BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Manajemen

2.1.1.1. Pengertian Manajemen

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya (Hasibuan, 2007, p9) melalui perancangan pengorganisasian, pengarah, dan pengendalian sumber daya manusia (Daft, 2006, p1) sehingga dapat terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain (Robbins, 2003, p6) untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Handoko, 2003, p8). Pendapat lain dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (2001,p8) yang menganggap manajemen adalah proses kerjasama dengan melalui orang-orang dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efektif.

Dari pendapat para tokoh itu dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen adalah sebuah ilmu yang mengatur pemanfaatan sumber daya serta proses kerja sama dengan orang-orang melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarah, dan pengadilan untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen, yang berarti merupakan suatu usaha untuk mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam suatu organisasi agar mampu berfikir dan bertindak sebagaimana yang diharapkan organisasi. Organisasi yang maju tentu dihasilkan oleh karyawan yang dapat mengelola organisasi tersebut ke arah kemajuan yang diinginkan organisasi, sebaliknya tidak sedikit organisasi yang hancur dan gagal karena ketidakmampuannya dalam mengelola sumber daya manusia.

Beberapa pengertian SDM menurut para ahli adalah sebagi berikut :

Menurut pendapat Mathis dan Jackson (2006, p3), "Manajemen Sumber Daya Manusia adalah rancangan-rancangan sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien dalam guna mencapai tujuan-tujuan organisasional".

Menurut pendapat Cushway (2002, pp 4-6), "Manajemen Sumber Daya Manusia(MSDM) merupakan bagian dari proses dalam mencapai tujuan". Setelah arah dan strategi umum ditentukan, maka langkah berikutnya adalah merumuskan tujuan yang lebih tegas dan mengembangkan dalam bentuk rencana kerja. Tujuan tidak akan tercapai tanpa adanya sumber daya yang diperlukan, termasuk sumber daya manusia. MSDM merupaka bagian dari proses yang menentukan apa yang perlu

diperlukan oleh manusia, bagaimana menggunakan manusia, bagaimana memperolehnya dan bagaimana mengatur mereka. MSDM harus diintegrasikan secara penuh dengan proses-prose manajemen yang lain.

Menurut pendapat Simamora (2004, p4), ”pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan, juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik”.

Kesimpulan yang dapat diambil untuk definisi manajemen sumber daya manusia adalah ilmu mengatur penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien melalui perekrutan, pelatihan, pengembangan, penilaian, dan penghargaan untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara umum fungsi-fungsi operasional manajemen sumber daya manusia menurut Panggabean (2002, p16) adalah sebagai berikut :

1. Pengadaan Tenaga Kerja

   Fungsi pengadaan tenaga kerja yang dikenal juga sebagai fungsi pendahuluan terdiri dari :

a. Analisis pekerjaan

Analisis pekerjaan merupakan suatu proses penyelidikan yang sistematus untuk memahami tugas-tugas, keterampilan, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan dalam sebuah organisasi.

b. Perencanaan tenaga kerja

Perencanaan tenaga kerja adalah suatu proses penyediaan tenaga kerja dalam kuantitas dan kualitas yang diperlukan oleh sebuah organisasi pada waktu yang tepat agar tujuannya dapat dicapai.

c. Penarikan tenaga kerja

Penarikan tenaga kerja merupakan sebuah proses yang bertujuan untuk memperoleh sejumlah calon pegawai yang memenuhi persyaratan (berkualitas). Proses ini diawali dengan pemahaman akan adanya lowongan, tugas-tugas yang dikerjakan, kualifikasi dan sistem kopensasi, seperti evaluasi pekerjaan dan survey upah dan gaji.

d. Seleksi

Proses penarikan dan seleksi penerimaan pegawai bertujuan untuk mendapatkan pegawai yang dapat membantu tercapainya tujuan perusahaan atau usaha untuk memperoleh jumlah tenaga kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Sasaran dari pengadaan adalah untuk memperoleh sumber daya manusia dalam jumlah dan kualifikasi sumber daya manusia yang tepat bagi organisasi.

2. Pengembangan pegawai

   Pengembangan pegawai dapat dilakukan melalui proses orientasi, pelatihan, dan pendidikan. Pada hakikatnya yang ditujukan untuk menyesuaikan persyaratan atau kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan kualifikasi yang dimiliki pegawai sekarang.

3. Perencanaan dan pengembangan karir

   Hal ini terdiri dari atas pengertian karir, perencanaan karir, dan pengembangan karir. Karir dapat didefinisikan sebagai suatu rangkaian aktivitas kerja yang terpisah, tetapi berhubungan dan memberikan kesinambungan, keteraturan, dan arti kehidupan bagi seseorang. Perencanaan karir adalah suatu proses yang memungkinkan seseorang memilih tujuan karir dan mengenali cara atau jalur untuk mencapai tujuan tersebut. Pengembangan karir adalah suatu pendekatan formal yang diambil dan digunakan organisasi untuk menjamin agar orang-orang dengan kecakapan dan pengalaman yang layak tersedia ketika dibutuhkan.

4. Penilaian kinerja

   Penilaian kinerja merupakan sebuah proses yang ditujukan untuk memperoleh informasi tentang kinerja pegawai. Informasi ini dapat digunakan sebagai input

dalam melaksanakan hampir semua aktivitas manajemen sumber daya manusia lainnya, yaitu promosi, kenaikan gaji, pengembangan, dan pemutusan kerja.

5. Kompensasi

   Merupakan segala bentuk penghargaan (outcomes) yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai atas kontribusi (inputs) yang diberikan kepada organisasi. Kompensasi terdiri atas gaji pokok, insentif, dan kesejahteraan pegawai.

6. Keselamatan dan kesehatan kerja

   Keselamatan kerja meliputi perlindungan pegawai dari kecelakaan di tempat kerja, sedangkan kesehatan merujuk kepada kebebasan pegawai dari penyakit secara fisik dan mental.

7. Pemutusan hubungan kerja

   Pemutusan hubungan kerja didefinisikan sebagai pengakhiran hubungan antara pekerja dan pengusaha sehingga berakhir pula hak dan kewajiban di antara mereka. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai macam alasan.

2.1.2.3 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Mathis and Jackson (2006, p50) mengemukakan ada 4 peran dalam manajemen sumber daya manusia :

- Peran Adminitrasif untuk Sumber Daya Manusia

Pada tingkat ini, manajemen SDM sebagian besar merupakan operasi bantuan adminitrasi dan adminitratif. Organisai tersebut mungkin bahkan tidak memperkerjakan karyawan SDM secara langsung, tetapi "mengontrak" mereka dengan imbalan kerja sebuah perusahaan pengontrakan karyawan yang memperkerjakan, membayar, memberikan imbalan kerja, dan memecat bila perlu. Aktivitas yang paling sedikit dikontrkana keluar meliputi sistem informasi SDM, perencanaan dan adminitrasi kompesasi, serta penanganan persoalan cuti yang terkait dengan urusan keluarga. Untuk meningkatkan efisiensi adminitratif dan responsivitas SDM para karyawan dan manajer, semakin banyak fungsi SDM yang tersedia secara elektronik atau dilaksanakan lewat internet.

- Peran Penasihat Karyawan untuk Sumber Daya Manusia

Pada umumnya, SDM dipandang sebagai "penasihat karyawan" dalam organisasi. Sebagai suara atas persoalan-persoalan karawayan, profesional-profesional SDM biasanya dipandang sebagai "petugas moral perusahaan" yang tidak memahami realitas bisnis dalam organisasi dan tidak memberikan kontribusi untuk keberhasilan strategis bisnis. Ketika manajemen SDM berubah, keharusan SDM untuk menyeimbangkan perannya sebagai penasihat para karyawan dan kontributor

bisnis menjadi sangat jelas. Maksudnya penyeimbang disini berarti sangat penting bagi profesioanal SDM untuk menunjukan persoalan dan kekhawatiran karyawan dalam organisasi. Idealnya profesional SDM harus menjadi kontributor yang strategis beroperasi secara efisien dan efektif dalam hal biaya. SDM memberikan isyarat bahwa pada akhirnya SDM yang berhasil merupakan bagian dari manajemen, dan tanpa kemitraan tersebut dan penasihat karyawan memiliki pengaruh yang terbatas atas keputusan manajemen.

