BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam setiap melakukan penelitian diharuskan menjabarkan secara rinci dari setiap variabel yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan agar dapat dipahami secara jelas dan mudah. Serta keterkaitan dari satu variabel dengan variabel lain yang dibuktikan secara teori.

2.1.1 Kepemimpinan Visioner

Seth Kahan (2002) menjelaskan bahwa kepemimpinan visioner melibatkan kesanggupan, kemampuan, kepiawaian yang luar biasa untuk menawarkan kesuksesan dan kejayaan di masa depan. Seorang pemimpin yang visioner mampu mengantisipasi segala kejadian yang mungkin timbul, mengelola masa depan dan mendorong orang lain utuk berbuat dengan cara-cara yang tepat. Hal itu berarti, pemimpin yang visioner mampu melihat tantangan dan peluang sebelum keduanya terjadi sambil kemudian memposisikan organisasi mencapai tujuan-tujuan terbaiknya.Corinne McLaughlin (2001)

Memahami pengertian Kepemimpinan Visioner, tidak mungkin kita bisa melepaskan diri dari pengertian visi. Secara harfiah, arti visi adalah pandangan jauh ke depan. Tapi tidak semua pandangan jauh ke depan adalah visi. Akdon (2006) membatasi arti visi adalah merupakan gambaran tentang masa depan (future) yang realistik dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu. Jadi,

adanya unsur realistik yang ingin diwujudkan, membuat visi amat berbeda dengan otopia. Tapi visi tidak sama dengan misi. Visi bersifat lebih substantif dari misi.

Untuk memahami arti visi, ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi dari visi. Akdon (2006) mensyaratkan kriteria visi itu sebagai berikut:

1. Visi bukan merupakan fakta, tetapi gambaran pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan
2. Visi dapat memberi arahan mendorong anggota organisasi untuk menunjukkan kinerja yang baik
3. Dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan
4. Menjembatani masa kini dan masa mendatang
5. Gambaran yang realistik dan kridibel dengan masa depan yang menarik
6. Sifatnya tidak statis dan tidak untuk selamanya

Bila visi dikaitkan dengan kepemimpinan, dengan mengadopsi dua pengertian di atas, maka secara singkat, dapat dikatakan bahwa yang dimaksud dengan Kepemimpinan Visoner adalah gaya atau kemampuan seorang untuk menggerakkan orang lain mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan cara pandang ke depan yang realistik. Golleman et.al (2006) bahkan lebih menyederhanakan lagi pengertian Kepemimpinan Visioner dengan menggerakkan orang–orang ke arah impian bersama.

Sehingga dalam pengertian penulis, Kepemimpian Visioner mengandung dua makna: Pertama Kepemimpinan Visioner adalah pemimpin yang memiliki pandangan jauh ke depan. Kedua adalah pemimpin yang mampu membangkitkan

inspirasi serta berusaha agar orang-orang yang dipimpinnya bergairah dalam bekerja dan tetap terfokus pada visi institusi.

(Visionary leaders) adalah mereka yang mampu membangun „fajar baru" *(a new dawn)* bekerja dengan intuisi dan imajinasi, penghayatan, dan *boldness.* Mereka menghadirkan tantangan sebagai upaya memberikan yang terbaik untuk organisasi dan menjadikannya sebagai sesuatu yang menggugah untuk mencapai tujuan organisasi. Pentingnya seorang pemimpin memiliki kemampuan menggambarkan dengan jelas tujuan-tujuan yang akan diraihnya di masa depan adalah syarat utama bagi seorang pemimpin yang visioner. Aribowo Prijosaksono dan Roy Sembel (2007). Dalam makalahnya menyebutkan bahwa kepemimpinan yang efektif dimulai dengan visi yang jelas. Visi yang akan menjadi daya atau kekuatan untuk melakukan perubahan, mendorong terjadinya proses ledakan kreatifitas yang dahsyat melalui integrasi maupun sinergi berbagai keahlian dari orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut.

2.1.1.1 Kepemimpinan Visioner Dalam Tindakan

Kepemimpinan Visioner adalah suatu konsep yang dapat diuraikan. Namun arti yang lebih besar dari kepemimpinan adalah tindakan nyata, cara bekerja, dan serangkaian peristiwa. Jelasnya, tindakan kepemimpinan visioner berbeda dari *talking* atau *analyzing* hal tersebut, media yang dipergunakan di sini akan menjadi sesuatu yang penting untuk ditulis. Hal ini menjadi penting bagi para pembaca bahwa memadukan apa yang terjadi dalam kenyataan dengan teori haruslah menjadi keharusan, karena kepemimpinan visioner tidak dinilai dari sudut pendekatan teoretis atau ideologi semata.

Harper (2001) menyatakan bahwa kepemimpinan menghadapi suatu era perubahan pesat atau *"accelerating"* perubahan. Karenanya, waktu merupakan faktor penting untuk menjadikan seorang pemimpin visioner. Guna menghadapi perubahan pesat ini dengan baik, pemimpin harus memiliki serangkaian kompetensi yang pokok seperti kemampuan antisipasi, kecepatan, *agility* dan persepsi.

Antisipasi berarti bahwa kepemimpinan visioner harus secara aktif mengamati lingkungan guna menemukan perubahan yang secara negatif maupun positif mempengaruhi organisasi. Pemimimpin harus secara aktif mendukung pekerja untuk bersiap setiap saat menghadapi perubahan pesat lingkungan, dan untuk mempertahankan pemimpin dan para manajer selalu menaruh perhatian atas hal tersebut. Menjadi "*perceptive, nimble* dan *innovative*" dalam lingkungan yang berubah pesat akan memberikan manfaat bagi organisasi. Sebagai tambahan, praktek menggunakan skenario *"what if"* menguntungkan bagi para pemimpin. Secara rutin, mempertimbangkan dan mendiskusikan kemungkinan seluruh skenario yang mungkin dapat terjadi pada masa depan, menjaga pemimpin visioner untuk memfokuskan dan menyiapkan beragam kemungkinan. Penciptaan rencana-rencana darurat dapat berguna untuk beberapa skenario.

