptive explanatory research	Komitmen organisasi sebagai variable independen; Teknik analisis data adalah regresi	E-Jurnal Katalogis, Volume 4 Nomor 8, ISSN: 2302-2019. Agustus 2016 hlm 73-84
10	A.A. Sg. Siskarini Jayanti., I Wayan Gede Supartha., & Made Subudi. (2016). Pengaruh Pendidikan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan Prestasi Kerja Pada Anggota Satuan Polisi Pamong Praja Kota Denpasar.	Pendidikan dan pengalaman kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen dan prestasi kerja	Menggunakan an teknik analisis jalur	Objek penelitian yang digunakan oleh penelitian terdahulu adalah lembaga pendidikan; Memiliki variable intervening	Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Vol 5, No 11 (2016): ISSN 3943-3970, 1 – 11
11	Andri Cahyo Purnomo., Abas Sunarya., Rise Wijoyo Jati. (2018). Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Di Dinas Pendidikan Kabupaten Bekasi	Keterlibatan kerja dan pengalaman kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi	Metode penelitian kuantitatif	Objek penelitian yang digunakan adalah lembaga kedinasan	Jurnal Vol.4 No.2 – Agustus 2018, ISSN: 2356 - 5209, 245 – 261
12	D.N.Salahudin., V.P.K.Lengkong., J.E.Tulung. (2018). Pengaruh Komunikasi Dan Gaya Kepemimpinan Serta Budaya Organisasi Terhadap Komitmen	Komunikasi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Komitmen	Teknik analisis dengan analisis jalur, Penelitian asosiatif	Memiliki variable intervening; GAP	Jurnal EMBA Vol.6 No.3, ISSN 2303-1174. Hal. 1858 – 1867.

	Organisasi Dan Dampaknya Pada Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Kecamatan Se Kota Kotamobagu	Organisasi dan kepuasan kerja, sedangkan komitmen berpengaruh terhadap kepuasan kerja	dengan pendekatan kuantitatif		
13	Magdalena Suliyem. (2016). Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Guru SD Santo Fransiskus Di Lampung.	Komunikasi organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen	Penelitian kuantitatif dengan menggunakan teknik analisis jalur	Objek penelitian adalah lembaga pendidikan	Jurnal Manajemen Pendidikan, Vol 7 No 2, 1310 – 1318
14	Febrina Finisia dan Kasmiruddin. (2019). Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Kasus pada Karyawan PT. Pegadaian (Persero) Kanwil II Pekanbaru)	Komunikasi organisasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi	Penelitian kuantitatif	Teknik analisis data adalah regresi	JOM FISIP Vol. 6: Edisi II, 1 – 15
15	Novieka Arik Prasetya. (2018). Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional (Studi pada Karyawan PT PLN Persero Area Pasuruan)	Komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kepuasan dan komitmen organisasi	Jenis penelitian <i>explanatory research</i> dengan pendekatan kuantitatif, Path Analysis	Memiliki variable intervening	Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 61 No. 4. 133 – 142
16	Teguh Tri Sutarno Putra. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Dalam Peningkatan Kinerja Medis Dan Paramedis (Studi di Rumah Sakit Al-Arif Kabupaten Ciamis)	Gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja.	Analisis deskriptif dan analisis verifikatif dengan analisis regresi	Memiliki variable intervening	IDEA:Jurnal Humaniora, Vol 2, No.1, ISSN: 2655-7258, 2655-3139, 94 – 107
17	Suherman., Jono M Munandar., & Soekiwo Dirjosuparto. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasional Pegawai Pusat Pendidikan Kelautan dan Perikanan	Kepemimpinan tidak signifikan untuk mempengaruhi komitmen organisasi	Penelitian Kuantitatif	Gap	Jurnal Manajemen dan Organisasi Vol VIII, No 2, 145 – 156