- Peran Operasional untuk Sumber Daya Manusia

Peran Operasional mengharuskan profesional SDM untuk menyebutkan dan mengimplementasikan program dan kebijakan yang dibutuhkan diorganisasi yang bekerja sama dengan manajer-manajer operasi. Peran in biasanya meliputi banyak aktivitas SDM. SDM mengimplementasikan rencana yang di anjurkan oleh atau yang dikembangkan bersama dengan menajer lain, begitu pula dengan yang didentifikasikan oleh profesional SDM.

Peran SDM operasional menenkankan dukungan untuk organisasi lewat seorang ahli yang menangani masalah dan persoalan SDM. Dengan demikian berbagai upaya yang dilaksanakan biasanya berhubungan dengan pengorganisasian manajemen aktivitas SDM dengan tindakan para manajer didalam organisasi.

- Peran Strategis untuk Sumber Daya Manusia

Supaya SDM dapat memainkan strategis, iya harus fokus pada implikasi jangka panjang dari persoalan SDM. Pentingnya peran strategis telah menjadi pokok diskusi ekstensif baru – baru ini di lapangan, dan diskusi-diskusi itu menekankan perlunya manajemen SDM untuk menjadi kontributor strategis yang lebih besar bagi keberhasilan organisasi.

2.1.2.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Berdasarkan pendapat Cushway (2002, p 4-7), "Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian dari proses dalam mencapai tujuan". Setelah arah dan strategi umum ditentukan, maka langkah berikutnya merumuskan tujuan yang lebih tegas dan mengembangkan dalam bentuk rencana kerja. Tujuan tidak akan tercapai tanpa adanya sumber daya yang diperlukan, termasuk sumber daya manusia. MSDM merupakan bagian dari proses yang menentukan apa yang diperlukan oleh manusia, bagaimana menggunakan manusia, bagaimana memperolehnya dan bagaimana mengatur mereka. MSDM harus diintegrasikan secara penuh dengan proses-proses manajemen yang lainnya.

Tujuan dari MSDM bervariasi antara satu organisasi dengan organisasi lain, tergantung pada tingkat perkembangan organisasi yang mencakup hal berikut :

1. Memberikan sasaran kepada manajemen tentang kebijakan SDM guna memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang termotivasi dan berkinerja tinggi, serta dilengkapkan dengan sarana menghadapi perubahan dan dapat memenuhi kebutuhan pekerjaannya.

2. Melaksanakan dan memelihara semua kebijakan dan prosedur SDM yang diperlukan untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi.

3. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi secara keseluruhan, terutama dengan memperhatikan segi-segi SDM.

4. Menyediakan bantuan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan mereka.

5. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai untuk memastikan tidak adanya gangguan dalam pencapaian tujuan organisasi.

6. Menyediakan sarana komunikasi antara karyawan dengan manajemen organisasi.

7. Bertindak sebagai penjamin standar dan nilai organisasi dalam pengelolaan SDM.

2.1.3 Kepemimpinan

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Beberapa pengertian pemimpin menurut para ahli adalah sebagai berikut: Pemimpin adalah merupakan *inisiator, motivator, stimulator, dinamisator*, dan *inovator* dalam organisasi (Kartono, 2006:10). Pemimpin seseorang yang karena kecakapan – kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengarahkan upaya bersama kearah pencapaian sasaran – sasaran tertentu (Winardi, 2000:2). Menurut Terry dan Frankin mendefinisikan pemimpin dengan hubungan dimana seseorang (pemimpin) mempengaruhi orang untuk mau bekerja sama melaksanakan tugas – tugas yang saling berkaitan guna mencapai tujuan yang diinginkan organisasi atau kelompok (Yuli, 2005:166).

Menurut *Sweeney dan McFarlin*, (Sweeney dan McFarlin, 2002) menjelaskan bahwa "kepemimpinan melibatkan seperangkat proses pengaruh antar orang. Proses tersebut bertujuan memotivasi bawahan, menciptakan visi masa depan, dan mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan".

Berdasarkan pengertian tersebut dapat di defenisikan kepemimpinan dari sudut pandang perspektif sebagai konsep manajemen dapat dirumuskan antara lain, kepemimpinan menurut Kartono (2006:10) merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka menjadi conform dengan

keinginan pemimpin. Kepemimpinan adalah kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan – kegiatan yang terarah pada tujuan bersama (Nawawi, 1995:9). Menurut Robbin (2002:163) Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Rivai, 2003:2).

Berdasarkan defenisi yang sudah dijelaskan diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan menurut Nawawi (2003:20) merupakan aktivitas seseorang untuk mempengaruhi individu, kelompok, dan organisasi sebagai satu kesatuan sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok dan organisasi agar bersedia melakukan kegiatan atau bekerja untuk mencapai tujuan kelompok dan organisasi.

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan, bahwa *kepemimpinan* adalah suatu faktor yang dapat mendorong organisasi ke arah yang lebih baik, dalam hal prestasi kinerja dan juga dalam hal komunikasi. Pasti akan sangat berbeda dengan organisasi tanpa seorang pemimpin. Selain itu *kepemimpinan* juga mencerminkan bagaimana sebuah organisasi bekerja secara keseluruhan, bagaimana cara karyawan melayani konsumen, bagaimana cara karyawan bekerjasama dalam menyelasaikan pekerjaan, bagaimana manajemen waktu untuk menyelasikan sebuah pekerjaan, dan masih banyak lagi.

2.1.3.2 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Tjiptono (2006:161) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakantindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004:29).

Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau car yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya (Nawawi, 2003:115).

Adapun gaya kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan Otoriter: Gaya kepemimpinan ini meghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin sebagai satu-satunya penentu, penguasa dan pengendali anggota organisasidan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

2. Gaya kepemimpinan Demokratis: Gaya kepemimpinan menenmpatkan manusia sebagai faktor pendukung terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi.

3. Gaya kepemimpinan Bebas: Gaya kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasi mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing, dengan sedikit mungkin pengarahan atau

pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi.

2.1.3.3 Peranan Kepemimpinan

Menurut pendapat Stodgil yang dikutip oleh Suganda (2000:83-84) ada beberapa peranan yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin, yaitu :

1. *Integration*, yaitu tindakan-tindakan yang mengarah pada penigkatan koordinasi.
2. *Communication*, yaitu tindakan-tindakan yang mengarah pada meningkatnya saling pengertian dan penyebaran informasi.
3. *Product emphasis*, yaitu tindakan-tindakan yang berorientasi pada volume pekerjaan yang dilakukan.
4. *Fronternization*, yaitu tindakan-tindakan yang menjadikan pemimpin menjadi bagian dari kelompok.
5. *Organization*, yaitu tindakan-tindakan yang mengarah pada perbedaan dan penyesuaian daripada tugas-tugas.
6. *Evaluation*, yaitu tindakan-tindakan yang berkaitan dengan pendistribusian ganjaran-ganjaran atau hukuman-hukuman.
7. *Initation*, yaitu tindakan-tindakan yang menghasilkan perubahan-perubahan pada kegiatan organisasi.
8. *Domination*, yaitu tindakan-tindakan yang menolak pemikiran-pemikiran seseorang atau anggota kelompoknya.

2.1.3.4 Tipe Pemimpin

Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya (Nawawi, 2004:83).

Adapun gaya kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Tipe pemimpin otokratis
2. Tipe pemimpin militeristis
3. Tipe pemimpin paternalistis
4. Tipe pemimpin karismatis
5. Tipe pemimpin demokratis

1. Tipe pemimpin otokratis

Tipe pemimpin ini menganggap bahwa pemimpin adalah merupakan suatu hak.