Harper (2001), dan para pengarang buku lain tentang kepemimpinan dan manajemen percaya bahwa *speed* merupakan faktor penting untuk mempertahankan posisi kompetitif, merespon secara kompetitif terhadap kebutuhan pelangan dan menghemat uang. (Grant and Gnyawali, 1995; McKenna, 1997; LeBoeuf, 1993; Reinhardt, 1997; Carnevale, 1990). Para ahli setuju bahwa

perdagangan dan bisnis pada hari ini mencakup sektor jasa juga. Bergerak cepat dalam merespon kebutuhan konsumen di bidang jasa. Pemimpin visioner melihat kecepatan sebagai sebuah kemampuan yang harus dikuasai guna memuaskan konsumen yang menginginkan pelayanan atau pemenuhan kebutuhan seketika. Pelayanan yang cepat, bersahabat dan efisien merupakan contoh dari apa yang diinginkan oleh pelanggan terhadap pelayanan pemerintah. Teknologi informasi, pelayanan *on-line* melalui internet merupakan prasyarat bagi pemerintah dalam membentuk *highest quality service.* Hal ini menandakan, kecepatan pelayanan membantu pemerintah dalam meraih simpati dan kerja sama warga.

Kecerdikan (*agility*) merupakan istilah lain yang secara perlahan berhubungan dengan kepemimpinan visioner. The National Baldrige Program mendefinisikan hal kecerdikan "*a capacity for rapid change and flexibility.*" Harper (2001) mengatakan bahwa "*agility is the ability to turn on a dime.*" Kecerdikan merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk melihat ke depan dalam kaitan dengan faktor apa yang terletak di depan bagi sebuah organisasi (*perceptiveness*). Hal ini juga termasuk kapasitas untuk mempersiapkan dan juga menjadi fleksibel, guna membuat perubahan atau penyesuian untuk menghilangkan ancaman dan mengambil keuntungan dari oportunitas. *Agility* memiliki beberapa komponen integral:

1. *The ability to develop and make available new and desirable products and services.*
2. *The ability to enter new markets or connect with new constituencies.*
3. *The ability to adjust and respond to changing customer needs.*

4. *The ability to adjust swiftly from one organizational process or procedure to another.*
5. *The ability to compress time in the delivery of goods and services.*

Perceptiveness merupakan kapasitas penting lain dari kepemimpinan visioner. Pemimpin harus waspada terhadap segala bentuk intrik dan perubahan di lingkungan eksternal. Kewaspadaan ini harus segera ditindaklanjuti guna merespon secara cepat dan tepat, dan mengambil langkah-langkah yang tepat. Pada kasus dimana peluang dirasa ada, pemimpin harus segara bertindak. *Lead-time* juga penting bagi kesuksesan organisasi; karenanya, pemimpin visioner harus memiliki "*radar screens*" yang selalu menyala setiap saat. Pemimpin harus mengidentifikasi peluang yang muncul dan potensial, mempersiapkan serangkaian strategi dan memadukan seluruh sumber daya yang dibutuhkan, dan melayani serta memproduksi "*at opportune times*" guna memaksimalkan kesuksesan atau prestasi.

2.1.2 Budaya Organisasi

Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

2.1.2.1. Pengertian Budaya Organisasi

Taliziduhu (2003:32) menjelaskan budaya organisasi kuat sebagai budaya organisasi yang dipegang semakin intensif (semakin mendasar dan kokoh) semakin luas dianut dan semakin jelas disosialisasikan.

Dari pengertian ini terdapat tiga indikator yang digunakan dalam mengujur kuat tidaknya suatu budaya organisasi, yaitu:

1. Kejelasan nilai-nilai dan keyakinan (*clarity of ordering)*, nilai-nilai dan keyakinan yang disepakati oleh anggota organisasi yang ditentukan secara jelas, kejelasan nilai-nilai ini ditentukan dalam bentuk filosofi usaha, slogan/motto perusahaan, asumsi dasar, tujuan umum perusahaan dan prinsip-prinsip yang menjelaskan usaha.
2. Penyebarluasan nilai-nilai dan keyakinan (*extent of ordering)*, penyebarluasan nilai-nilai sangat tergantung pada sistem sosialisasi dangen melalui pelatihan-pelatihan kepada angota organisasi secara berkesinambungan.
3. Intensitas pelaksanaan nilai-nilai (*core values being intensely held)*, intensitas dimaksudkan seberapa jauh nilai-nilai budaya organisasi dihayati, dianut dan dilaksanakan secara konsisten oleh anggota-anggota organisasi.

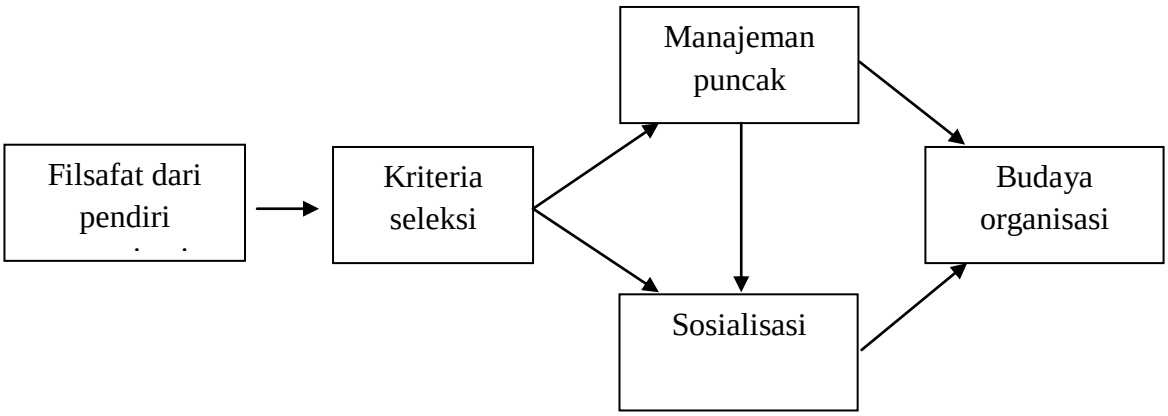
R.J. Rumengan (2002) menjelaskan bahwa, budaya organisasi merupakan paradigma manajemen yang dapat meningkatkan kinerja. Bila organisasi tidak memiliki nilai-nilai yang diyakininya, organisasi cenderung mempasrahkan dirinya pada nasib, dan sulit untuk mencapai tujuan yang dikehendakinya. Nilai-