18	Eko Purnomo. (2018). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi	Variable kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap variable komitmen organisasi.	Metode survey dengan teknik analisis jalur	Indikator dari setiap variabel berbeda	Sosio e-kons Vol. 10 No. 1, e-ISSN: 2502-5449, 28 – 38
19	Ahmad Shalahuddin. (2013). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan PT. Sumber Djantin di Kalimantan Barat	Kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan	Penelitian kuantitatif	Teknik analisis menggunakan SEM	Jurnal Manajemen Teori dan Terapan Tahun 6. No. 1, April 2013, 1 – 10
20	Irawan Ciptodihardjo. (2013). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan Pada Karyawan Pt.Smartfren,Tbk di Surabaya	Kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan	Penelitian kuantitatif; Path Analysis	Memiliki variabel intervening	Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen Vol 2, No. 1, ISSN: 2303 – 162X, 1 – 10
21	Waqas Umer Malik, Muqaddas Javed, Syed Taimoor Hassan (2017) Influence of Transformational Leadership Components on Job Satisfaction and Organizational Commitment	Findings of study reveal that TL components have significant influence with respect to job satisfaction along with organizational commitment of employees.	Used scheme for research designs was quantitative	The analysis technique uses SEM	Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences 2017, Vol. 11 (1), 147-166 Pak J Commer Soc Sci
22	Rahmi Widyanti, Basuki, Susiladewi (2020) Do Leadership Style And Organizational Communication Increase To Organizational Commitment? Study Among Hospital Staff	This research result show that variable of leadership styles could to increase an organizational communication. Leadership styles significant and could influence on organizational commitment, and organizational communication the	A method of survey	analyzed using Partial Least Square (PLS)	HOLISTICA Vol 11, Issue 2, 2020, pp. 17-24 DOI: 10.2478/hjbpa-2020-0016

		influence on organizational commitment as significant. affected by neither pay satisfaction nor transformational leadership, but by the years of experience of the employee			
23	Sudiantha David, Armanu, Troena Eka Afnan (2017) He Effects Of Transformational Leadership And Personality On Employee Performance In Nissan Malang Mediated By Organizational Commitment	The result indicate that transformational leadership has no significant effects on organizational commitment and employee performance, and personality and organizational commitment has signifikan effects on employee performance. In addition, personality shows a significant effect on organizational commitment	Quantitative research	The analysis technique uses SEM	DOI https://doi.org/10.18551/rjoas.2017-01.21
24	Firdantya Cempakarani Daniar, I Made Putrawan , Guspri Devi Artant (2021) The Effect of Personality and Motivation on Employees Organizational Commitment in Managing the Environment	personality and motivation have a direct and significant effect on employee organizational commitment	The type of research is quantitative research	differences in research objects	e-ISSN: 2583-1968 Vol-1, Issue-1, December 2021
25	Dwi Sudaryati , Suchahyo Heriningsih , Lita Yulita Fitriyani (2020) The Influence of Organizational Commitment to the Relationship of Leadership Style and Performance	the results also show that organizational commitment cannot mediate the relationship between leadership style and BUMDesa employee performance	A method of survey	The analysis technique used in this study is Partial Least Square (PLS)	Advances in Economics, Business and Management Research, volume 176 Proceedings of the 4th International Conference on Sustainable

2.2 Kerangka Berpikir

Kualitas sumber daya manusia tercapai apabila kepuasan kerja pegawai diperhatikan oleh organisasi. Tidak hanya itu, perhatian dari organisasi dapat meningkatkan komitmennya terhadap organisasi, keterikatannya semakin kuat. Berbeda dengan pegawai yang tidak merasakan kenyamanan, kurang dihargai dan tidak bisa mengembangkan segala potensi yang mereka miliki maka secara otomatis pegawai tidak dapat fokus dan berkonsentrasi terhadap pekerjaan yang sedang dikerjakan. Sedangkan komitmen itu sendiri dapat terjadi jika pegawai mampu menemukan harapannya, dengan kata lain rasa memiliki akan tercipta jika organisasi mampu memberikan rasa nyaman, mengargai kerja pegawai dan memberikan peluang kepada pegawai untuk mengembangkan potensi diri mereka.

Komitmen organisasi menunjukkan suatu tanda dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatan dalam suatu organisasi. Oleh karena itu komitmen organisasi dapat menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasi. Sebagai sumber daya inti bagi organisasi, pegawai/SDM memiliki peran yang signifikan dalam merealisasikan tujuan-tujuan tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan memiliki keinginan yang kuat untuk tetap berada pada organisasi tersebut, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan memiliki kepercayaan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi yang diteliti

terdiri dari komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normative.

Salah satu factor yang dapat meningkatkan komitmen organisasi adalah tergantung dari karakteristik personal pegawai. Sebagaimana penelitian A. R. Ardian., et al (2016); Linda Emiyanti, et al (2020); Yuyun & Tri Darmawati. (2020); Sariningtyas, et al (2016); Kuhuparuw, V. J. (2017); Ngurah Agung Guruh Saputra. (2015) yang menghasilkan kesimpulan bahwa karakter individu/personal dapat memengaruhi komitmen organisasi. Karakteristik tersebut menjadi pembeda antara pegawai dengan yang lainnya. Karakter tersebut dapat diukur melalui indikator karakteristik biografis, kemampuan, nilai, sikap, dan kepribadian. Dengan demikian berarti karakteristik individu anggota POBSI dapat meningkatkan komitmen organisasionalnya.