Ciri-ciri pemimpin tipe ini adalah sebagai berikut :

a. Menganggap bahwa organisasi adalah milik pribadi

b. Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.

c. Menganggap bahwa bawahan adalah sebagai alat semata-mata

d. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat dari orang lain karena dia menganggap dialah yang paling benar.

e. Selalu bergantung pada kekuasaan formal

f. Dalam menggerakkan bawahan sering mempergunakan pendekatan (Approach) yang mengandung unsur paksaan dan ancaman.

Dari sifat-sifat yang dimiliki oleh tipe mimpinan otokratis tersebut di atas dapat diketahui bahwa tipe ini tidak menghargai hak-hak dari manusia, karena tipe ini tidak dapat dipakai dalam organisasi modern.

2. Tipe kepemimpinan militeristis

Perlu diparhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dengan seorang pemimpin tipe militeristis tidak sama dengan pemimpin-pemimpin dalam organisasi militer. Artinya tidak semua pemimpin dalam militer adalah bertipe militeristis.

Seorang pemimpin yang bertipe militeristis mempunyai sifat-sifat sebagai berikut :

a. Dalam menggerakkan bawahan untuk yang telah ditetapkan, perintah mencapai tujuan digunakan sebagai alat utama.

b. Dalam menggerakkan bawahan sangat suka menggunakan pangkat dan jabatannya.

c. Senang kepada formalitas yang berlebihan

d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kepatuhan mutlak dari bawahan

e. Tidak mau menerima kritik dari bawahan

f. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

Dari sifat-sifat yang dimiliki oleh tipe pemimpin militeristis jelaslah bahwa ripe pemimpin seperti ini bukan merupakan pemimpin yang ideal.

3. Tipe pemimpin fathernalistis

Tipe kepemimpinan fathornalistis, mempunyai ciri tertentu yaitu bersifat fathernal atau kepakan.ke Pemimpin seperti ini menggunakan pengaruh yang sifat kebapaan dalam menggerakkan bawahan mencapai tujuan. Kadang-kadang pendekatan yang dilakukan sifat terlalu sentimentil.

Sifat-sifat umum dari tipe pemimpin paternalistis dapat dikemukakan sebagai berikut:

a) Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa.

b) Bersikap terlalu melindungi bawahan

c) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan. Karena itu jarang dan pelimpahan wewenang.

d) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya tuk mengembangkan inisyatif daya kreasi.

e) Sering menganggap dirinya maha tau.

Harus diakui bahwa dalam keadaan tertentu pemimpin seperti ini sangat diporlukan. Akan tetapi ditinjau dari segi sifar-sifar negatifnya pemimpin faternalistis kurang menunjukkan elemen kontinuitas terhadap organisasi yang dipimpinnya.

4. Tipe kepemimpinan karismatis

Sampai saat ini para ahli manajemen belum berhasil menamukan sebab-sebab mengapa seorang pemimin memiliki karisma. Yang diketahui ialah tipe pemimpin seperti ini mampunyai daya tarik yang amat besar, dan karenanya mempunyai

pengikut yang sangat besar. Kebanyakan para pengikut menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin seperti ini, pengetahuan tentang faktor penyebab Karena kurangnya seorang pemimpin yang karismatis, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (supernatural powers), perlu dikemukakan bahwa kekayaan, umur, kesehatan profil pendidikan dan sebagainya. Tidak dapat digunakan sebagai kriteria tipe pemimpin karismatis.

5. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Dari semua tipe kepemimpinan yang ada, tipe kepemimpinan demokratis dianggap adalah tipe kepemimpinan yang terbaik. Hal ini disebabkan karena tipe kepemimpinan ini selalu mendahulukan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan individu.

Beberapa ciri dari tipe kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut:

1. Dalam proses menggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah mahluk yang termulia di dunia.
2. Selalu berusaha menselaraskan kepentingan dan tujuan pribadi dengan kepentingan organisasi.
3. Senang menerima saran, pendapat dan bahkan dari kritik bawahannya.

4. Mentolerir bawahan yang membuat kesalahan dan berikan pendidikan kepada bawahan agar jangan berbuat kesalahan dengan tidak mengurangi daya kreativitas, inisyatif dan prakarsa dari bawahan.

5. Lebih menitik beratkan kerjasama dalam mencapai tujuan.

6. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya.

7. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

8. Dan sebagainya.

Dari sifat-sifat yang harus dimiliki oleh pemimpin tipe demokratis, jelaslah bahwa tidak mudah untuk menjadi pemimpin demokratis.

Pada dasarnya *Tipe kepemimpinan* ini bukan suatu hal yang mutlak untuk diterapkan, karena pada dasarnya semua jenis gaya kepemimpinan itu memiliki keunggulan masing-masing. Pada situasi atau keadaan tertentu dibutuhkan gaya kepemimpinan yang otoriter, walaupun pada umumnya gaya kepemimpinan yang demokratis lebih bermanfaat. Oleh karena itu dalam aplikasinya, tinggal bagaimana kita menyesuaikan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan dalam keluarga, organisasi/perusahan sesuai dengan situasi dan kondisi yang menuntut diterapkannnya gaya kepemimpinan tertentu untuk mendapatkan manfaat.

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 (Rivai,2006.p.61).

Menurut Robbins dan Coulter (2002), 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 (p. 460).

2.1.3.5 Teori Kepemimpinan

Beberapa teori telah dikemukakan para ahli majemen mengenai timbulnya seorang pemimpin. Teori yang satu berbeda dengan teori yang lainnya.

Di antara berbagai teori mengenai lahirnya paling pemimpin ada tiga di antaranya yang paling menonjol yaitu sebagai berikut :

1. Teori Genetie

Inti dari teori ini tersimpul dalam mengadakan "leaders are born and not made". bahwa penganut teori ini mengatakan bahwa seorang pemimpin akan karena ia telah dilahirkan dengan bakat pemimpin.Dalam keadaan bagaimana pun seorang ditempatkan pada suatu waktu ia akn menjadi pemimpin karena ia dilahirkan untuk itu. Artinya takdir telah menetapkan ia menjadi pemimpin.

2. Teori Sosial

Jika teori genetis mengatakan bahwa "leaders are born and not made", maka penganut-penganut sosial mengatakan sebaliknya yaitu :

"Leaders are made and not born". Penganut-penganut teori ini berpendapat bahwa setiap orang akan dapat menjadi pemimpin apabila diberi pendidikan dan kesempatan untuk itu.

3. Teori Ekologis

Teori ini merupakan penyempurnaan dari kedua teori genetis dan teori sosial. Penganut-ponganut teori ini berpendapat bahwa seseorang hanya dapat menjadi pemimpin yang baik apabila pada waktu lahirnya telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, bakat mana kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pangalaman-pengalaman yang memungkinkannya untuk mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat yang memang telah dimilikinya itu.

Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori genetis dan teori sosial dan dapat dikatakan teori yang paling baik dari teori-teori kepemimpinan.Namun demikian penyelidikan yang jauh yang lebih mendalam masih diperlukan untuk dapat mengatakan secara pasti apa faktor-faktor yang menyebabkan seseorang timbul sebagai pemimpin yang baik.

2.1.4 Komunikasi Organisasi

2.1.4.1 Pengertian Komunikasi

Istilah komunikasi berasal dari kata latin ***Communicare*** atau ***Communis*** yang berarti sama atau menjadikan milik bersama. Kalau kita berkomunikasi dengan orang lain, berarti kita berusaha agar apa yang disampaikan kepada orang lain tersebut menjadi miliknya.

Berikut adalah define komunikasi menurut beberapa ahli :

Colin Cherry. Mengemukakan komunikasi adalah proses dimana pihak-pihak saling menggunakan informasi dengan untuk mencapai tujuan bersama dan komunikasi merupakan kaitan hubungan yang ditimbulkan oleh penerus rangsangan dan pembangkitan balasannya.

Roben.J.G. Komunikasi adalah kegiatan perilaku atau kegiatan penyampaian pesan atau informasi tentang pikiran atau perasaan.

Hovland, Jains dan Kelley**.** Komunikasi merupakan proses individu mengirim rangsangan (stimulus) yang biasanya dalam bentuk verbal untuk mengubah tingkah laku orang lain. Pada definisi ini mereka menganggap komunikasi sebagai suatu proses.