nilai yang telah diyakini oleh kebanyakan anggota organisasi sebagai suatu aturan main yang sah membuat nilai-nilai itu menjadi budaya. Budaya yang datang dari bawah disamping mudah terbentuk akan lebih kuat untuk menunjang keberhasilan organisasi dalam mencapai misi dan strateginya.

2.1.2.2. Pembentukan Budaya Organisasi

Pada dasarnya untuk membentuk budaya organisasi yang kuat memerlukan waktu yang cukup lama dan bertahap. Di dalam perjalanannya sebuah organisasi mengalami pasang surut, dan menerapkan budaya organisasi yang berbeda dari satu waktu ke waktu yang lain. Budaya bisa dilihat sebagai suatu hal yang mengelilingi kehidupan orang banyak dari hari ke hari, bisa direkayasa dan dibentuk. Jika budaya dikecilkan cakupannya ketingkat organisasi atau bahkan kekelompok yang lebih kecil, akan dapat terlihat bagaimana budaya terbentuk, ditanamkan, berkembang, dan akhirnya, direkayasa, diatur dan diubah (Robbins, 2003).

Berikut ini adalah gambar proses terbentuknya budaya organisasi menururt Robbins :



Gambar 2.1 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

Sumber : Robbins, 2003

Gambar 2.1 menjelaskan bahwa budaya asli diturunkan dari filsafat pendirinya, kemudian budaya ini sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan Sosialisasi dalam mempekerjakan karyawan. Tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima baik dan yang tidak. Tingkat kesuksesan dalam mensosialisasikan budaya perusahaan tergantung pada kecocokan nilai-nilai karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada preferensi manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi.

Pada tingkat yang lebih jelas, budaya diwakili benda-benda khusus. Benda-benda khusus itu terdiri dari perwujudan fisik dari budaya organisasi. Contoh, organisasi mencakup akronim, gaya berpakaian, penghargaan, mitos dan cerita mengenai organisasi, daftar nilai yang dipublikasikan, upacara dan ritual yang dapat diamati, lapangan parkir khusus, dekorasi dan sebagainya (Kreitner dan Kinicki, 2005).

Menurut Robbins (2003), Budaya Organisasi dapat dibentuk melalui beberapa cara. Cara tersebut biasanya melalui beberapa tahap yaitu:

1. Seseorang (pendiri) mempunyai sejumlah ide atau gagasan tetntang suatu pembentukan organisasi baru
2. Pendiri membawa satu atau lebih orng-orang kunci yang merupakan para pemikir dan membentuk sebuah kelompok inti yang mempunyai visi yang sama dengan pendiri.
3. Kelompok tersebut memulai serangkaian tindakan untuk menciptakan sebuah organisasi. Mengumpilkandana, menentukan jenis dan tempat usaha, dan lain-lain mengenai suatu hal yang relevan.
4. Langkah terakhir yaitu orang-orang lain dibawa masuk kedalam organisasi untuk berkarya bersama-sama dengan pendiri dan kelompok inti dan pada akhirnya memulai sebuah pembentukan sejarah bersama.Motivasi dari dalam timbul pada diri pekerja waktu dia menjalankan tugaas -tugas atau pekerjaan dan bersumber dari dalam diri pekerja iu sendiri.

Setiap perusahaan mempunyai budaya yang berbeda, tergantung dari apa yang dianut oleh pemimpin ketika membentuk organisasi tersebut. Budaya dapat bersifat kuat atau lemah, selain itu ada juga budaya yang salah dan sulit diubah, semua itu tergantung pada saat komitmen yang ingin dicapai dalam mendirikan organisasi

2.1.2.3. Karakteristik Budaya Organisasi

Adapun karakteristik dari pada budaya organisasi adalah inovasi dan pengambilan resiko, perhatian kerincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, kemantapan. Disini dasar pemilihan karakteristik-karakteristik tersebut karena karakter yang dipilih dianggap sudah bisa mewakili atau sudah menangkap hakikat budaya organisasi.

Menurut Robbins (2003), ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan, mencakup isi dari budaya organisasi. Ketujuh karakteristik tersebut adalah :

1. Inovasi dan pengembalian risiko, yaitu sejauh man apara karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko.
2. Perhatian ke rincian, yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermaatan) analisis dan perhatian kerincian.
3. Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan manjemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi tertentu.
5. Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.

6. Keagresifan, yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif bukannya santai-santai.
7. Kemantapan, Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Adapun karakteristik budaya organisasi menurut Fuad Mas'ud, (2002) meliputi: (1) Profesionalisme; (2) Jarak dari manajemen; (3) Percaya pada rekan sekerja; (4) Keteraturan; (5) Permusuhan; (6) Integrasi, pendapat pihak lainnya.