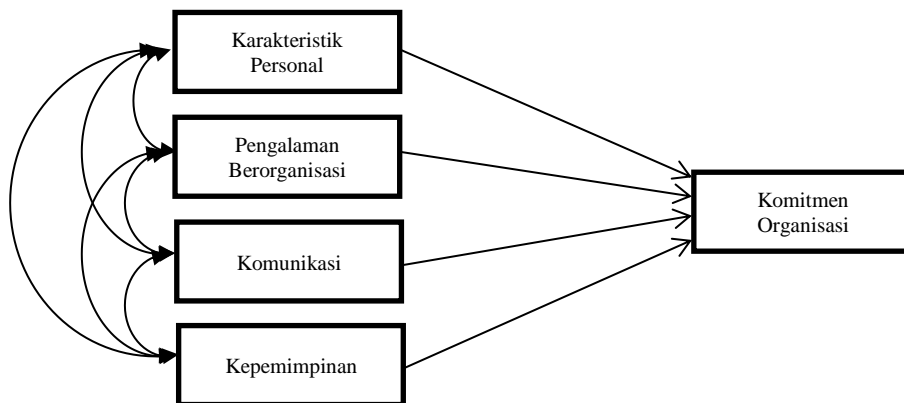
Komitmen organisasi kemudian dapat dipengaruhi oleh pengalaman kerja. Pengalaman tersebut dapat dijadikan sebagai pedoman bagi pegawai dalam bekerja, karena mereka minimal sudah merasakan bagaimana kerja dengan posisi tertentu pada organisasi. Sebagaimana penelitian Bram Afrilyan., et al (2017); AA. Sg. Siskarini Jayanti, et al (2016); Andri Cahyo Purnomo., et al (2018); R. F. Puspitasari. (2015) yang memiliki kesimpulan bahwa pengalaman kerja pegawai dapat memengaruhi komitmen organisasi. Pengalaman kerja dapat diukur melalui indikator kontribusi kerja, kebermanaknaan kerja, melaksanakan tugas dengan baik, karakteristik pekerjaan, adaptasi di lingkungan pekerjaan dalam meningkatkan keterlibatan dan kepedulian pegawai bahkan keterikatannya dengan organisasi.

Disamping itu, hubungan komunikasi organisasi dengan komitmen organisasi dilihat apabila komunikasi organisasi berjalan dengan baik dan

memuaskan, kepuasan kerja dan output kerja pegawai mengalami peningkatan dan dengan demikian komitmen mereka akan semakin kuat terhadap organisasi. Sebaliknya jika komunikasi tidak berjalan dengan baik maka komitmen organisasi yang diterima lebih rendah dari pada yang diharapkan. Oleh karenanya, dengan adanya komunikasi yang baik dalam sebuah organisasi tentunya akan memberikan timbal balik antara pegawai dan organisasi maka akan memperkuat komitmen pegawai terhadap organisasi. Sebagaimana penelitian D. N. Salahudin., et al (2018); Magdalena Suliyem (2016); Febrina Finisia & Kasmiruddin (2019); Sarido & Euis Soliha (2016); Novieka Arik Prasetya (2018); Andri Cahyo Purnomo, et al (2018) yang menghasilkan kesimpulan bahwa komunikasi dapat memengaruhi komitmen organisasi. Komunikasi tersebut dapat diukur melalui komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, komunikasi horizontal, komunikasi lintas saluran, dan komunikasi informal.

Disamping itu, pegawai akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi apabila pemimpin memiliki sikap yang baik. Gaya kepemimpinan menentukan arah organisasi, terutama pada kondisi sumber daya manusianya. Kepemimpinan yang baik, disiplin dan rendah hati akan dijadikan sebagai *role model* oleh bawahannya. Sehingga mereka akan terus bertahan dan berkomitmen pada organisasi di kondisi apapun. Disamping itu, kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang sangat penting karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan. Sebagaimana penelitian Teguh Tri Sutarno Putra (2019); Eko Purnomo (2018); Ahmad Shalahuddin (2013) dan Irawan Ciptodihardjo (2013). yang menyatakan bahwa kepemimpinan

berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan kerangka berpikir sebagaimana diuraikan di atas, maka dapat ditentukan paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis penelitian ini yaitu karakteristik personal, pengalaman berorganisasi, komunikasi dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada POBSI Se-Indonesia baik secara parsial maupun bersama-sama.