Carl I. Hovland. Komunikasi adalah suatu proses yang memungkinkan seseorang menyampaikan rangsangan (biasanya dengan menggunkan lambing verbal) untuk mengubah perilaku orang lain.

Dari pernyatan diatas dapat disimpulkan, bahwa komunikasi mengacu pada proses dimana usaha untuk memberikan gagasan kepada orang-orang yang ada disekelilingnya untuk dapat saling memahami dan bekerjasama lebih baik lagi untuk suatu tujuan bersama.

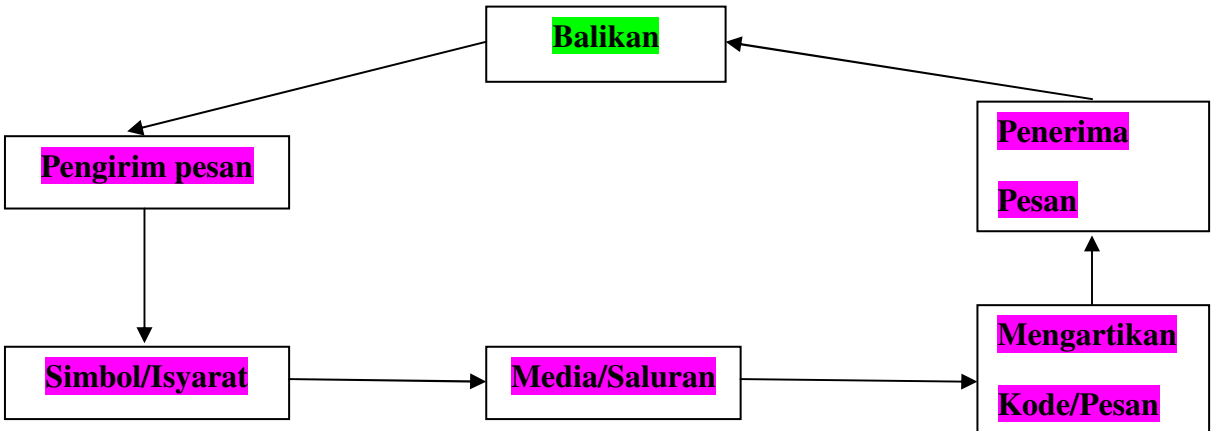
2.1.4.2 Proses Komunikasi

Komunikasi merupakan suatu proses yang mempunyai komponen dasar sebagai berikut:

Pengirim pesan, penerima pesan, pesan

Semua fungsi manajer melibatkan proses komunikasi. Proses komunikasi dapat dilihat pada skema dibawah ini

Gangguan Gangguan



Gambar 2.1: Proses Komunikasi

1. Pengiriman pesan (sender) dan isi pesan/materi

Pengirim pesan adalah orang yang mempunyai ide untuk disampaikan kepada seseorang dengan harapan dapat dipahami oleh oarng yang menerima pesan sesuai dengan yang dimaksudkannya. Pesan adalah informasi yang akan disampaikan atau diekspresikan oleh pengirim pesan. Pesan dapat verbal atau non verbal dan pesan akan efektif bila diorganisasi secara baik dan jelas.

Materi pesan dapat berupa :

a. Informasi
b. Ajakan
c. Rencana Kerja
d. Pernyatan dan sebagainya

2. Simbol atau Isyarat

Pada tahap ini pengirim pesan membuat kode atau simbol sehingga pesannya dapat dipahami oleh orang lain. Biasanya seorang manajer menyampaikan pesan dalam bentuk kata-kata, atau gerakan anggota badan (tangan, kepala, mata dan bagian muka lainnya). Tujuan penyampaian pesan adalah untuk mengajak, membujuk, mengubah sikap, perilaku atau menunjukkan arah tertentu.

3. Media atau Penghubung

Adalah alat untuk penyampaian pesan seperti TV, radio, surat kabar, papan pengumuman, telepon dan lainnya. Pemilihan media ini dapat dipengaruhi oleh isi pesan yang akan disampaikan, jumlah penerima pesan, situasi, dsb.

4. Mengartikan kode atau isyarat

Setelah pesan diterima melalui indera (telinga, mata dan seterusnya) maka si penerima pesan harus dapat mengartikan symbol/kode dari pesan tersebut, sehingga dapat di mengerti/ di pahaminya.

5. Penerima pesan

Penerima pesan adalah orang yang dapat memahami pesan dari si pengirim meskipun dalam bentuk kode/isyarat tanpa mengurangi arti pesan yang dimaksud oleh pengirim.

6. Balikan (feedback)

Balikan adalah isyarat atau tanggapan yang berisi kesan dari penerima pesan dalam bentuk verbal maupun nonverbal. Tanpa balikan seorang pengirim pesan tidak akan tahu damapak pesannya terhadap si penerima pesan hal ini penting bagi manajer atau pengirim pesan untuk mengetahui apakah pesan sudah diterima dengan pemahaman yang benar dan tepat. Balikan dapat disampaikan oleh penerima pesan atau orang lain yang bukan penerima pesan.

Balikan yang disampaikan oleh penerima pesan pada umunya merupakan balikan langsung yang mengandung pemahaman atau pesan terbebut dan sekaligus merupakan apakah pesan dilaksanakan atau tidak.

Balikan yang diberikan oleh orang lain didapat dari pengamatan pemberi balikan terhadap perilaku maupun ucapan penerima pesan. Pemberi balikan

menggambarkan perilaku penerima pesan sebagai reaksi dari pesan yang diterimanya. Balikan bermanfaat untuk memberikan informasi, saran yang dapat menjadi bahan pertimbangan dan membantu untuk menumbuhkan kepercayaan serta keterbukaan diantara komunikan, juga balikan dapat memperjelas persepsi.

7. Gangguan

Gangguan bukan merupakan bagian dari proses komunikasi akan tetapi mempunyai pengaruh dalam proses komunikasi, karena pada setiap situasi hamper selalu ada hal yang menggangu kita. Gangguan adalah hal yang nerintangi atau menghambat komunikasi sehingga penerima salah menafsirkan pesan yang dterimanya.

2.1.4.3 Pengertian Komunikasi Organisasi

Secara umum, definisi komunikasi organisasi adalah hubungan timbale balik antarindividu dalam konteks organisasi, di mana terdapat jaringan pesan antara satu dengan yang lain, serta adanya saling kebergantungan antara anggota organisasi tersebut.

Komunikasi organisasi tersebut biasanya mencakup pembahasan mengenai struktur dan fungsi organisasi, hubungan antarmanusia, komunikasi dan proses pengorganisasian serta pelaku dan budaya dalam sebuah organisasi. Secara spesifik, komunikasi organisasi meliputi arus pesan dalam suatu jaringan organisasi baik vertical maupun horizontal, dengan sifat komunikasi saling ketergantungan.

2.1.4.4 Peranan Komunikasi Dalam Organisasi

Dalam suatu organisasi baik yang berorientasi komersial maupun social, tindak komunikasi dalam organisasi atau lembaga tersebut akan melibatkan empat fungsi / peranan, yaitu:

1. Fungsi Informatif

   Organisasi dapat dipandang sebagai suatu system pemrosesan informasi (information processing system). Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih

baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjannya secara lebih pasti, informasi pada dasarnya dibutuhkan oleh semua orang yang mempunyai perbedaan kedudukan dalam suatu organisasi. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi di dalam organisasi. Sedangkan karyawan (bawahan) membutuhkan informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti dan sebagainya.

