BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Budaya Organisasi

Schein (1997: 12) mengartikan budaya sebagai suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu karena mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang dipersepsikan, dipikirkan, dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut. Hofstede (dalam Wibowo, 2010: 15) menyatakan bahwa budaya terdiri dari mental program bersama yang mensyaratkan respons individual pada lingkungannya. Definisi tersebut mengandung makna bahwa kita melihat budaya dalam perilaku sehari-hari, tetapi dikontrol oleh mental program yang ditanamkan sangat dalam. Budaya bukan hanya perilaku di permukaan, tetapi sangat dalam ditanamkan dalam diri kita masing-masing.

Berdasarkan perkembangan teori budaya organisasi Peter F. Drucker (dalam Riani 2006: 4) mengemukakan pengertian budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan

kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah yang terjadi. Budaya organisasi menurut Stephen P. Robbins (2003: 525) adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Budaya organisasi berkepentingan dengan bagaimana pekerja merasakan karakteristik suatu budaya organisasi, tidak dengan apakah seperti mereka atau tidak.

Pendapat Hotge et al. (1996: 89), budaya organisasi sebagai konstruksi dari dua tingkat karakteristik, yaitu karakteristik organisasi yang terlihat (*observable*) dan karakteristik organisasi yang tidak terlihat (*unobserveable*). Pada level observeable, budaya organisasi mencakup beberapa aspek organisasi seperti arsitektur, seragam, pola perilaku, peraturan, legenda, mitos, bahasa dan seremoni yang dilakukan perusahaan. Sementara pada level unobserveable, budaya organisasi mencakup *shared values*, norma-norma, kepercayaan, asumsi-asumsi para anggota organisasi untuk mengelola masalah dan keadaan-keadaan di sekitarnya. Budaya perusahaan juga dianggap sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya dan mengelola sumber daya perusahaan, dan sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi.

Hofstede (2005: 282) mengatakan bahwa budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai pemrograman secara kolektif dari pikiran yang membuat anggota-anggota suatu organisasi menjadi berbeda dari anggota-anggota

organisasi yang lain. Sebenarnya tidak ada definisi standar dari budaya organisasi, tapi banyak orang yang menulis mengenai budaya organisasi mungkin akan menyetujui bahwa budaya organisasi adalah:

1. *Holistic*, lebih melihat secara keseluruhan disbanding penjumlahan dari bagian-nagiannya.
2. *Historically determined*, merefleksikan sejarah dari organisasi.
3. *Related to the things anthropologist study*, seperti simbol dari ritual.
4. *Socially constructed*, dibentuk dan dipelihara oleh kelompok orang yang secara bersama-sama membentuk organisasi.
5. *Soft*.
6. *Difficult to change*.

2.1.1.1 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2006: 305), ada tujuh karakteristik budaya perusahaan yang merupakan serangkaian karakter penting yang menjadi nilai bagi suatu organisasi, yaitu:

1. *Innovation and Risk Taking*

   Inovasi dan pengambilan resiko, adalah tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

2. *Attention to Detail*

   Perhatian terhadap detail, adalah tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis dan perhatian terhadap detail.

3. *Outcome Orientation*

   Orientasi terhadap hasil, adalah tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk merasih hasil tersebut.

4. *People Orientation*

   Orientasi terhadap individu adalah tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada di dalam organisasi.

5. *Team Orientation*

   Orientasi terhadap hasil adalah tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perseorangan.

6. *Agressiveness*

   Agresivitas adalah tingkat tuntutan terhadap organisasi agar berperilaku agresif dan bersaing serta tidak bersikap santai

7. *Stability*

   Stabilitas adalah tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding dengan pertumbuhan.

Harrison dan Stokes (dalam Winanti, 2013) membedakan budaya organisasi menjadi 4 (empat) dimensi yang merupakan orientasi budaya yang dipersepsikan oleh para anggotanya yaitu:

1. *The Power Orientation* (Orientasi pada Kekuasaan)

   Organisasi yang berorientasi pada kekuasaan didasarkan atas perbedaan akses kepada sumber. Orang-orang yang berkuasa menggunakan sumber-

sumber untuk mengendalikan perilaku orang lain. Para anggota organisasi ditumbuhkan motivasinya oleh imbalan dan hukuman, dan oleh keinginan untuk bekerja dengan pimpinan yang kuat. Di dalam organisasi yang berorientasi pada kekuasaan, kepemimpinan berdasarkan atas kekuatan, keadilan dan kebijakan. Pemimpinnya merasa bertanggung jawab kepada bawahannya. Orientasi kekuasaan sangat sesuai dengan situasi saat pemimpin mempunyai visi, intelejensi, dan berkeinginan untuk mengelola usaha dan mengawasi langsung aktivitas bawahannya.

2. *The Role Orientation (*Orientasi pada Peran)

   Orientasi pada peran menempatkan sebuah sistem dari struktur dan prosedur untuk menggantikan kekuasaan pemimpin. Struktur dan sistem memberikan proteksi terhadap bawahan dan stabilitas organisasi. Perjuangan akan kekuasaan dimodernisasi oleh peraturan hukum. Kewajiban dan imbalan bagi anggota atau bawahan didefinisikan dengan teliti, biasanya secara tertulis dan mengadakan kontrak yang eksplisit atau implisit antara organisasi dan individu. Orang menjalankan fungsi khusus untuk menerima imbalan yang ditetapkan.

3. *The Support Orientation* (Orientasi pada Dukungan)

   Iklim dalam organisasi yang didasarkan pada saling percaya diantara para anggota sebagai individu dengan organisasi itu sendiri. Dalam kondisi ini pegawai yakin bahwa mereka dinilai sebagai manusia, bukan hanya sebagai mesin. Ada kehangatan yang mendorong semangat dalam organisasi.