2.1.2.4. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005), budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Adapun fungsi budaya organisasi antara lain:

1. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya, sebagai perusahaan yang inovatif yang memburu pengembangan produk baru.
2. Memudahkan komitmen kolektif, sebuah perusahaan dimana karyawannya bangga menjadi bagian darinya atau cenderung tetap bekerja dalam waktu lama.
3. Mempromosikan stabilitas system sosisal, mencerminkan taraf dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, konflik dan perubahan diatur dengan efektif.
4. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya, dimana membantu karyawan memahami mengapa organisasi melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan bagai mana perusahaan bermaksud mencapai tujuan jangka panjangnya.

Menurut Robbins (2003), budaya menjalankan sejumlah fungsi didalam suatu organisasi. Adapun fungsi budaya organisasi tersebut antara lain:

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri pribadi seseorang.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Akhirnya, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Menurut Wirawan (2007), budaya memiliki sejumlah fungsi didalam suatu organisasi. Adapun fungsi budaya organisasi tersebut antara lain:

1. Menjelaskan persamaan antara organisasi yang satu dengan lainnya.
2. Membangun sensitivitas atas identitas dari setiap anggota.
3. Memfasilitasi komitmen generasi untuk sesuatu yang lebih besar daripada ketertarikan mereka sendiri.
4. Membangun stabilitas dari sistem sosial

2.1.2.5. Peran Budaya Organisasi

Budaya organisasi pada dasarnya mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi, termasuk anggota organisasi yang berada dalam hirarki organisasi, misalnya bagi organisasi yang didominasi oleh pendiri,

maka budaya organisasi yang ada didalam organisasi tersebut menjadi wahana untukm mengkomunikasikan harapan-harapan pendiri kepada pekerja lainnya.

Jika budaya terbentuk dari norma-norma moral, sosial dan perilaku dari sebuah organisasi yang didasarkan pada keyakinan, tindak-tanduk, dan prioritas anggota-anggotanya, maka pemimpin secara definitive adalah anggota dan banyak mempengaruhi perilaku-perilaku dengan contoh ketulusan anggota organisasi itu sendiri. Didalam model manajemen apapun, para pemimpin selalu bertanggung jawab atas keteladanannnya (Robbins, 2003).

Budaya Organisasi mempunyai dua tingkatan yang berbeda yang dapat ditinjau dari sisi kejelasan, dan ketahanan terhadap perubahan. Pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, budaya merujuk kepada nilai-nila yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu bahkan meskipun anggota kelompok sudah berubah.

Mengetahui peran budaya organisasi dalam suatu organisasi. Budaya organisasi mempunyai peran yang sangat besar dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Akan tetapi budaya organisasi juga dapat menghambat perkembangan organisasi. Berikut ini dikemukakan peran budaya organisasi terhadap organisasi, anggota organisasi, dan mereka yang berhubungan dengan organisasi (Wirawan, 2007).

1. Identitas organisasi. Budaya organisasi berisi satu set karakteristik yang melukiskan organisasi dan membedakannya dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi menunjukan identitas organisasi kepada orang diluar organisasi.

2. Menyatukan organisasi. Budaya organisasi merupakan lem normative yang merekatkan unsur-unsur organisasi menjadi satu. Norma, nilai-nilai, dan kode etik budaya organisasi menyatukan dan mengkoordinasi anggota organisasi. Ketika akan masuk menjadi anggota organisasi, para calon anggota organisasi mempunyai latar belakang budaya dan karakteristik yang berbeda. Agar dapat diterima sebagai anggota organisasi, mereka wajib menerima dan menerapkan budaya organisasi.
3. Reduksi konflik. Budaya organisasi sering dilukiskan sebagai semen atau lem yang menyatukan organisasi. Isi budaya mengembangkan kohesi sosial anggota organisasi yang mempunyai latar belakang berbeda, pola pikir, asumsi, dan filsafat organisasi yang sama memperkecil perbedaan dan terjadinya konflik diantara anggota organisasi.
4. Komitmen kepada anggota organisasi dan kelompok. Budaya organisasi bukan saja menyatukan, tetapi juga memfasilitasi komitmen anggota organisasi kepada organisasi dan kelompok kerjanya. Budaya organisasi yang kondusif mengembangkan rasa memiliki dan komitmen tinggi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya.
5. Reduksi ketidakpastian. Budaya organisasi mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepastian. Dalam mencapai tujuannya, organisasi menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan, demikian juga aktivitas anggota organisasi dalam mencapai tujuan tersebut.

6. Menciptakan konsistensi. Budaya organisasi menciptakan knsistensi berpikir, berperilaku, dan merespon lingkungan organisasi. Budaya organisasi memberikan perauran, panduan, prosedur, serta pola memproduksi dan melaytani konsumen, nasabah, pelanggan, atau klien organisasi.
7. Motivasi. Budaya organisasi merupakan kekuatan tidak terlihat dibelakang faktor-faktor organisasi yang kelihatan dan dapat diobservasi. Budaya merupakan energi sosial yang membuat anggota organisasi untuk bertindak. Budaya organisasi memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.
8. Kinerja organisasi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja tinggi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan. Semua faktor tersebut merupakan indikator terciptanya kinerja tinggi dari karyawan yang akan menghasilkan kinerja organisasi yang juga tinggi.
9. Keselamatan kerja. Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap keselamatan kerja. Richard L Gardner (1999) dalam penelitiannya menunjukan bahwa faktor penyebab kecelakaan industri adalah budaya organisasi perusahan. Ada hubungan kausal positif antara budaya organisasi dan kecelakaan industri. Untuk meningkatkan kinerja keselamatan dan kerja.

10. Sumber keunggulan kompetitif. Budaya organisasi merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif. Budaya organisasi yang kuat mendorong motivasi kerja, konsistensi, efektivitas, dan efisiensi, serta menurunkan ketidakpastian yang memungkinkan kesuksesan organisasi dalam pasar dan persaingan.