2. Fungsi Regulatif

Fungsi regulatif ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Pada semua lembaga atau organisasi, ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif ini, yaitu:

a. Atasan atau orang-orang yang berada dalam tataran manajemen yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Disamping itu mereka juga mempunyai kewenangan untuk memberikan instruksi atau perintah, sehingga dalam struktur organisasi kemungkinan mereka ditempatkan pada lapis atas (position of authority) supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana semestinya. Namun demikian, sikap bawahan untuk menjalankan perintah banyak bergantung pada: keabsahan pimpinan

dalam menyampaikan perintah kekuatan pimpinan dalam member sanksi kepercayaan bawahan terhadap atasan sebagai seorang pemimpin sekaligus sebagai pribadi tingkat kredibilitas pesan yang diterima bawahan.

b. Berkaitan dengan pesan atau message. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan-peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

3. Fungsi persuasif

Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk memperusasi bawahannya daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar disbanding kalau pemimpin sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

4. Fungsi Integratif

Setiap organisasi berusaha menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (newsletter, bulletin) dan laporan kemajuan organisasi; juga saluran

komunikasi informal seperti perbincangan antarpribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi (Mulyana, 2008)

2.1.4.5 Teori Komunikasi

Griffin (2003) dalam *A First Look at Communication Theory*, membahas komunikasi organisasi mengikuti teori management klasik, yang menempatkan suatu bayaran pada daya produksi, presisi, dan efisiensi. Adapun prinsip-prinsip dari teori management klasikal adalah sebagai berikut:

- *kesatuan komando*- suatu karyawan hanya menerima pesan dari satu atasan
- *rantai skalar*- garis otoritas dari atasan ke bawahan, yang bergerak dari atas sampai ke bawah untuk organisasi; rantai ini, yang diakibatkan oleh prinsip kesatuan komando, harus digunakan sebagai suatu saluran untuk pengambilan keputusan dan komunikasi.
- *divisi pekerjaan*- manegement perlu arahan untuk mencapai suatu derajat tingkat spesialisasi yang dirancang untuk mencapai sasaran organisasi dengan suatu cara efisien.

- *tanggung jawab dan otoritas*- perhatian harus dibayarkan kepada hak untuk memberi order dan ke ketaatan seksama; suatu ketepatan keseimbangan antara tanggung jawab dan otoritas harus dicapai.
- *disiplin*- ketaatan, aplikasi, energi, perilaku, dan tanda rasa hormat yang keluar seturut kebiasaan dan aturan disetujui.
- *mengebawahkan kepentingan individu dari kepentingan umum*- melalui contoh peneguhan, persetujuan adil, dan pengawasan terus-menerus.

Selanjutnya, Griffin menyadur tiga pendekatan untuk membahas komunikasi organisasi. Ketiga pendekatan itu adalah sebagai berikut:

1. Pendekatan sistem. Karl Weick (pelopor pendekatan sistem informasi) menganggap struktur hirarkhi, garis rantai komando komunikasi, prosedur operasi standar merupakan mungsuh dari inovasi. Ia melihat organisasi sebagai kehidupan organis yang harus terus menerus beradaptasi kepada suatu perubahan lingkungan dalam orde untuk mempertahankan hidup. Pengorganisasian merupakan proses memahami informasi yang samar-samar melalui pembuatan, pemilihan, dan penyimpanan informasi. Weick meyakini organisasi akan bertahan dan tumbuh subur hanya ketika anggota-anggotanya mengikutsertakan banyak kebebasan (*free-flowing*) dan komunikasi interaktif. Untuk itu, ketika dihadapkan pada situasi yang mengacaukan, manajer harus bertumpu pada komunikasi dari pada aturan-aturan.

Teori Weick tentang pengorganisasian mempunyai arti penting dalam bidang komunikasi karena ia menggunakan komunikasi sebagai basis pengorganisasian manusia dan memberikan dasar logika untuk memahami bagaimana orang berorganisasi. Menurutnya, kegiatan-kegiatan pengorganisasian memenuhi fungsi pengurangan ketidakpastian dari informasi yang diterima dari *lingkungan* atau wilayah sekeliling. Ia menggunakan istilah *ketidakjelasan* untuk mengatakan ketidakpastian, atau keruwetan, kerancuan, dan kurangnya *predictability*. Semua informasi dari lingkungan sedikit banyak sifatnya tidak jelas, dan aktivitas-aktivitas pengorganisasian dirancang untuk mengurangi ketidakpastian atau ketidakjelasan.

Weick memandang pengorganisasian sebagai proses evolusioner yang bersandar pada sebuah rangkaian tiga proses:

penentuan □*(enachment)* seleksi □*(selection)* penyimpanan *(retention)*

Penentuan adalah pendefinisian situasi, atau mengumpulkan informasi yang tidak jelas dari luar. Ini merupakan perhatian pada rangsangan dan pengakuan bahwa ada ketidakjelasan. *Seleksi*, proses ini memungkinkan kelompok untuk menerima aspek-aspek tertentu dan menolak aspek-aspek lainnya dari informasi. Ini mempersempit bidang, dengan menghilangkan alternatif-alternatif yang tidak ingin dihadapi oleh organisasi. Proses ini akan menghilangkan lebih banyak ketidakjelasan dari informasi awal. *Penyimpanan* yaitu proses menyimpan aspek-

aspek tertentu yang akan digunakan pada masa mendatang. Informasi yang dipertahankan diintegrasikan ke dalam kumpulan informasi yang sudah ada yang menjadi dasar bagi beroperasinya organisasinya.

Setelah dilakukan penyimpanan, para anggota organisasi menghadapi sebuah *masalah pemilihan.* Yaitu menjawab pertanyaan-pertanyaan berkenaan dengan kebijakan organisasi. Misal, ”haruskah kami mengambil tindakan berbeda dari apa yang telah kami lakukan sebelumnya?”

Sedemikian jauh, rangkuman ini mungkin membuat anda mempercayai bahwa organisasi bergerak dari proses pengorganisasian ke proses lain dengan cara yang sudah tertentu: penentuan; seleksi; penyimpanan; dan pemilihan. Bukan begitu halnya. Sub-subkelompok individual dalam organisasi terus menerus melakukan kegiatan di dalam proses-proses ini untuk menemukan aspek-aspek lainnya dari lingkungan. Meskipun segmen-segmen tertentu dari organisasi mungkin mengkhususkan pada satu atau lebih dari proses-proses organisasi, hampir semua orang terlibat dalam setiap bagian setiap saat. Pendek kata di dalam organisasi terdapat siklus perilaku.

Siklus perilaku adalah kumpulan-kumpulan perilaku yang saling bersambungan yang memungkinkan kelompok untuk mencapai pemahaman tentang pengertian-pengertian apa yang harus dimasukkan dan apa yang ditolak. Di dalam siklus perilaku, tindakan-tindakan anggota dikendalikan oleh *aturan-*

aturan berkumpul yang memandu pilihan-pilihan rutinitas yang digunakan untuk menyelesaikan proses yang tengah dilaksanakan (penentuan, seleksi, atau penyimpanan).

Demikianlah pembahasan tentang konsep-konsep dasar dari teori Weick, yaitu: lingkungan; ketidakjelasan; penentuan; seleksi; penyimpanan; masalah pemilihan; siklus perilaku; dan aturan-aturan berkumpul, yang semuanya memberi kontribusi pada pengurangan ketidakjelasan.

2. Pendekatan budaya. Asumsi interaksi simbolik mengatakan bahwa manusia bertindak tentang sesuatu berdasarkan pada pemaknaan yang mereka miliki tentang sesuatu itu. Mendapat dorongan besar dari antropolog **Clifford Geertz**, ahli teori dan ethnografi, peneliti budaya yang melihat makna bersama yang unik adalah ditentukan organisasi. Organisasi dipandang sebagai budaya. Suatu organisasi merupakan sebuah cara hidup (*way of live*) bagi para anggotanya, membentuk sebuah realita bersama yang membedakannya dari budaya-budaya lainnya.

Pacanowsky dan para teoris interpretatif lainnya menganggap bahwa budaya bukan sesuatu yang dipunyai oleh sebuah organisasi, tetapi budaya adalah sesuatu suatu organisasi. budaya organisasi dihasilkan melalui interaksi dari anggota-anggotanya. Tindakan-tindakan yang berorientasi tugas tidak hanya mencapai sasaran-sasaran jangka pendek tetapi juga menciptakan atau memperkuat cara-

cara yang lain selain perilaku tugas ”resmi” dari para karyawan, karena aktivitas-aktivitas sehari-hari yang paling membumi juga memberi kontribusi bagi budaya tersebut.