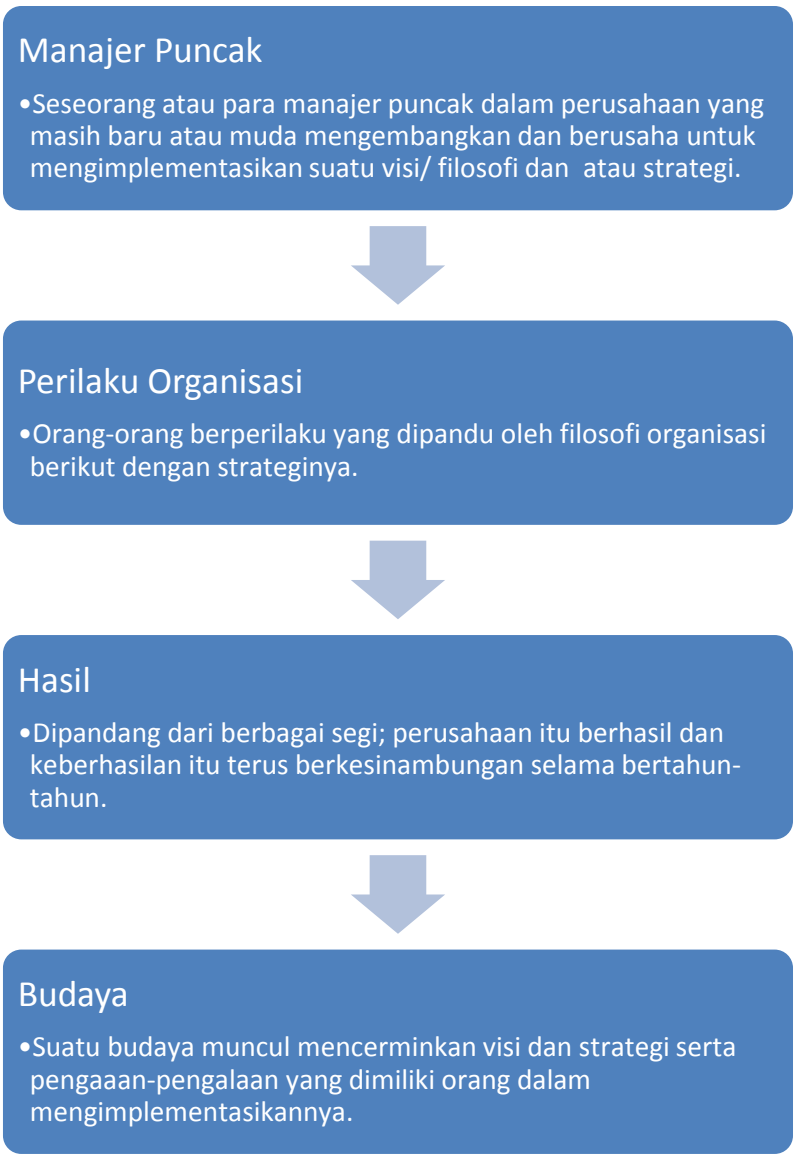
4. *The Achievement Orientation* (Orientasi pada Prestasi)

   Organisasi yang berorientasi pada prestasi disebut juga organisasi sejajar, karena tipe ini menggunakan misi untuk menarik dan mengeluarkan energi perorangan dari para anggotanya untuk mengejar tujuan bersama. Para anggota memberikan kontribusi mereka dengan bebas sebagai respon terhadap komitmen mereka kepada organisasi.

2.1.1.2 Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Proses pembentukan budaya organisasi menurut Kotter dan Heskett (1997: 7) dalam Syahrani (2011: 36) bisa berasal dari mana saja; dari perorangan atau kelompok, dari tingkat bawah atau puncak organisasi. Akan tetapi dalam organisasi, gagasan ini sering dihubungkan dengan pendiri atau pemimpin awal yang mengartikulasikannya sebagai suatu visi, strategi, filosofi, atau ketiga-tiganya. Budaya organisasi yang diciptakan oleh manajemen puncak kemudian diimplementasikan menjadi visi dan misi atau strategi. Kemudian visi dan strategi itu diimplementasikan oleh anggota organisasi sehingga menjadi perilaku organisasi. Para manajer atau anggota senior kelompok organisasi mengkomunikasikan nilai-nilai pokok secara terus-menerus dalam percakapan sehari-hari atau melalui ritual atau percakapan khusus sehingga mendorong anggota baru untuk menerapkannya ke dalam perilaku yang pada akhirnya dapat membawa organisasi memiliki budaya kuat dan berkinerja baik.

Gambar 2 Proses Pembentukan Budaya Organisasi



Sumber: Syahrani (2011: 36)

2.1.1.3 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi menurut Jerald Greenberg dan Robert A. Baron (dalam Wibowo, 2010: 51) adalah:

1. Budaya memberikan rasa identitas

   Semakin jelas persepsi dan nilai-nilai bersama organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat disatukan dengan misi organisasi dan merasa menjadi bagian penting darinya.

2. Budaya membangkitkan komitmen pada misi organisasi

   Kadang-kadang sulit bagi orang untuk berpikir di luar kepentingannya sendiri, seberapa besar akan mempengaruhi dirinya. Tetapi apabila terdapat budaya yang kuat, orang merasa bahwa mereka menjadi bagian yang besar, dan terlibat dalam keseluruhan kerja organisasi. Lebih besar dari setiap kepentingan individu, budaya mengingatkan orang tentang apa makna sebenarnya organisasi itu.

3. Budaya memperjelas dan memperkuat standar perilaku

   Budaya membimbing kata dan perbuatan pekerja, membuat jelas apa yang harus dilakukan dan kata-kata dalam situasi tertentu, terutama berguna bagi pendatang baru. Budaya mengusahakan stabilitas bagi perilaku, keduanya dengan harapan apa yang harus dilakukan individu yang berbeda di saat yang sama.

2.1.2 Kepemimpinan

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Terdapat beberapa pendapat mengenai pengertian kepemimpinan. Berbagai pendapat ini menunjukkan adanya bermacam definisi yang diberikan seperti berikut:

1. Stephen P. Robbins : *"Leadership is a process of leading a group and influencing that group to achieve its goals"* (Robbins, 2006: 432)
2. Peter F. Drucker: *"Leadership is lifting a person's vision to higher sights, the raising of a person's performance to a higher standard, the building of a personality beyond its normal limitations"* (Drucker, 1999: 288)
3. Northouse: "Kepemimpinan adalah proses dimana individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama" (Northouse, 2013: 5)

Akhirnya, dengan merujuk berbagai tinjauan literatur yang telah penulis sebutkan, maka secara umum dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan aktivitas yang mengarah pada usaha-usaha untuk mempengaruhi, menggerakkan, membimbing, mengajak, mendorong, dan jika perlu memaksa agar orang-orang dapat berbuat sesuai dengan kehendak orang yang mempengaruhinya.

2.1.2.2 Pendekatan tentang Teori Kepemimpinan

Menurut Stephen Robbins (2015: 249) pendekatan teori kepemimpinan dapat diklasifikasikan menjadi beberapa pendekatan teori, yaitu:

1. Teori Sifat

   Teori sifat kepimimpinan berfokus pada kualitas dan karakteristik personal yang mendiferensiasikan para pemimpin dari yang bukan

pemimpin. Sebuah studi yang komprehensif dari literatur kepemimpinan menemukan bahwa ekstraversi menjadi sifat yang sangat prediktif terhadap kepemimpinan yang efektif. Tidak seperti keramahan dan stabilitas emosional, sifat teliti dan keterbukaan pada pengalaman memperlihatkan hubungan yang kuat dengan kepemimpinan, meskipun tidak cukup kuat seperti ekstraversion.

Sifat yang mengindikasikan kepemimpinan yang efektif adalah kecerdasan emosional (EI). Komponen utama dalam kecerdasan emosional adalah empati. Para pemimpin yang berempati dapat merasakan kebutuhan orang lain, mendengarkan apa yang pengikutnya katakan, serta membaca reaksi orang lain. Seorang pemimpin yang secara efektif menampilkan dan mengelola emosinya akan dapat lebih mudah memengaruhi perasaan para pengikut dengan mengekspresikan simpati dan antusiasme yang tulus untuk kinerja yang baik, dan dengan memperlihatkan kemarahan ketika para pekerja gagal dalam melaksanakan pekerjaannya. (Robbins, 2015: 250)

2. Teori Perilaku

Teori perilaku merupakan teori yang mengusulkan perilaku spesifik yang mendiferensiasikan para pemimpin dan bukan para pemimpin. Teori ini menyiratkan bahwa kita dapat melatih orang-orang untuk menjadi para pemimpin. Teori yang komprehensif dihasilkan dari Studi *Ohio State (Ohio State Studies*) pada akhir tahun 1940, yang mana

berupaya untuk mengidentifikasi dimensi yang independen dari perilaku pemimpin. Dimulai dengan lebih dari ribuan dimensi, studi-studi mempersempit daftar menjadi dua yang pada dasarnya sangat diperhitungkan sebagai perilaku kepemimpinan oleh para karyawan; memprakarsai struktur dan keramahan.