Konsep budaya organisasi telah berkembang, dalam hal ini bukan sekedar jati diri, slogan, atau semangat romantisme belaka (dalam paradigma lama). Lebih dari itu, budaya organisasi menurut Sutanto (2002) memiliki 3 hal, yaitu:

1. Alat untuk mencapai tujuan pengembangan usaha.
2. Pengembangan sumber daya manusia agar semakin berkualitas.
3. Sebagai andalan daya saing.

Budaya organisasi mampu menjadi faktor kunci keberhasilan organisasi, tetapi dapat pula menjadi faktor utama kegagalan organisasi. Budaya ini berbedabeda dapat pula menjadi faktor utama kegagalan organisasi. Budaya ini berbeda-beda tiap-tiap organisasi, ada organisasi yang memilki budaya yang kuat dan ada organisasi yang memiliki budaya yang lemah. Menurut Robbins (2003) kuat lemahnya budaya sebuah organisasi dapat dipantau dengan melihat 3 (tiga) hal yaitu :

1. Arah, apakah nilai-nilai yang hidup searah atau selaras atau mendukung tujuan-tujuan organisasi.
2. Penyebaran , apakah nilai-nilai budaya tersebut dihayati dan dimiliki oleh semua anggota dalam organisasi, atau hanya oleh sekelompok kecil manajer tingkat atas.

3. Intensitas, apakah pengaruh budaya tertentu memberi tekanan (biasanya melalui tekanan kelompok) yang kuat pada anggota organisasi hingga ditaati atau tidak.

Schein (1985) mengatakan bahwa budaya lemah adalah budaya yang tidak mampu menjalakan fungsi utamanya, yaitu mempu mendukung organisasi dalam beradaptasi dengan faktor-faktor internal dan eksternal. Persoalan ini merupakan persoalan yang paling terkait satu sama lain dan biasanya muncul secara bersamaan, oleh karena itu untuk menghadapinya dan untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi, maka dalam hal ini budaya organisasi merupakan faktor yang signifikan.

2.1.2.6. Nilai-nilai Budaya Organisasi

Nilai-nilai adalah suatu kepercayaan yang permanen mengenai apa yang tepat dan tidak tepat yang mengarahkan tindakan dan perilaku karyawan dalam mencapai tujuan organisasi (Heinz dan Harold, 1993) dalam (Wirawan, 2007). Gareth R. Jones (1995) dalam Wirawan (2007) menggolongkan nilai-nilai menjadi nilai-nilai terminal, instrumental, dan khusus. Nilai terminal adalah keadaan akhir atau out put yang diharapkan atau ingin dicapai oleh anggota organisasi. Nilai instrumental adalah model perilaku yang diharapkan oleh organisasi. Model organisasi yang diharapkan misalnya kerja keras, kedisiplinan, menghormati tradisi, jujur, berani mengambil resiko. Nilai terminal dan instrumental menciptakan norma khusus berupa peraturan dan proedur perasi yang mengatur cara berperilaku dan melakukan pekerjaan tertentu.

2.1.3 Komitmen Karyawan

Pada dasarnya melaksanakan komitmen sama saja maknanya dengan menjalankan kewajiban, tanggung jawab, dan janji yang membatasi kebebasan seseorang untuk melakukan sesuatu. Jadi karena sudah punya komitmen maka dia harus mendahulukan apa yang sudah dijanjikan buat organisasinya ketimbang untuk hanya kepentingan dirinya. Di sisi lain komitmen berarti adanya ketaatan seseorang dalam bertindak sejalan dengan janji-janjinya. Semakin tinggi derajat komitmen karyawan semakin tinggi pula hasil kerja yang dicapainya. Namun dalam prakteknya tidak semua karyawan melaksanakan komitmen seutuhnya. Ada komitmen yang sangat tinggi dan ada yang sangat rendah. Disetiap dalam diri karyawan pasti mereka memiliki komitmen dalam berkerja. Komitmen bagi karyawan sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif. Komitmen ini dapat mempengaruhi terhadap karyawan yang akhirnya dapat merugikan atau menguntungkan bagi perusahaan.

2.1.3.1 Pengertian Komitmen Karyawan

Ada beberapa pengertian komitmen karyawan oleh beberapa para ahli Menurut **Porter** yang dikutip (**Kuntjoro,2000:4)** "komitmen karyawan adalah kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasikan filsafat dari pendiri organisasi kriteria seleksi manajemen muncak sosialisasi budaya organisasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi". Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu:

- Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

- Kesiapan dan kesedian untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
- Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Menurut Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, Osborn, (2001:113), "Komitmen karyawan adalah tingkat seseorang mengenal dengan kuat dan merasa menjadi bagian organisasi".

Menurut Porter (Kuntjoro,2002:2) "Komitmen adalah kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasikan filsafat dari pendiri organisasi kriteria seleksi manajemen puncak sosialisasi budaya organisasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi".

Menurut Meyer dan Allen yang dikutip oleh (Kuntjoro,2002:4-6) "berpendapat bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Pegawai dengan komponen afektif tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu pegawai dengan komponen *continuance* tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Pegawai yang memiliki komponen normatif yang tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya. Setiap pegawai memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen dengan dasar afektif memiliki tingkah laku berbeda dengan pegawai yang berdasarkan *continuance*. Pegawai yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian

lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi".