Pendekatan ini mengkaji cara individu-individu menggunakan cerita-cerita, ritual, simbol-simbol, dan tipe-tipe aktivitas lainnya untuk memproduksi dan mereproduksi seperangkat pemahaman.

3. Pendekatan kritik. **Stan Deetz**, salah seorang penganut pendekatan ini, menganggap bahwa kepentingan-kepentingan perusahaan sudah mendominasi hampir semua aspek lainnya dalam masyarakat, dan kehidupan kita banyak ditentukan oleh keputusan-keputusan yang dibuat atas kepentingan pengaturan organisasi-organisasi perusahaan, atau manajerialisme.

   Bahasa adalah medium utama dimana realitas sosial diproduksi dan direproduksi.

   Manajer dapat menciptakan kesehatan organisasi dan nilai-nilai demokrasi dengan mengkoordinasikan partisipasi *stakeholder* dalam keputusan-keputusan korporat.$

2.1.5 Lingkungan Kerja

2.1.5.1 Pengertian lingkungan kerja

Menurut Nitisemito (2001) mengartikan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinyadalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan.

Mondy and Noe (2005) menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan suatu aspek penting dalam kompensasi keuangan karena kompensasi non keuangan dapat mencapai kepuasan.Jika individu mendapat imbalan baik dari pekerjaan itu sendiri atau dari psikologis atau lingkungan fisik (lingkungan tempat kerja) dimana individu tersebut bekerja.

Menurut Forehand dan Gilmer dalam Agustini (2006:8) lingkungan kerja adalah suatu set ciri-ciri yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya dalam jangka waktu panjang dan mempengaruhi tingkah laku manusia dalam organisasi tersebut". Cikmat dalam Nawawi (2003:292) menyatakan bahwa "lingkungan kerja adalah serangkaian sifat kondisi kerja yang dapat diukur berdasarkan persepsi bersama dari para anggota organisasi yang hidup dan bekerjasama dalam suatu organisasi".

Sedangkan Lussier dalam Nawawi (2003: 293) mengartikan bahwa "lingkungan kerja adalah kualitas internal organisasi yang relatif berlangsung terus menerus yang dirasakan oleh anggotanya". Sementara itu, menurut Steers dalam Agustini (2006: 8)

berpendapat bahwa “lingkungan kerja merupakan ciri-ciri dalam organisasi yang mempengaruhi tingkah laku pekerja”.

Sihombing (2004) menyatakan bahwa: “Lingkungan Kerja adalah faktor-faktor di luar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi. Faktor fisik ini mencakup peralatan kerja, suhu I tempat kerja, kesesakan dan kepadatan, kebisingan, luas ruang kerja sedangkan non fisik mencakup hubungan kerja yang terbentuk di instansi antara atasan dan bawahan serta antara sesama karyawan”.

Lingkungan kerja yang mendukung produktivitas kerja akan menimbulkan kepuasan kerja bagi pekerja dalam suatu organisasi. .Indikator lingkungan kerja adalah (1) fasilitas kerja, (2) gaji dan tunjangan, (3) hubungan kerja. (Sihombing,2004).

Motivasi kerja pegawai akan terdorong dari lingkungan kerja. Jika lingkungan kerja mendukung maka akan timbul keinginan pegawai untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya. Keinginan ini kemudian akan menimbulkan persepsi pegawai dan kreativitas pegawai yang diwujudkan dalam bentuk tindakan. Persepsi pegawai juga dipengaruhi oleh faktor insentif yang diberikan oleh instansi.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah suatu tempat dimana anggota organisasi melaksanakan pekerjaannya dan merupakan suatu kondisi kondisi kerja yang dapat diukur berdasarkan sifat dan persepsi subjektif bersama dari anggotanya yang hidup dan bekerja secara bersama yang berlangsung secara terus menerus serta menghasilkan tindakan berkesan dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya

2.15.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja

Setiap orang memerlukan 5 (lima) kebutuhan yang telah dikemukakan oleh Maslow sebagaimana diuraikan di atas sebagai sumber lingkungan kerja dalam rangka meningkatkan semangat kerjanya. Namun yang paling penting bagi seseorang adalah lingkungan kerjanya, dimulai dari dalam dirinya sendiri sesuai dengan pendapat Terry *dalam* Hasibuan (2001) bahwa Lingkungan kerja yang paling berhasil pengarahan diri sendiri oleh pekerja yang bersangkutan.

Lingkungan kerja adalah kekuatan yang mendorong semangat yang ada di dalam maupun di luar dirinya baik itu yang berupa *reward* maupun *punishment* sehingga Herberg *dalam* Luthans (2003) menyatakan bahwa pada manusia terdapat enam faktor pemuas. 1). prestasi kerja yang diraih (*achievement*). 2). Pengakuan orang lain (*recognition*). 3). tanggung jawab (*responsibility*). 4). peluang untuk maju (*advancement*). 5). kepuasan kerja itu sendiri (*the work itself*). 6). dan pengembangan karir (*the possibility of growth*). Sedangkan faktor pemeliharaan (*maintenance factor*). Yang disebut dengan *disatisfier* atau *extrinsic* lingkungan kerja yang meliputi: 1). Kondisi Kerja; 2). Keamanan dan keselamatan kerja; 3). Kondisi kerja; 4). Status; 5). Prosedur perusahaan; 6). Mutu dari supervise tekhnis dari hubungan antara teman sejawat, atasan, dan bawahan.

Menurut Nawawi (2003: 226) faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

Lingkungan kerja dapat berbentuk kondisi fisik (kondisi kerja) dan non fisik (iklim kerja). Kondisi fisik (kondisi kerja)adalah kemampuan mengatur dan memelihara

ruang kerja agar selalu rapi, sehat dan bersih sehingga menjadi tempat kerja yang menyenangkan dan membetahkan. Sedangkan kondisi kerja non fisik (iklim kerja) berkenaan dengan suatu keadaan yang terbentuk berdasarkan hubungan kerja antara atasan dengan bawahan dan bawahan dengan bawahan yang dirasakan menyenangkan.

Adapun penjelasan mengenai pendapat Nawawi tersebut di atas yaitu:

a. Kondisi fisik (kondisi kerja) merupakan keadaan kerja dalam perusahaan yang meliputi penerangan tempat kerja, penggunaan warna, pengaturan suhu udara, kebersihan, dan ruang gerak.

b. Kondisi non fisik (iklim kerja) sebagai hasil persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja tidak dapat dilihat atau disentuh tetapi dapat dirasakan oleh karyawan tersebut. Iklim kerja dapat dibentuk oleh para pemimpin yang berarti pimpinan tersebut harus mempunyai kemampuan dalam membentuk iklim kerja tersebut.

2.1.5.3 Manfaat Lingkungan Kerja

Manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan

membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi (Arep, 2003).

2.1.6 Komitmen

2.1.6.1 Pengertian Komitmen organisasi

Newstrom dan Davis (2002) mengemukakan bahwa, komitmen organisasi merupakan tingkat dimana karyawan mengenal organisasi tersebut.Komitmen organisasi merupakan ukuran kemauan karyawan untuk tinggal atau bertahan dalam perusahaan dimasa depan. Komitmen organisasi juga mencerminkan kepercayaan karyawan pada misi dan tujuan itu berniat untuk terus bekerja pada organisasi tersebut.

Sementara itu Greenberg dan Baron (2003:174) mengemukakan komitmen organisasi merefleksikan tingkat seorang individu mengindentifikasikan dan terlibat dengan organisasinya serta tidak berkeinginan untuk meninggalkan organisasi tersebut.

Luthan dalam Armansyah (2002) mengidentifikasikan komitmen organisasi adalah suatu keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dari organisasi tertentu,keingan menuju level keahlian tinggi atas nama organisasi dan suatu kepercayaan tertentu didalam dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi tersebut.

Menurut Mathis dan Jackson (2001:99) mengatakan bahwa,komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi

dan mempunyai tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada didalam organisasi tersebut.