Memprakarsai struktur (*initiating structure*) adalah sampai sejauh mana seorang pemimpin akan mendefinisikan serta menstrukturisasi peranan dan para pekerjanya dalam pencapaian tujuan. Hal ini meliputi perilaku yang berupaya untuk mengorganisasi kerja, hubungan kerja, dan tujuan. Keramahan (*consideration*) adalah sampai sejauh mana hubungan pekerjaan seseorang dicirikan oleh rasa saling percaya, menghormati gagasan dari para pekerja, dan menghargai perasaan mereka.

Studi-studi mengenai kepemimpinan pada Pusat Riset Survei (*Survey Research Center*) pada *University of Michigan* memiliki sasaran yang sama dengan Studi *Ohio State* untuk menempatkan karakteristik perilaku dari para pemimpin yang nampaknya terkait dengan efektivitas kinerja. Grup Michigan juga mengidentifikasikan dua tipe perilaku: pemimpin yang berorientasi pada pekerja (*employee-oriented leader*) yang menekankan pada hubungan interpersonal dengan menempatkan kepentingan pribadi dalam kebutuhan dari para pekerja dan menerima perbedaan individual antara mereka, dan pemimpin yang berorientasi pada produksi (*production-oriented leader*) menekankan pada aspek teknis atau

tugas dari pekerjaan, yang berfokus pada pencapaian tugas dari kelompok. (Robbins, 2015: 251)

3. Teori Kontingensi

Teori kontingensi menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan dapat berbeda bergantung pada variabel-variabel seperti: situasi, karyawan, tugas, organisasi dan variabel lingkungan lainnya. Terdapat empat pendekatan untuk memisahkan variabel-variabel situasi ini: model Fiedler, teori situasional, teori jalur-tujuan, dan model pemimpin-partisipasi. (Robbins, 2015: 253)

a. Model Fiedler oleh Fred E. Fiedler, mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada kecocokan yang tepat di antara gaya pemimpin berinteraksi dengan bawahan dan seberapa besar situasi memberikan kendali dan pengaruh pada pemimpin. Fiedler mengembangkan suatu instrumen, yang disebu dengan kuesioner LPC (*Least Preferred Coworker*) yang terutama bermaksud mengukur apakah seseorang itu berorientasi pada tugas atau hubungan. Lebih lanjut Fiedler telah mengidentifikasikan tiga dimensi kemungkinan situasi yang dapat menentukan keefektifan pemimpin yaitu:

    1. Hubungan pemimpin-anggota: tingkat keyakinan, kepercayaan, dan respek bawahan terhadap pemimpin.

2. Struktur tugas: sampai tingkat mana penugasan pekerjaan diprosedurkan (yakni terstruktur atau tidak terstruktur).
3. Kekuatan posisi: Tingkat pengaruh yang dimiliki seorang pemimpin pada variabel kekuasaan seperti mempekerjakan, memecat, mendisiplinkan, mempromosikan, dan menaikkan gaji.

b. Teori kepemimpinan situasional oleh Hersey dan Blanchard mengemukakan bahwa gaya kempemimpinan harus menyesuaikan dengan tingkat kesiapan bawahannya, sampai sejauh mana mereka bersedia dan mampu untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu.
c. Teori Jalur-Tujuan (*path-goal theory*) oleh Robert House menyatakan bahwa merupakan tugas dari pemimpin untuk membantu para pengikut dalam memperoleh tujuan-tujuan mereka dan untuk menyediakan pengarahan dan atau dukungan untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan mereka sesuai dengan keseluruhan tujuan dari kelompok atau organisasi.
d. Model Pemimpin Partisipasi oleh Victor Vroom dan Phillip Yetton menjelaskan bahwa ada dua macam kondisi utama yang dapat dijadikan dasar bagi pemimpin untuk mengikutsertakan bawahan atau tidak dalam pembuatan keputusan yaitu: tingkat efektivitas teknis diantara para bawahan dan tingkat motivasi serta dukungan para bawahan.

4. Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota

> Teori pertukaran pemimpin-anggota (*leader-member exchange* [LMX]) menyatakan bahwa karena tekanan waktu, para pemimpin menetapkan suatu hubungan yang istimewa dengan kelompok kecil dari para pengikut mereka. Para individu terbentuk di dalam kelompok, mereka dipercaya, memperoleh jumlah perhatian dari pemimpin yang tidak seimbang, dan lebih cenderung untuk menerima hak-hak khusus. Para pengikut lainnya jatuh ke luar kelompok. Para anggota di dalam kelompok memiliki karakter demografis , tingkah laku, dan kepribadian yang sama dengan yang dimiliki oleh para pemimpin mereka atau level kompetensi yang lebih tinggi daripada anggota di luar kelompok. (Robbins, 2015: 257)

2.1.2.3 Kepemimpinan Transformasional

Konsep kepemimpinan pertama kali dicetuskan oleh Downton (1973), akan tetapi pendekatan ini dikembangkan lebih luas oleh sosiolog politik James MacGregor Burns dengan judul Leadership (1978) yang menghubungkan antara kepemimpinan dan pengikutnya. Burns menekankan bahwa kepemimpinan tidak sekedar menjalankan kekuasaan tetapi juga memberikan dorongan kepada pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Burns (1978) membedakan antara kepemimpinan transaksional dengan transformasional. Kepemimpinan transaksional lebih memfokuskan pada pertukaran yang terjadi antara pemimpin dengan pengikutnya, sehingga konsep ini berlaku umum dan dapat terjadi di berbagai level organisasi. Berbeda halnya

dengan kepemimpinan transaksional, konsep kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut. Jenis pemimpin ini memiliki perhatian pada kebutuhan dan motif pengikut, serta mencoba membantu pengikut mencapai potensi terbaik mereka. (Northouse, 2013: 176)

Luthans (2005: 652) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu model kepemimpinan dimana seorang pemimpin mampu mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis; mampu menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual dan menaruh perhatian terhadap perbedaan-perbedaan yang dimiliki bawahannya. Robbins (2015: 261) mendefinisikan para pemimpin transformasional sebagai pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya.

Menurut Northouse (2013: 181) kepemimpinan transformasional memiliki 4 (empat) faktor, antara lain:

1. Pengaruh ideal

   Pengaruh ideal mendeskripsikan pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat bagi pengikut. Pengikut menghubungkan dirinya dengan pemimpin ini dan sangat menirukan mereka. Pemimpin ini biasanya memiliki standar yang tinggi akan moral dan perilaku etis,

serta bisa diandalkan untuk melakukan hal yang benar. Mereka sangat dihargai oleh pengikut dan memberi pengikut visi dan pemahaman akan misi.