2.1.3.2 Jenis Komitmen Karyawan

Menurut McKinsey & Company yang telah dikutip oleh N. L. Krisna (2007:1) telah mengembangkan model komitmen yang disebut *the five key commitments model*. Berdasarkan model komitmen tersebut terdapat lima jenis komitmen yang pokok yaitu:

1. Komitmen Kepada Nasabah

   Komitmen yang paling penting adalah komitmen kepada nasabah. Karyawan berusaha untuk memberikan pelayanan yang baik kepada nasabah. Nasabah di sini diartikan sebagai siapa saja yang seharusnya berhak mendapatkan manfaat dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

2. Komitmen Kepada Organisasi

   Seorang karyawan secara positif menunjukkan komitmennya kepada organisasi dalam tiga cara:

   a. Membangun organisasi.
   b. Mendukung manajemen yang lebih tinggi.
   c. Melaksanakan nilai-nilai dasar organisasi.

3. Komitmen Kepada Diri Sendiri

Karyawan menunjukkan citra yang kuat dan positif terhadap orang lain. Karyawan yang baik dilihat sebagai individu yang menggabungkan kekuatan dengan rasa rendah hati. Komitmen kepada diri sendiri dibuktikan dalam tiga kegiatan yang pokok:

1. Menunjukkan otonomi.
2. Membangun diri sebagai seorang karyawan
3. Menerima kritik yang konstruktif.

4. Komitmen Kepada Anggota Kelompok

Para karyawan memperlihatkan dedikasi kepada orang yang bekerja untuknya.

2.1.3.3 Cara Menumbuhkan Komitmen Karyawan

Cara Menumbuhkan Komitmen Menurut (Kuntjoro,2002:2), komitmen memiliki tiga aspek utama yaitu:

a) **Identifikasi**

Yang mewujud dalam bentuk kepercayaan pegawai terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para pegawai ataupun dengan kata lain organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan pegawai dalam tujuan organisasinya. Hal ini akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para pegawai dengan organisasi. Suasana tersebut akan membawa pegawai dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena pegawai menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

b) **Keterlibatan**

Keterlibatan atau partisipasi pegawai dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan pegawai menyebabkab mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan pegawai adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada pegawai bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Disamping itu, dengan melakukan hal tersebut maka pegawai merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian yang utuh dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah diputuskan karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan. Hasil riset menunjukkan bahwa tingkat kehadiran mereka yang memiliki rasa keterlibatan tinggi umumnya tinggi pula. Mereka hanya absen jika mereka sakit hingga benar-benar tidak dapat masuk kerja. Jadi, tingkat kemangkiran yang disengaja pada individu tersebut lebih rendah dibandingkan dengan pegawai yang keterlibatannya lebih rendah.

c) **Loyalitas**

loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesediaan pegawai untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi

adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen pegawai terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila pegawai merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja. Komitmen individu terhadap organisasi bukanlah merupakan suatu hal yang terjadi secara sepihak. Dalam hal ini organisasi dan pegawai (individu) harus secara bersama-sama menciptakan kondisi yang kondusif untuk mencapai komitmen yang dimaksud.

2.1.3.4 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen

Menurut (N.L Krisna,2007:1) Komitmen dipengaruhi oleh empat faktor utama, yaitu: visibilitas, ketegasan, keteguhan perilaku, dan kemauan pribadi, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. **Visibilitas**

   Merupakan perilaku yang dapat diamati oleh orang lain. Cara sederhana untuk membuat individu mempunyai komitmen pada organisasi adalah dengan melihat dukungannya kepada organisasi beserta tujuan-tujuannya. Visibilitas harus dikombinasikan dengan ketegasan.

2. **Ketegasan**

   Berarti individu tidak dapat menyangkal perilaku yang terjadi. Ketegasan perilaku tergantung pada dua faktor, ialah dapat diamati dan jelas atau tidak samar-samar. Kalau perilaku yang tidak dapat diamati kecuali dengan cara merujuk maka hal ini kurang jelas.

3. **Keteguhan perilaku**

   Yakni perilaku adalah permanen, tidak dapat ditarik kembali atau dibatalkan.

4. Kemauan pribadi

Yang mengikat karyawan pada tindakannya, yakni tanggung jawab pribadi

2.1.4 Penelititan Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	Iseu Tresiana (2009)	Pengaruh kepemimpinan Visioner, budaya organisasi dan manajeman pengetahuan terhadap komitmen organisasi dosen di universitas kuningan	Pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan visioner dan budaya organisasi, kepemimpinan visioner tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi, budaya organiasasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organiasasi	Objek penelitian adalah dosen	Teknik pengumpulan data dengan kuisioner
2	Yuni Wibawa (2009)	pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan faktor internal terhadap produktivitas kerja karyawan	Terdapat pengaruh yang pisitif dan signifikan dari variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan faktor internal baik secara parsial maupun secara bersama-sama terhadap produktivitas	1.Tempat penelitian 2.Populasi dan sampel	Analisis model regresi linier berganda.

			kerja karyawan		
3	Irvan Trang (2008)	Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, strategi porter terhadap kinerja organisasi	Gaya kepemimpinan, budaya organisasi serta implimentasi strategi yang baik akan berpengaruh secara positif terhadap kinerja organisasi yang berorientasi pada *profit oriented, sustainable coorporate.*	1.Tempat penelitian 2.Populasi dan sampel	Menggunakan analisis regresi berganda
4	Laksmi sito dwi irvianti, andy ali prayitno (2009)	Pengaruh budaya organisasi dan presepsi karyawan tentang kebijakan kompensasi terhadap komitmen karyawan	Berdasarkan analisis regresi sederhana variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen karyawan sebesar 67,7%. Dan memiliki signifikan 0,000 < 0,05 berarti ada pengaruh signifikan antara budaya orgaisasi terhadap komitmen karyawan.	Desain penelitian menggunakan riset kasual	Adanya pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap komitmen karyawan
5	Betty Yuliani Silalahi (2008)	Kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasi	Beberapa penelitian tentang kepemimpinan transformasional menunjukkan hubungan yang positif dengan komitmen organiasi. Kepemimpinan transformasional meninspirasikan	Pengujian model yang dianjurkan dala penelitian ini menggunakan program Amos 6.0	1.Mengumpulkan data menggunakan kuesioner.