Dari beberapa definisi diatas,dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi selalu menyertakan nilai dan norma individu dengan norma dan nilai organisasi. Hal ini secara tepat dikemukakan oleh Mowday (2005) yang mengartikan komitmen organisasi sebagai indentifikasi dan keterlibatan sesorang yang relatif kuat terhadap organisasinya.

2.1.6.2 Indikator Perilaku Komitmen

Indikator perilaku komitmen menurut Ques.

Menurut Quest (1995, Soekidjan, 2009) indikator-indikator prilaku komitmen yang dapat dilihat pada karyawan adalah :

a. Melakukan upaya penyesuaian, dengan cara agar cocok di organisasinya dan melakukan hal-hal yang diharapkan, serta menghormati norma-norma organisasi, menuruti peraturan dan ketentuan yang berlaku.

b. Meneladani kesetiaan, dengan cara membantu orang lain, menghormati dan menerima hal-hal yang dianggap penting oleh atasan, bangga menjadi bagian dari organisasi, serta peduli akan citra organisasi.

c. Mendukung secara aktif, dengan cara bertindak mendukung misi memenuhi kebutuhan/misi organisasi dan menyesuaikan diri dengan misi organisasi

d. Melakukan pengorbanan pribadi, dengan cara menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi, pengorbanan dalam hal pilihan pribadi, serta mendukung keputusan yang menguntungkan organisasi walaupun keputusan tersebut tidak disenangi.

Indikator perilaku komitmen menurut Meyer dan Ellen.

Meyer dan Allen (1991 dalam Soekidjan, 2009) membagi komitmen organisasi menjadi tiga macam atas dasar sumbernya :

a. *Affective commitment*, Berkaitan dengan keinginan secara emosional terikat dengan organisasi, identifikasi serta keterlibatan berdasarkan atas nilai-nilai yang sama.
b. *Continuance Commitment*, Komitmen didasari oleh kesadaran akan biaya-biaya yang akan ditanggung jika tidak bergabung dengan organisasi. Disini juga didasari oleh tidak adanya alternatif lain.
c. *Normative Commitment*, Komitmen berdasarkan perasaan wajib sebagai anggota/karyawan untuk tetap tinggal karena perasaan hutang budi. Disini terjadi juga internalisasi norma-norma.

Dari ketiga jenis komitmen diatas tentu saja yang tertinggi tingkatannya adalah *Affective Commitment*. Anggota/karyawan dengan *Affective Commitment* tinggi akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap

organisasi. Sedangkan tingkatan terendah adalah *Continuance Commitment*. Anggota/karyawan yang terpaksa menjadi anggota/karyawan untuk menghindari kerugian financial atau kerugian lain, akan kurang/tidak dapat diharapkan berkontribusi berarti bagi organisasi. Untuk *Normative Commitment*, tergantung s$eberapa jauh internalisasi norma agar anggota/karyawan bertindak sesuai dengan tujuan dan keinginan organisasi. komponen normatif akan menimbulkan perasaan kewajiban atau tugas yang memang sudah sepantasnya dilakukan atas keuntungan-keuntungan yang telah diberikan organisasi (Soekidjan, 2009).

2.1.6.3. Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap komitmen organisasi

Menurut Dyne dan Graham (2005, dalam Soekidjan, 2009) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen adalah : Personal, Situasional dan Posisi.

1.3.1 Karakteristik Personal.

a. Ciri-ciri kepribadian tertentu yaitu, teliti, *ektrovert*, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok diatas tujuan sendiri serta individu yang *altruistik* (senang membantu) akan cenderung lebih komit.

b. Usia dan masa kerja, berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

c. Tingkat pendidikan, makin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat di akomodir, sehingga komitmennya semakin rendah.

d. Jenis kelamin, wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.

e. Status perkawinan, yang menikah lebih terikat dengan organisasinya.

f. Keterlibatan kerja (*job involvement*), tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

1.3.2 Situasional.

a. Nilai (*Value*) Tempat kerja. Nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan saling keterikatan. Nilai-nilai kualitas, Inovasi, Kooperasi, partisipasi dan *Trust* akan mempermudah setiap anggota/karyawan untuk saling berbagi dan memba- ngun hubungan erat. Jika para anggota/karyawan percaya bahwa nilai organisasinya adalah kualitas produk jasa, para anggota/karyawan akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan hal itu.

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

c. Karakteristik pekerjaan. Meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Jerigan, Beggs menyatakan kepuasan atas otonomi, status dan kebijakan merupakan prediktor penting dari komitmen. Karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat

meningkatkan rasa tanggung jawab, serta rasa keterikatan terhadap organisasi.

d. Dukungan organisasi. Dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Hubungan ini didefinisikan sebagai sejauh mana anggota/karyawan mempersepsi bahwa organisasi (lembaga, atasan, rekan) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan personal anggota/karyawan dan juga menghargai kontribusinya, maka anggota/karyawan akan menjadi komit.

1.3.3 Positional.

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

b. Tingkat pekerjaan. Berbagai penelitian menyebutkan status sosioekonomi sebagai prediktor komitmen paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampun aktif terlibat.

2.1.6.4 Membangun Komitmen Organisasi

Menurut Martin dan Nichols (1991, dalam Soekidjan, 2009), Tiga pilar komitmen yang perlu dibangun adalah:

a. Rasa memiliki (*a sense of belonging*)

b. Rasa bergairah terhadap pekerjaannya

c. Kepemilikan terhadap organisasi (*ownership*)

Rasa memiliki dapat dibangun dengan menumbuhkan rasa yakin anggota bahwa apa yang dikerjakan berharga, rasa nyaman dalam organisasi, cara mendapat dukungan penuh dari organisasi berupa misi dan nilai-nilai yang jelas yang berlaku di organisasi. Rasa bergairah terhadap pekerjaan ditimbulkan dengan cara memberi perhatian, memberi delegasi wewenang, serta memberi kesempatan serta ruang yang cukup bagi anggota/karyawan untuk menggunakan ketrampilan dan keahliannya secara maksimal. Rasa kepemilikan dapat ditimbulkan dengan melibatkan anggota/karyawan dalam membuat keputusan-keputusan (Soekidjan, 2009).

2.1.7 Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Terhadap Komitmen Karyawan

Seperti kita ketahui bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu proses dimana seseorang mempengaruhi orang lain atau suatu kelompok dalam usahanya untuk mencapai tujuan tertentu. Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan sendiri. Seorang pemimpin yang baik, sangat bergantung pada kemampuan pemimpin

tersebut dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya pada situasi kerja yang dihadapinya.

Tannabaum dan Schamidt yang dikutip oleh Gibson (2001:285) mengatakan bahwa: “manajer yang baik adalah orang yang dapat memelihara keseimbangan yang tinggi dalam menilai secara tepat kekuatan yang menentukan perilakunya yang paling cocok bagi waktu tertentu dan benar-benar mampu bertindak demikian”.

Keberhasilan perusahaan pada dasarnya ditopang oleh kepemimpinan yang efektif, dimana dengan kepemimpinannya itu dapat mempengaruhi bawahannya untuk membangkitkan motivasi kerja mereka agar berprestasi terhadap tujuan bersama. Dengan mengerti dan mengetahui hal-hal yang dapat membangkitkan motivasi dalam diri seseorang yang merupakan kunci untuk mengatur orang lain. Tugas pemimpin adalah mengidentifikasi dan memotivasi karyawan agar dapat berprestasi dengan baik yang pada akhirnya akan meningkatkan komitmen karyawan tersebut terhadap perusahaan.

Dari uraian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap komitmen karyawan.

2.1.8 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan

Lingkungan kerja merupakan alat perkakas yang akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan jika lingkungan yang ada diperusahaan itu baik. Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan melalui pengikatan hubungan yang harmonis dengan atasan maupun bawahan, serta didukung oleh sarana dan prasaranayang

memadai yang ada ditempat bekerja akan membawa dampak positif bagi karyawan, sehingga kinerja meningkat, yang dengan demikian akan berdampak langsung meningkatnya komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja dalam berorganisasi yang akhirnya akan menimbulkan adanya komitmen karyawan, sehingga terlihat adanya hubungan lingkungan kerja dengan komitmen.