Faktor pengaruh ideal diukur pada dua komponen: komponen pengakuan yang merujuk pada pengakuan pengikut kepada pemimpin yang didasarkan pada persepsi yang mereka miliki atas pemimpin mereka, dan komponen perilaku yang merujuk pada observasi pengikut akan perilaku pemimpin.

2. Motivasi yang menginspirasi

Faktor ini menggambarkan pemimpin yang mengkomunikasikan harapan yang tinggi kepada pengikut, menginspirasi mereka lewat motivasi untuk menjadi setia pada, dan menjadi bagian dari visi bersama dalam organisasi. Pada praktiknya, pemimpin menggunakan simbol dan daya tarik emosional untuk memfokuskan anggota kelompok, guna mencapai lebih dari apa yang mereka lakukan untuk kepentingan pribadi mereka. Semangat tim ditingkatkan oleh jenis kepemimpinan ini.

3. Rangsangan intelektual

Rangsangan intelektual mencakup kepemimpinan yang merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif serta merangsang keyakinan dan nilai mereka sendiri, seperti juga nilai dan

keyakinan pemimpin serta organisasi. Jenis kepemimpinan ini mendukung pengikut ketika mencoba pendekatan baru dan mengembangkan cara inovatif untuk menghadapi masalah organisasi. Hal itu mendorong karyawan untuk memikirkan hal-hal secara mandiri dan terlibat dalam pengambilan keputusan yang hati-hati.

4. Pertimbangan yang diadaptasi

Faktor ini mewakili pemimpin yang memberikan iklim yang mendukung, dimana mereka mendengarkan dengan seksama kebutuhan masing-masing pengikut. Pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasihat, sambil mencoba membantu pengikut benar-benar mewujudkan apa yang diinginkan. Pemimpin ini mungkin menggunakan delegasi untuk membantu pengikut tumbuh lewat tantangan pribadi.

2.1.3 Etos Kerja

2.1.3.1 Definisi Etos Kerja

Etos berasal dari bahasa Yunani atau ethos yang berarti karakter, watak kesusilaan, adat istiadat atau kebiasaan. Sebagai suatu subyek dari arti etos tersebut adalah etika yang berkaitan dengan konsep yang dimiliki oleh individu ataupun kelompok untuk menilai apakah tindakan-tindakan yang telah dikerjakannya itu salah atau benar, buruk atau baik. (Darodjat, 2015: 75)

Webster Dictionary mendefinisikan etos sebagai *guiding beliefs of a person, group or institution*. Etos adalah keyakinan yang menuntun seseorang, kelompok, atau institusi. (Darodjat, 2015: 76)

Dalam *The American Heritage Dictionary of English Language*, etos diartikan dalam dua pemaknaan, yaitu:

> *The disposition, character, or attitude peculiar to a specific people, culture or a group that distinguishes it from other peoples or group, fundamental values or spirit, mores.* Disposisi, karakter, atau sikap khusus orang, budaya atau kelompok yang membedakannya dari orang atau kelompok lain, nilai atau jiwa yang mendasari, adat istiadat.
>
> *The governing or central principles in movement, work of art. Mode of expression, or the like.* Prinsip utama atau pengendali dalam suatu pergerakan, pekerjaan seni, bentuk ekspresi, atau sejenisnya.

Dari pengertian di atas bahwa etos merupakan seperangkat pemahaman dan keyakinan terhadap nilai-nilai yang secara mendasar mempengaruhi kehidupan, menjadi prinsip-prinsip pergerakan, dan cara berekspresi yang khas pada sekelompok orang dengan budaya serta keyakinan yang sama. (Darodjat, 2015: 76)

Menurut Anoraga (2009) dalam Darodjat (2015: 76) etos kerja merupakan suatu pandanagan dan sikap suatu bangsa atau umat terhadap kerja. Bila individu-individu dalam komunitas kerja memandang kerja sebagai suatu hal yang luhur

bagi eksistensi manusia, maka etos kerjanya cenderung tinggi. Sebaliknya sikap dan pandangan terhadap kerja sebagai sesuatu yang bernilai rendah bagi kehidupan, maka etos kerja dengan sendirinya akan rendah. Menurut Sinamo (2005) dalam Darodjat (2015: 76) etos kerja adalah seperangkat perilaku positif yang berakar pada keyakinan fundamental yang disertai komitmen total pada paradigma kerja yang integral. Menurutnya, jika seseorang, suatu organisasi, atau suatu komunitas menganut paradigma kerja, mempercayai, dan berkomitmen pada paradigma kerja tersebut, semua itu akan melahirkan sikap dan perilaku kerja mereka yang khas. Itulah yang akan menjadi budaya kerja.

Melalui berbagai pengertian di atas baik secara etimologis maupun praktis dapat disimpulkan bahwa etos kerja merupakan seperangkat sikap atau pandangan mendasar yang dipegang sekelompok manusia untuk menilai bekerja sebagai suatu hal yang positif bagi peningkatan kualitas kehidupan. Masih menurut Sinamo (2005: 26) etos kerja profesional adalah seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada kesadaran yang kental, keyakinan yang fundamental, disertai komitmen yang total pada paradigma kerja yang integral.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Etos Kerja

Menurut Darodjat (2015: 78) etos kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

1. Agama

Dasar pengkajian kembali makna etos kerja di Eropa diawali oleh buah pikiran Max Weber. Salah satu dasar dari kebudayaan modern, yaitu rasionalitas menurut Weber (1958) lahir dari etika Protestan. Pada dasarnya agama merupakan suatu sistem nilai. Sistem nilai ini tentunya akan mempengaruhi atau menentukan pola hidup para penganutnya. Sejak Weber menelurkan karya tulis *The Protestant Ethic and The Spirit of Capitalism* (1958), berbagai studi tentang etos kerja berbasis agama sudah banyak dilakukan dengan hasil yang secara umum mengkonfirmasikan adanya korelasi positif antara sebuah sistem kepercayaan tertentu dengan kemajuan ekonomi, kemakmuran, dan modernitas (Sinamo, 2005).

2. Budaya

   Luthans (2006) mengatakan bahwa sikap mental, tekad, disiplin, dan semangat kerja masyarakat juga disebut sebagai etos budaya. Kemudian secara operasional juga disebut sebagai etos kerja. Kualitas etos kerja ditentukan oleh sistem orientasi nilai budaya masyarakat yang bersangkutan.

3. Sosial politik

   Menurut Siagian (1995), tinggi atau rendahnya etos kerja suatu masyarakat dipengaruhi juga oleh ada atau tidaknya struktur politik yang mendorong masyarakat untuk bekerja keras dan dapat menikmati hasil kerja keras mereka dengan penuh.

4. Kondisi lingkungan (geografis)

Siagian (1995) juga menemukan adanya indikasi bahwa etos kerja dapat muncul dikarenakan faktor kondisi geografis. Lingkungan alam yang mendukung mempengaruhi manusia yang berdada di dalamnya melakukan usaha untuk dapat mengelola dan mengambil manfaat, dan bahkan dapat mengundang pendatang untuk turut mencari penghidupan di lingkungan tersebut.