			bawahannya untuk bersemangat dalam bekerja		
6	Endi Sarwoko (2010)	Pengaruh budaya organisasi dan komitmen karyawan terhadap kinerja	Dalam upaya peningkatan kinerja karyawan lebih memperhatikan nilai-nilai dalam budaya organisasi yang diarahkan pada penciptaan komitmen yang kuat bagi karyawa.	Menggunakan metode kuantitatif	1.Mengumpulkan data menggunakan kuesioner.
7	Prihatin Lumbanraja (2008)	Pengaruh karakteristik individu, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi (studi pada pemerintah daerah provinsi sumatera utara)	Hasil analisis menunjukkan bahwa ketiga variabel penyebab yaitu karakteristik individu, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen pegawai terhadap organisasi melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Lok dan Crawford (2001, 2002); jerninngham (2002) dan fenstein (2000)	1.Tempat penelitian 2.Populasi dan sampel	1.Mengumpulkan data menggunakan kuesioner.
8	Lilis Ardini (2006)	Analisis perbandingan pengaruh langsung dab tak langsung	Hipotesis yang menyatakan bahwa diduga pengaruh langsung budaya	1.Tempat penelitian 2.populasi dan sampel	Sama menggunakan software SPSS dan meotode analisis regresi

		faktor budaya organisasi dan komitmen terhadap kinerja karyawan pada uptd parkir kota surabaya	organisasi terhadap kinerja lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui komitmen terhadap kinerja karywan di UPTD parkir kota surabaya adalah ditolak.		

2.2 Kerangka Pemikiran

Kepemimpinan visioner merupakan kemampuan menciptakan dan mengartikulaikan visi yang realistis, dapat dipercaya, dan menarik tentang masa depan organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat dibanding saat ini. visi ini memiliki gambaran yang jelas dan mendorong, yang menawarkan cara yang inovatif untuk memperbaiki, yang mengakui dan berdasarkan tradisi serta terkait dengan tindakan-tindakan yag dapat diambil orang untuk merealisasikan perubahan.

Universitas Komputer Indonesia adalah salah satu perguruan tinggi swasta yang berbasis pada ICT (*Information and Communication Technology)*, dan dalam kiprahnya semenjak berdirinya pada jangka waktu 10 tahun sudah menjadi perguruan tinggi swasta terkemuka di Jawa Barat dan di Indonesia, degan segudang prestasi yang diperoleh, dan pengakuan dari masyarakat mengenai perguruan tinggi ini. Semua prestasi tersebut tentunya diperoleh dengan kerjasama yang baik dari setiap komponen pendukungnya, dari visi dan misi yang baik, serta

dengan adanya pemimpin visioer sehingga semua tujuan dari organiasi dapat dicapai secara maksimal

*PIQIE (Profesionalism, Integrity, Quality, Information Technologi, Excellence) adalah b*udaya organisasi di Universitas Komputer Indonesia dimana budaya tersebut menjadi sebuah acuan untuk mendapatkan tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Namun dalam pelaksananaannya masih ditemukan beberapa kendala, diantaranya para karyawan belum menjalankan dari budaya tersebut, hanya sebatas pengenalan saja. Dan hal ini harus diperhatikan oleh pihak manajeman, karena jika terus berlangsung seperti ini menjadi hal yang mungkin budaya tersebut akan rusak, dan dengan secara otomatis akan mengganggu kelancaran organisasi untuk mendapatkan tujuannya.

Komitmen karyawan menjadi hal yang penting, karena pada dasarnya komitmen yang bagus dari karyawan akan mampu menciptakan suasana yang kondusif, karena karyawan merasa memiliki organisasi tersebut, ketika karyawan merasa memiliki organisasi tersebut, maka totalitas dalam menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan akan didapatkan.

Komitmen karyawan menjadi hal yang penting, karena pada dasarnya karyawan akan menjadi kunci bagi organisasi. Karena karyawan bertindak sebagai ujung tombak dari organiasasi tersebut, sehingga tujuan organisasi akan tercapai dengan baik dan maksimal.

2.2.1 Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

2.2.1.1 Hubungan Kepemimpinan Visioner dan Budaya Organisasi

Burt Nanus (2001:17) mengemukakan bahwa pemimpin bertanggung jawab untuk merangsang perubahan di lingkungan internal. Oleh karena itu seorang peimpin visioner harus mampu merubahmenciptakan budaya organisasi aar dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan guna mewujudkan visi masa depan bersama-sama. Budaya yang merangsang perubahan dan inovasi, sehingga visi baru tidak terlihat sebaai sesuatu yang asing tetapi lebih sebagai bagian dari evolusi yang continue dala suatu organisasi

2.2.1.2 Keterkaitan Kepemimpinan Visioner dan Komitmen Karyawan

Organisasi yang memiliki tujuan yang ditetapkan dengan jelas dan berorientasi ke depan akan membuat manajer dan karyawan untuk bertanggung jawab atas pencapaian hasil diangggap sebagai tempat bekerja yang lebih baik, terutama oleh individu yang ingin maju, baik secara finansial maupun karier. Mathis & Jackson (2004:130). Pendapat ahli tersebut menunjukkan dengan jelas bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi dan kepemimpinan seperti itu disebut kepemimpinan Visioner seperti yang dikemukakan oleh Robbins (2003:473) bahwa kepemimpinan visioner merupakan kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi realistis dan mengartikulasi visi yag realistis, dapat dipercaya, dan menarik tentang masa depan organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat dibanding saat ini.