2.1.9 Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan

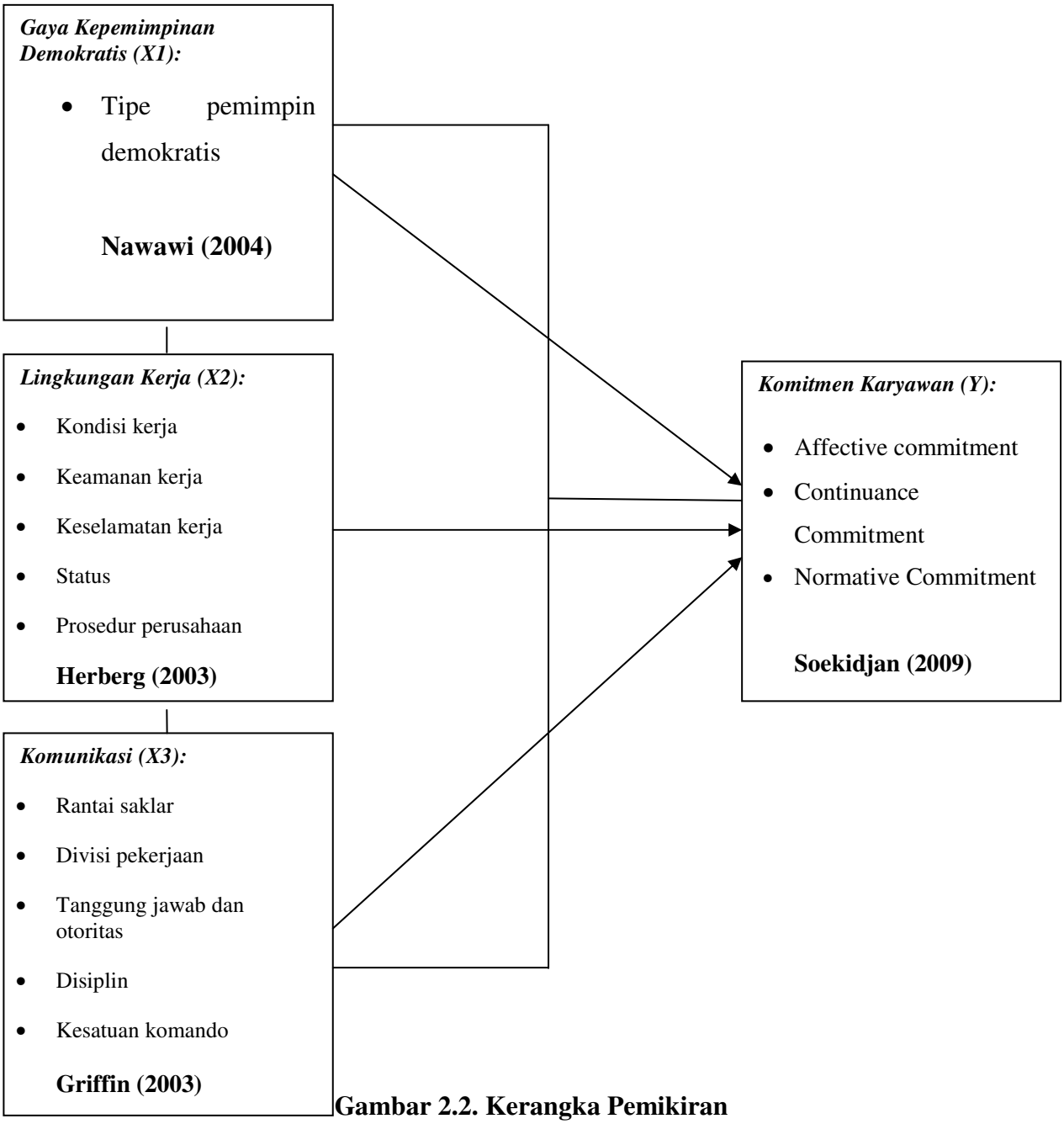
Komunikasi merupakan salah satu elemen manajemen yang penting dalam suatu organisasi karena berfungsi sebagai sarana untuk mengkoordinasikan pekerjaan pada bagian-bagian organisasi yang terpisah. Pola komunikasi dalam organisasi yang erat kaitannya dengan fungsi atasan sebagai manajer dan koordinator adalah pola komunikasi atasan kepada bawahan (*downward communication*). Komunikasi atasan kepada bawahan adalah pola komunikasi yang mengalir dari individu di tingkat yang lebih tinggi kepada individu yang berada di tingkat yang lebih rendah dalam suatu hirarki organisasi (Daft, 2003, h.143-146). Komunikasi atasan kepada bawahan memegang peranan penting karena berkaitan dengan peran atasan sebagai pemimpin dalam organisasi. Melalui pola komunikasi ke bawah, atasan menjelaskan kepada para bawahan mengenai pekerjaan yang harus dilakukan, memberikan informasi yang

diperlukan untuk mengambil keputusan, mengarahkan kinerja bawahan, memicu motivasi pegawai, serta mengendalikan perilaku anggota. Komunikasi atasan kepada bawahan yang berjalan baik akan menjadi kekuatan bagi organisasi dalam memaksimumkan kontribusinya bagi kesejahteraan para anggotanya dan masyarakat yang lebih luas (Nanus, 2001, h.13). Komunikasi atasan kepada bawahan yang berkualitas dapat menunjang pencapaian tujuan organisasi serta membangun keharmonisan dalam hubungan kerja. Komunikasi antara atasan dan bawahan disebut berkualitas jika didalamnya mengandung kepercayaan terhadap masing-masing pelaku komunikasi, pengertian terhadap isi pesan sesuai yang dimaksud, penghargaan dan umpan balik yang konstruktif dari atasan (Varona, 2002).

Kualitas komunikasi atasan kepada bawahan juga memiliki implikasi terhadap komitmen pegawai terhadap organisasi tempat ia bekerja. Karyawan yang memiliki hubungan baik dengan atasan, yang mendapatkan umpan balik yang membangun dari atasan, dan yang dilibatkan dalam penyelesaian masalah cenderung memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Hal ini dikarenakan karyawan merasakan adanya penghargaan atasan terhadap hasil-hasil kerja karyawan, adanya kepercayaan atasan terhadap kompetensi karyawan dalam menjalankan tugas-tugas dan adanya rasa memiliki terhadap organisasi karena karyawan merasa dianggap sebagai bagian yang penting dari organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa komunikasi atasan kepada karyawan memiliki kontribusi pada terciptanya komitmen organisasi karyawan.

Berdasarkan uraian keseluruhan di atas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi yang dilakukan atasan kepada bawahan tampaknya mempengaruhi komitmen organisasi karyawan. Asumsi yang dapat dikemukakan adalah bahwa komunikasi atasan kepada bawahan dapat memberikan pengaruh pada komitmen pegawai tersebut pada organisasi tempat ia bekerja.

2.2 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran

Keterangan :

X1 = Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis

X2 = Variabel Lingkungan Kerja

X3 = Variabel Komunikasi Organisasi

Y = Komitmen

2.3 Hipotesis

Dari kerangka berpikir dan tinjauan pustaka diatas, dapat dirumuskan hipotesis atau dugaan sementara terhadap variabel-variabel penelitian yang digunakan sebagai berikut:

Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini adalah

Untuk T1 :

Ho : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis terhadap komitmen karyawan

Ha : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis terhadap komitmen karyawan

Untuk T2 :

Ho : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap komitmen karyawan.

Ha : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap komitmen karyawan.

Untuk T3 :

Ho : Tidak terdapat pengaruh yang positif antara komunikasi organisasi terhadap komitmen karyawan.

Ha : Terdapat pengaruh yang positif antara komunikasi organisasi terhadap komitmen karyawan.

Untuk T4 :

Ho : Tidak terdapat pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja dan komunikasi organisasi terhadap komitmen karyawan.

Ha : Terdapat pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan komunikasi organisasi terhadap komitmen karyawan.