5. Pendidikan

   Etos kerja tidak dapat dipisahkan dengan kualitas sumber daya manusia . Peningkatan sumber daya manusia akan membuat seseorang mempunyai etos kerja keras. Meningkatnya kualitas penduduk dapat tercapai apabila ada pendidikan yang merata dan bermutu, disertai dengan peningkatan dan perluasan pendidikan, keahlian dan keterampilan, sehingga semakin meningkat pula aktivitas dan produktivitas masyarakat sebagai pelaku ekonomi (Bertens, 1994)

6. Motivasi intrinsik individu

   Anoraga (2009) mengatakan bahwa individu memiliki etos kerja yang tinggi adalah individu yang bermotivasi tinggi. Etos kerja merupakan suatu pandangan dan sikap, yang tentunya didasari oleh nilai-nilai yang diyakini seseorang. Keyakinan ini menjadi suatu motivasi kerja, yang mempengaruhi juga etos kerja seseorang.

2.1.3.3 Tinggi Rendah Etos Kerja

Menurut Darodjat (2005: 81) karakteristik seseorang memiliki etos kerja yang tinggi adalah:

1. Memiliki orientasi ke masa depan
2. Kerja keras serta menghargai waktu
3. Bertanggung jawab
4. Hemat dan sederhana
5. Tekun dan ulet
6. Berkompetisi secara jujur dan sehat

Sedangkan bagi individu atau kelompok yang memiliki etos kerja yang rendah, maka akan menunjukkan ciri-ciri sebaliknya, yaitu:

1. Kerja dirasakan sebagai suatu hal yang membebani diri
2. Kurang dan bahkan tidak menghargai hasil kerja
3. Kerja dipandang sebagai suatu penghambat dalam memperoleh kesenangan
4. Kerja dilakukan sebagai bentuk keterpaksaan
5. Kerja dihayati hanya sebagai bentuk rutinitas hidup

Nawawi (dalam Darodjat, 2015: 90) mengatakan bahwa untuk mengukur etos kerja karyawan maka diperlukan unsur-unsur dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan yaitu:

a. Kesetiaan, tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dalam sikap dan tingkah laku sehari-hari dalam perbuatan dalam melaksanakan tugas.
b. Prestasi kerja, suatu hasil kerja yang secara nyata dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Prestasi kerja tersebut akan dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan karyawan yang bersangkutan.
c. Tanggung jawab, kesanggupan seorang karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.
d. Ketaatan, kesanggupan seorang karyawan untuk mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.
e. Kejujuran, ketulusan hati seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.

f. Kerja sama, kemampuan seorang karyawan untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
g. Prakarsa, kemampuan seorang karyawan untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.
h. Kepemimpinan, kemampuan seorang keryawan untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokoknya.

2.1.3.4 Aspek-aspek Etos Kerja

Menurut Sinamo (2005: 17) terdapat tiga unsur utama etos kerja yang disebut dengan Tri Darma Mahardika yang memiliki arti tiga jalan keberhasilan:

1. Mencetak prestasi dengan motivasi superior
2. Membangun masa depan dengan kepemimpinan visioner
3. Mencipta nilai baru dengan inovasi kreatif

Ketiga darma ini kemudian dirumuskan menjadi delapan aspek etos kerja sebagai berikut:

1. Kerja adalah rahmat.

Apapun pekerjaan kita, entah pengusaha, pegawai kantor, sampai buruh kasar sekalipun, adalah rahmat dari Tuhan. Anugerah itu kita terima tanpa syarat seperti halnya menghirup oksigen dan udara tanpa biaya sepeser pun.

2. Kerja adalah amanah

   Kerja merupakan titipan berharga yang dipercayakan pada kita sehingga secara moral kita harus bekerja dengan benar dan penuh tanggung jawab. Etos ini membuat kita bisa bekerja sepenuh hati dan menjauhi tindakan tercela, misalnya korupsi dalam berbagai bentuknya.

3. Kerja adalah panggilan

   Kerja merupakan suatu darma yang sesuai dengan panggilan jiwa sehingga kita mampu bekerja dengan penuh integritas.

4. Kerja adalah aktualisasi

   Pekerjaan adalah sarana bagi kita untuk mencapai hakikat manusia yang tertinggi, sehingga kita akan bekerja keras dengan penuh semangat. Bekerja merupakan cara terbaik untuk mengembangkan potensi diri dan membuat kita merasa “ada”.

5. Kerja adalah ibadah

   Bekerja merupakan bentuk bakti dan ketakwaan kepada Tuhan, sehingga melalui pekerjaan manusia mengarahkan dirinya pada tujuan agung Sang Pencipta dalam pengabdian. Kesadaran ini pada gilirannya akan membuat kita bisa bekerja secara ikhlas, bukan demi mencari uang atau jabatan semata.

6. Kerja adalah seni

   Kesadaran ini akan membuat kita bekerja dengan perasaan senang seperti halnya melakukan hobi.

7. Kerja adalah kehormatan

   Seremeh apapun pekerjaan kita, itu adalah sebuah kehormatan. Jika bisa menjaga kehormatan dengan baik, maka kehormatan lain yang lebih besar akan datang kepada kita.

8. Kerja adalah pelayanan

   Manusia bekerja bukan hanya untuk memenuhi kebutuhannya sendiri saja tetapi untuk melayani, sehingga harus bekerja dengan sempurna dan penuh kerendahan hati. Apa pun pekerjaan kita, pedagang, polisi, bahkan penjaga mercusuar, semuanya bisa dimaknai sebagai pengabdian kepada sesama.

2.2 Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu tentang budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan etos kerja yang berhubungan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	
					Penelitian terdahulu	**Rencana Peneliti**
1.	Nugroho Satrio Semedi	Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Etos Kerja Profesional serta Kaitannya dengan Kinerja Perusahaan Jasa Konsultan (2009)	Terdapat pengaruh signifikan budaya perusahaan terhadap etos kerja profesional dengan nilai korelasi tergolong kuat; Semakin kuat budaya perusahaan, maka akan semakin tinggi etos kerja profesional.	Variabel Budaya Perusahaan dan Etos Kerja sebagai variabel bebas	a) Penelitian dilakukan di PT. PPA Consultant b) Metode yang digunakan yakni regresi linier c) Peneliti menggunakan variabel kinerja perusahaan sebagai variabel terikat	a) Penelitian dilakukan di Yayasan Al-Musaddadiyah Garut b) Metode yang digunakan yakni analisa SEM c) Peneliti menggunakan variabel etos kerja sebagai variabel terikat
2.	Fitriah,	Pengaruh Renumerasi,	Terdapat hubungan yang	Metode yang	a) Penelitian	a) Penelitian