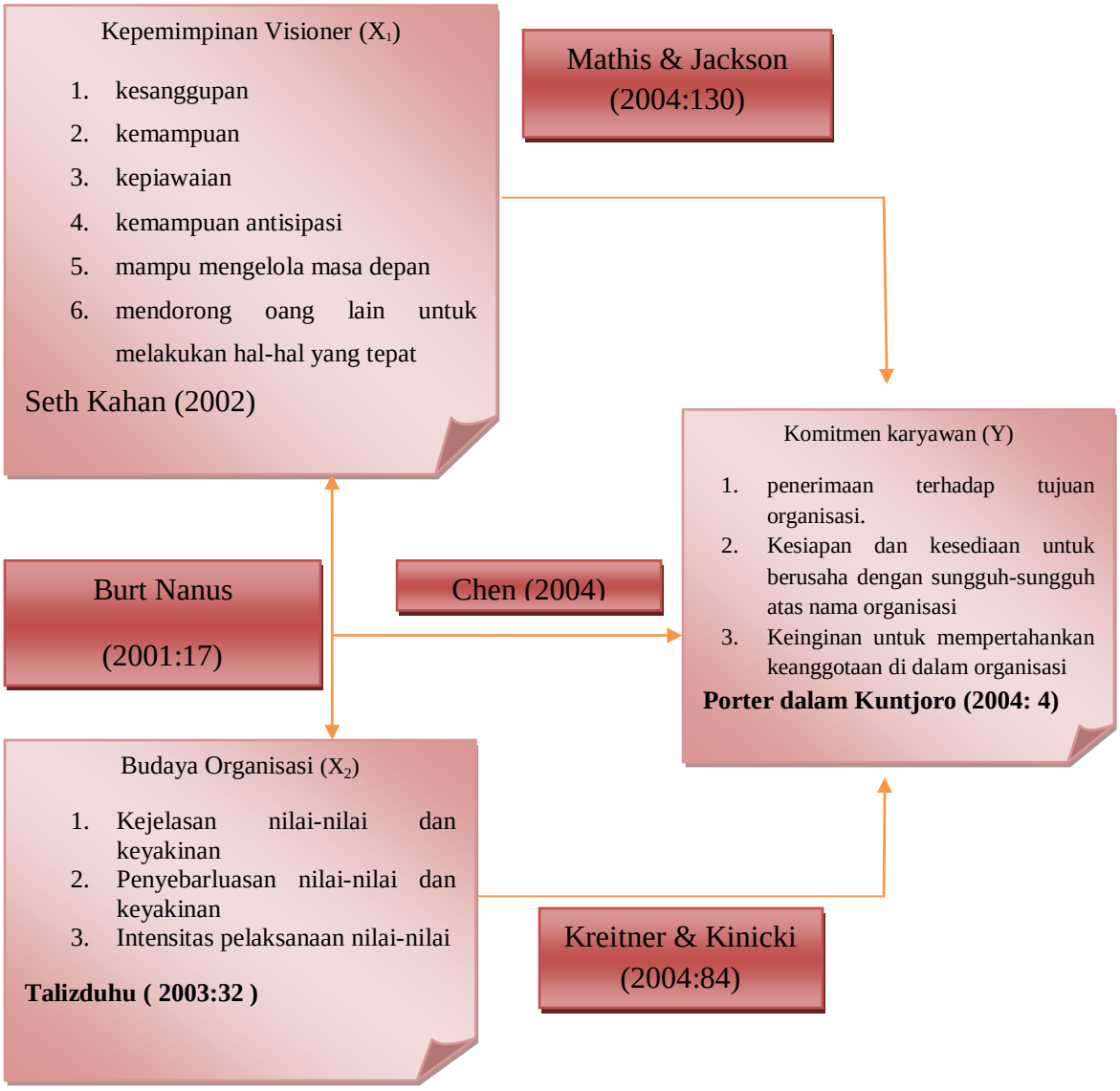
2.2.1.3 Keterkaitan Budaya Organisasi dan Komitmen Karyawan

Kreitner & Kinicki (2004:84) yang mengemu kakan bahwa salah satu fungsi budaya organisasi adalah untuk mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap orgaisasi. Berdasarkan pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa semakin kuat budaya organisasi dipersepsikan karyawan maka semakin tinggi komitmen karyawan kepada organisasi.

2.2.1.4 Keterkaitan Peranan Pemimpin Visioner, Budaya Organisasi dan Komitmen Karyawan

Suhana (2007) dalam penelitiannya menemukan hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen. Chen (2004) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi.

Dengan melihat hasil penelitian terdahulu maka didapat paradigma penelitian. Hubungan di antara variabel-variabel tersebut ditunjukkan pada gambar berikut ini:



Gambar 2.2

Paradigma pemikiran analisis peranan pemimpin visioer dan budaya organisasi dalam membentuk komitmen karyawan

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka dibutuhkan suatu pengujian hipotesis untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara variabel *independent* terhadap variabel *dependent*.

Hipotesis adalah jawaban sementara yang secara teoritis dianggap paling mungkin dan paling tinggi tingkat kebenarannya. Menurunt Umi Narimawati (2007 : 73) " Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan antar variabel yang akan diuji kebenarannya". Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian hubungan yang akan dinyatakan.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka penulis berasumsi mengambil keputusan sementara (hipotesis) bahwa sebagai berikut:

1. Peranan Kepemimpinan Visioner di Universitas Komputer Indonesia dinilai baik.
2. Budaya organisasi di Universitas Komputer Indonesia belum sepenuhnya dijalankan dengan maksimal
3. Komitmen karyawan di Universitas Komputer Indonesia dikatakan belum baik
4. Kepemimpinan Visioner berhubungan terhadap pembentukan Budaya Organisasi
5. Kepemimpinan Visioner berperan terhadap pembentukan Komitmen Karyawan

6. Budaya Organisasi berperan dalam pembentukan Komitmen Karyawan
7. kepemimpinan visioner dan budaya organisasi berperan terhadap pembentukan komitmen karyawan.