	Mahdani Ibrahim Yunus, T. Roli Ilhamsyah Putra	Motivasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Etos Kerja serta Implikasi terhadap Kinerja Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Aceh (2015)	nyata (signifikan) antar variabel independen (Renumerasi, Motivasi, Gaya Kepemimpinan) terhadap variabel intervening (Etos Kerja).	digunakan yakni analisa SEM	dilakukan di LPMP Provinsi Aceh b) Peneliti menggunakan variabel etos kerja sebagai variabel intervening	dilakukan di Yayasan Al-Musaddadiyah Garut b) Peneliti menggunakan variabel etos kerja sebagai variabel terikat
3.	Ridwan Nurazi dan Syamsul Bachri	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Etos Kerja Karyawan pada Bank Bengkulu Capem Wilayah Curup (2012)	Secara simultan variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap etos kerja karyawan di Bank Bengkulu Capem Wilayah Curup, namun secara parsial hanya disiplin kerja yang berpengaruh signifikan	Variabel Etos Kerja sebagai variabel terikat	a) Penelitian dilakukan di Bank Bengkulu Capem Wilayah Curup b) Peneliti menggunakan variabel Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan	a) Penelitian dilakukan di Yayasan Al-Musaddadiyah Garut b) Peneliti menggunakan variabel Budaya Organisasi dan Kepemimpinan

			terhadap etos kerja. Variabel kepemimpinan diketahui tidak memberikan pengaruh secara signifikan terhadap etos kerja.		Disiplin Kerja sebagai variabel bebas c) Metode yang digunakan yakni regresi linier berganda	Transformasional sebagai variabel bebas c) Metode yang digunakan yakni analisa SEM
4.	Ike Kusdyah Rachmawati	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kepala Sekolah terhadap Etos Kerja Guru di SMP Negeri 48 Palembang Sumatera Selatan (2010)	Variabel gaya kepemimpinan diketahui memberikan pengaruh secara signifikan terhadap etos kerja.	Variabel Etos Kerja sebagai variabel terikat	a) Penelitian dilakukan di SMPN 48 Palembang b) Peneliti menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Motivasi sebagai variabel bebas c) Metode yang	a) Penelitian dilakukan di Yayasan Al-Musaddadiyah b) Peneliti menggunakan variabel Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel bebas

					digunakan yakni regresi linier berganda	c) Metode yang digunakan yakni analisa SEM
5.	Surono, Patricia Dhiana P., Moh. Mukeri Warso	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja dengan Etos Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Muliapack Gravurindo Semarang (2016)	Ada pengaruh yang signifikan dari variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap etos kerja dan produktivitas kerja terhadap etos kerja karyawan	a) Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi sebagai variabel bebas b) Variabel Etos Kerja sebagai	a) Penelitian dilakukan di PT. Muliapack Gravurindo Semarang b) Peneliti menggunakan variabel Disiplin Kerja sebagai variabel bebas c) Metode yang digunakan yakni regresi linier berganda	a) Penelitian dilakukan di Yayasan Al-Musaddadiyah Garut b) Peneliti tidak menggunakan variabel Disiplin Kerja sebagai variabel bebas c) Metode yang digunakan yakni analisa SEM

				variabel terikat		
6.	Wahyu Eko Prasetyanto	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Motivasi terhadap Etos Kerja Guru Pegawai Negeri Sipil di Daerah Istimewa Yogyakarta (2014)	Terdapat pengaruh positif signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap etos kerja guru. Sedangkan untuk variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap etos kerja guru.	a) Variabel Budaya Organisasi sebagai variabel bebas b) Variabel Etos Kerja sebagai variabel terikat	a) Penelitian dilakukan di Pemerintahan DIY b) Peneliti menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi sebagai variabel bebas c) Metode yang digunakan yakni regresi linier berganda	a) Penelitian dilakukan di Yayasan Al-Musaddadiyah Garut b) Peneliti tidak menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi sebagai variabel bebas c) Metode yang digunakan yakni analisa SEM
7.	Yoseph Daniel	*The Effect of*	Terdapat pengaruh positif	Variabel	a) Penelitian	a) Penelitian

	Ari Santie	*Transformational Leadership Style, Organization Culture, and Justice, and Work Ethic on The Work Satisfaction: Causal Study at The Lecturer of Social Science Faculty, Manado State University* (2013)	signifikan dari variabel kepemimpinan transformasional terhadap etos kerja. Terdapat pengaruh positif signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap etos kerja.	Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi sebagai variabel bebas	dilakukan di Universitas Negeri Manado b) Peneliti menggunakan variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel terikat c) Metode yang digunakan yakni Analisa Jalur	dilakukan di Yayasan Al-Musaddadiyah Garut b) Peneliti menggunakan variabel Etos Kerja sebagai variabel terikat c) Metode yang digunakan yakni Analisa SEM
8.	Dr. A. Elangovan & Mala Jayashree J	The Influence of Organizational Culture on Work Ethic – A Study with Special Reference to Steel Authority of India, Salem (2013)	Terdapat pengaruh positif signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap etos kerja.	a) Variabel Etos Kerja sebagai variabel terikat b) Variabel	Penelitian dilakukan di Steel Authority of India	Penelitian dilakukan di Yayasan Al-Musaddadiyah Garut

				Budaya Organisasi sebagai variabel bebas c) Metode yang digunakan yakni Analisa SEM		
9.	Wahibur Rokhman, Harif Amali Rivai & Abideen Abiwali	*An Examination of The eadiating Effect of Islamic Work Ethic on The Relationships between Transformational Leadership and Work Outcomes* (2011)	Terdapat pengaruh positif signifikan dari variabel kepemimpinan transformasional terhadap etos kerja islam.	a) Variabel Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel bebas b) Metode	Variabel Etos Kerja sebagai variabel intervening	Variabel Etos Kerja sebagai variabel terikat

				yang digunakan yakni Analisa SEM		
10.	Rosee A. Crocker	*The effect of leadership style on employee work ethic* (2004)	Terdapat korelasi positif dari variabel kepemimpinan terhadap etos kerja.	Variabel Etos Kerja sebagai variabel terikat	a) Peneliti menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan sebagai variabel bebas b) Metode yang digunakan yakni Regresi Linier	a) Peneliti menggunakan variabel Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel bebas b) Metode yang digunakan yakni Regresi Linier

2.3 Kerangka Pemikiran

Secara umum setiap individu dilatarbelakangi oleh budaya yang mempengaruhi perilaku mereka. Budaya menuntun individu untuk berperilaku dan memberi petunjuk pada mereka mengenai apa saja yang harus diikuti dan dipelajari. Kondisi tersebut juga berlaku dalam suatu organisasi, yaitu bagaimana karyawan berperilaku dan apa yang seharusnya mereka lakukan banyak dipengaruhi oleh budaya yang dianut oleh organisasi tersebut.

Pada tahap implementasi, biasanya ditemui nilai-nilai karyawan tertentu yang dilakukan sehari-hari dan menjadi kebiasaan, Bentuk implementasi tersebut diyakini dipengaruhi oleh tingkat pemahaman atau persepsi karyawan terhadap norma yang menjadi pedoman dalam melaksanakan tugasnya. Selanjutnya nilai-nilai yang dipersepsikan oleh karyawan tersebut secara keseluruhan menjadi budaya atau kepribadian organisasi itu (Robbins, 2001: 307)

Harrison dan Stokes (dalam Winanti, 2013) membedakan budaya organisasi menjadi 4 (empat) dimensi yang merupakan orientasi budaya yang dipersepsikan oleh para anggotanya yaitu: *The Power Orientation* (Orientasi pada Kekuasaan), *The Role Orientation (*Orientasi pada Peran*), The Support Orientation* (Orientasi pada Dukungan), *The Achievement Orientation* (Orientasi pada Prestasi).

Menurut Schein (1992) (dalam Yukl, 1994: 356), para pemimpin mempunyai potensi paling besar menanamkan dan memperkuat aspek-aspek budaya organisasi dengan lima mekanisme utama, yaitu:

1. *Attention* (perhatian)
2. *Reaction to crises* (reaksi terhadap krisis)
3. *Role modeling* (pemodelan peran)
4. *Allocation of reward* (alokasi imbalan-imbalan)
5. *Criteria for selection and dismissal* (kriteria menseleksi dan memberhentikan)

Dalam era globalisasi ini, suatu organisasi membutuhkan seorang pemimpin yang mampu melakukan perubahan ke arah yang lebih baik. Salah satu tipe pemimpin yang dibutuhkan adalah tipe pemimpin transformasional. Pemimpin transformasional dapat menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka dan berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya. Menurut Northouse (2013: 181) kepemimpinan transformasional memiliki 4 (empat) faktor, antara lain: Pengaruh ideal, Motivasi yang menginspirasi, Rangsangan intelektual, Pertimbangan yang diadaptasi

Menurut Darodjat (2015: 78) etos kerja dipengaruhi salah satunya oleh budaya. Etos kerja juga dipengaruhi oleh kepemimpinan organisasi tersebut. Etos kerja yang ada dalam sebuah organisasi secara fundamental dipengaruhi oleh etos kerja sang penggagas pendiri organisasi melalui visi, misi, etika, budaya, serta cara berpikir dan bertindak sang pendiri tersebut (Darodjat, 2015: 86).

Nawawi (dalam Darodjat, 2015: 90) mengatakan bahwa untuk mengukur etos kerja karyawan maka diperlukan unsur-unsur dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan yaitu:

a. Tekad dan kesanggupan
b. Prestasi kerja
c. Tanggung jawab
d. Ketaatan
e. Kejujuran
f. Kerja samaPrakarsa
g. Kepemimpinan

2.3.1 Hubungan Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional

Menurut Schein (1992) (dalam Syahrani, 2011: 33), para pemimpin mempunyai potensi paling besar menanamkan dan memperkuat aspek-aspek budaya organisasi dengan lima mekanisme utama, yaitu:

1. *Attention* (perhatian)

   Para pemimpin mengkomunikasikan prioritas-prioritas, nilai-nilai, perhatian-perhatian mereka melalui pilihan mereka mengenai sesuatu untuk menanyakan, mengukur, memberi pendapat tentang, memuji, dan mengkritik.

2. *Reaction to crises* (reaksi terhadap krisis)

Krisis-krisis itu signifikan karena emosionalitas di sekelilingnya meningkatkan potensi untuk mempelajari nilai-nilai dan asumsi-asumsi.

3. *Role modeling* (pemodelan peran)

   Para pemimpin dapat mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan-harapan melalui tindakan mereka sendiri, khususnya tindakan-tindakan yang memperlihatkan kesetiaan istimewa, pengorbanan diri, dan pelayanan melebihi apa yang ditugaskan.

4. *Allocation of reward* (alokasi imbalan-imbalan)

   Kriteria yang digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan imbalan-imbalan seperti peningkatan updah, promosi, atau mengkomunikasikan apa yang dinilai oleh pemimpin dan organisasi tersebut.

5. *Criteria for selection and dismissal* (kriteria menseleksi dan memberhentikan)

   Para pemimpin dapat mempengaruhi budaya dengan merekrut orang yang mempunyai nilai-nilai, keterampilan-keterampilan, atau ciri-ciri tertentu dan dengan mempromosikan mereka ke posisi-posisi kekuasaan.

Budaya mempegaruhi seleksi para pemimpin dan harapan peran mereka, sehingga membuatnya lebih sukar lagi untuk melakukan perubahan-perubahan yang drastis kecuali bila ada krisis penting yang mengancam kesejahteraan dan kelangsungan hidup organisasi tersebut (Yukl, 1994: 358). Budaya suatu organisasi berkembang secara alami selama waktu tertentu dan tanpa kepemimpinan yang kuat budaya dapat berubah dengan cara-cara yang tidak

diinginkan. Nilai-nilai utama dalam budaya tersebut dapat secara perlahan-lahan hancur bila dibagikan oleh manajemen puncak (Yukl, 1994: 374).

Budaya perusahaan mempengaruhi perilaku dalam tiga bidang, yaitu: nilai-nilai perusahaan, suasana organisasi, dan gaya kepemimpinan (Amstrong, 1988: 19) dalam Syahrani (2011: 35). Sebaliknya, pemimpin mempunyai potensi paling besar untuk menanamkan dan memperkuat aspek-aspek budaya organisasi, Schein (1992) pada Yukl (1994: 356). Tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak besar pada budaya organisasi (Trice & Bayer, 1991: 149) pada Robbins (2001: 520).

2.3.2 Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Etos Kerja

Etos kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan organisasi tersebut. Etos kerja ada dalam DNA sebuah organisasi yang secara fundamental telah dipengaruhi oleh etos kerja sang penggagas pendiri organisasi melalui visi, misi, etika, budaya, serta cara berpikir dan bertindak sang pendiri tersebut (Darodjat, 2015: 86).

Menurut kamus bahasa Indonesia etos ialah semangat kerja yang menjadi ciri khas dan keyakinan seseorang atau kelompok. Sinamo (2005) meggunakan etos karena menemukan bahwa kata etos mengandung pengertian tidak saja sebagai perilaku khas dari sebuah organisasi atau komunitas, tetapi juga mencakup motivasi yang menggerakkan mereka. Motivasi yang menginspirasi merupakan salah satu komponen utama dari empat komponen kepemimpinan

transformasional (pengaruh ideal, motivasi yang menginspirasi, rangsangan intelektual, pertimbangan yang diadaptasi) (Northouse, 2013: 181).

Menurut Veithzal Rivai (dalam Setiawan dan Muhith, 2013: 97) kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses di mana padanya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi sebagai spirit dalam organisasi. Sedangkan menurut Bass dan Avolio (1996: 11) kepemimpinan transformasional melibatkan proses di mana pemimpin mengambil tindakan-tindakan untuk meningkatkan kesadaran rekan kerja mereka tentang apa yang benar dan apa yang penting, untuk meningkatkan motivasi rekan kerja mereka serta mendorong mereka untuk melampaui minat pribadi mereka demi mencapai kemaslahatan kelompok, organisasi, atau masyarakat. Anoraga (dalam Darodjat, 2015: 79) mengatakan bahwa individu memiliki etos kerja tinggi adalah individu yang bermotivasi tinggi.

Dalam upaya menciptakan etos kerja yang tinggi, diperlukan adanya pembiasaan-pembiasaan oleh pemimpin melalui contoh keteladanan dalam nilai-nilai positif (Darodjat, 2015: 86). Dalam hal ini, keteladanan merupakan salah satu dari empat komponen utama kepemimpinan transformasional, yakni pengaruh ideal. Pengaruh ideal mendeskripsikan pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat bagi pengikut (Northouse, 2013: 181). Disamping itu terdapat kaitan antara komponen utama kepemimpinan transformasional lainnya yakni rangsangan intelektual dengan aspek etos kerja menurut Jansen Sinamo yakni “aspek kerja adalah aktualisasi” dan “aspek kerja adalah seni”. Menurut Aldair (2003: 7) seorang pemimpin transformasional menginginkan komponen

organisasi pendidikan menjadi sumber daya manusia yang handal dengan mentransformasi bawahannya pada kebutuhan aktualisasi diri. Ia melakukan dorongan, menstimulasi mereka agar menggunakan seluruh kemampuannya untuk menjadi lebih kreatif, mandiri dalam berpikir dan militan dalam bekerja.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Fitriah, Yunus, dan Putra (2015) dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap etos kerja. Sejalan dengan hal tersebut, Want (2007) dalam Santie (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap etos kerja. Permimpin yang transformatif mampu untuk menciptakan dan menjaga budaya kerja yang menekankan pada kerja sama, menciptakan rangsangan, pengembangan diri, karir, imbalan finansial, dan work-life balance. Oleh karena itu, seorang pemimpin yang transformatif diyakini mampu juga untuk membangun etos kerja yang tinggi dan semangat yang berpegang pada aturan.

2.3.3 Hubungan Budaya Organisasi dan Etos Kerja

Menurut Darodjat (2015: 78) etos kerja dipengaruhi salah satunya oleh budaya. Luthans (2006) mengatakan bahwa sikap mental, tekad, disiplin, dan semangat kerja masyarakat juga disebut sebagai etos budaya. Kemudian secara operasional juga disebut sebagai etos kerja. Kualitas etos kerja ditentukan oleh sistem orientasi nilai budaya masyarakat yang bersangkutan.

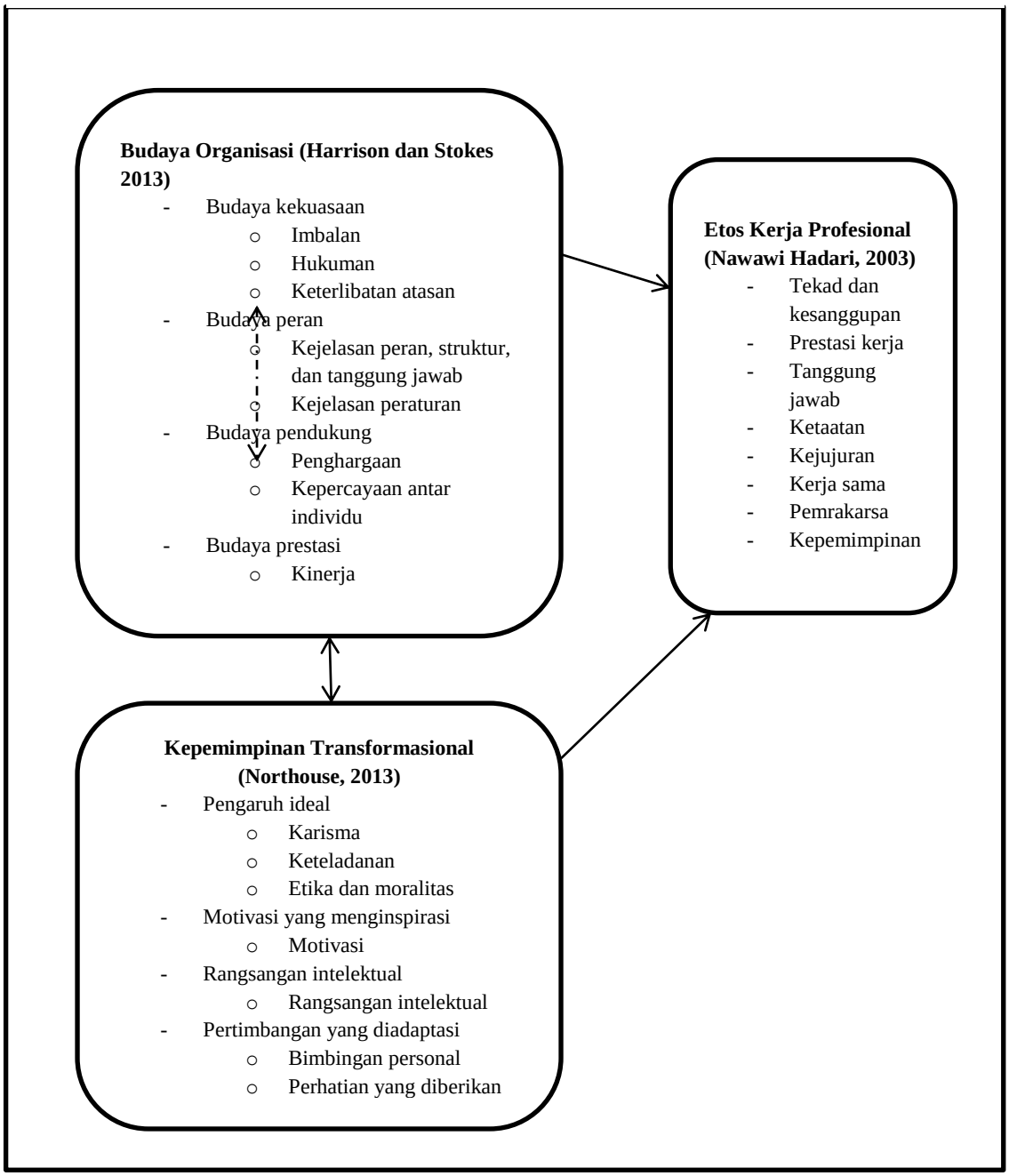
Masih menurut Darodjat (2015: 29), etos kerja merupakan salah satu komponen nilai dari aktualisasi budaya kerja. Semakin positif nilai komponen

etos kerja, maka semakin tinggi pula budaya kerjanya. Robbins dalam Tika (2006: 10) menyatakan bahwa budaya kerja dapat mendorong sikap kejujuran, ketekunan, kreativitas, kedisiplinan, tanggung jawab dan kerja sama. Adapun sikap kejujuran, tanggung jawab, dan kerja sama yang merupakan bagian dari implikasi budaya kerja juga merupakan alat ukur etos kerja karyawan. (Nawawi, 2003: 395)

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Heskett dan Kottler (1992) dalam Santie (2013) dinyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat memiliki pengaruh untuk meningkatkan etos kerja. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Semedi (2009). Berdasarkan penelitiannya didapatkan kesimpulan bahwa terdapat pengaruh signifikan budaya perusahaan terhadap etos kerja dengan nilai korelasi tergolong kuat; semakin kuat budaya perusahaan, maka akan semakin tinggi etos kerja.

Dari telaah pustaka di atas, maka disusun suatu kerangka pemikiran teoritis yang menyatakan pengaruh antara variabel dalam penelitian ini. Untuk lebih jelasnya kerangka pemikiran teoritis digambarkan dalam paradigma penelitian berikut ini:

Gambar 3 Kerangka Pemikiran



2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah:

1. a. Budaya organisasi Yayasan Al-Musaddadiyah Garut dinilai cukup kuat.

   b. Kepemimpinan transformasional Yayasan Al-Musaddadiyah Garut dinilai cukup baik.

   c. Etos kerja karyawan Yayasan Al-Musaddadiyah Garut dinilai cukup tinggi.
2. Terdapat korelasi antara budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional
3. Budaya organisasi berpengaruh terhadap etos kerja karyawan Yayasan Al-Musaddadiyah Garut secara parsial.
4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap etos kerja karyawan Yayasan Al-Musaddadiyah Garut secara parsial.
5. Budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap etos kerja karyawan Yayasan Al-Musaddadiyah Garut secara simultan