

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan secara harfiah berasal dari kata pimpin. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina, atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin tidak mudah dan akan setiap orang menjadi seorang pemimpin.

Menurut Fahmi (2016:122) Kepemimpinan merupakan suatu ilmu tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Seorang pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan, dan jiwa kepemimpinan yang dimiliki dari seorang pemimpin adalah tidak bisa diperoleh dengan cepat dan segera namun sebuah proses yang terbentuk dari waktu ke waktu hingga akhirnya mengkristal dalam sebuah karakteristik.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2011:42) Kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang dikuasai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Jika dilihat dari beberapa definisi dari kepemimpinan diatas, dapat diketahui bahwa kepemimpinan merupakan salah satu unsur penting dalam organisasi. Sehingga dalam hal ini pemimpin merencanakan dan mengorganisasikan tetapi peran utama seorang pemimpin adalah mempengaruhi orang lain atau bawahan guna untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

2.1.1.1 Gaya Kepemimpinan

Menurut Sutrisno (2010:242) menyatakan bahwa gaya-gaya kepemimpinan yaitu:

- a. Gaya Persuasif, yaitu gaya kepemimpinan dengan menggunakan pendekatan yang mengubah perasaan, pikiran atau dengan kata lain melakukan ajakan atau bujukan.
- b. Gaya Refresif, yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.
- c. Gaya Partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik menata, spiritual, fisik maupun material dalam kiprahnya dalam perusahaan.
- d. Gaya Inovatif, yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha membaruan didalam segala bidang politik, social, budaya dengan kebutuhan manusia.
- e. Gaya Investigasi, yaitu pemimpin yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigaan terhadap bawahannya menimbulkan kreatifitas, inovasi, serta inisiatif dari bawahan kurang berkembang karena bawahan takut kesalahan-kesalahan.
- f. Gaya Inspektif, yaitu pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang bersifat kepemimpinan dengan gaya inspektif menurut penghormatan bawahan, atau pemimpin yang senang apabila dihormati.
- g. Gaya Motivatif, yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, program-programnya dan kebijakan kepada bawahan dengan baik.
- h. Gaya Edukatif, yaitu pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan keterampilan kepada bawahan, sehingga menjadi banyak wawasan dan pengalaman yang lebih baik dari hari ke hari.

2.1.1.2 Fungsi Kepemimpinan

Menurut Engkoswara dan Komariah (2010:180), Kepemimpinan akan terjadi secara efektif. Adapun fungsi-fungsi kepemimpinan adalah:

1. Pemimpin menjalankan fungsi yang berkaitan dengan tugas atau fungsi pemecah masalah.
2. Pemimpin menjalankan yang berkaitan dengan pembinaan kelompok atau fungsi social.
3. Pendelegasian wewenang dan pembagian kerja kepada para bawahan.
4. Meningkatkan daya guna dan hasil guna semua unsur manajemen.
5. Memotivasi bawahan, supaya bekerja efektif dan loyalitas bawahan.
6. Mengembangkan imajinasi, kreatifitas dan loyalitas bawahan.

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin mengubah kemampuan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka dapat memiliki komitmen untuk terus berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Danim (2010:8), kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransportasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target pencapaian yang telah ditetapkan.

Menurut Sule dan Priansa (2018: 77) Kepemimpinan Transformasional merupakan kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional berkenaan juga dengan kemampuan pemimpin untuk memotivasi pegawai yang ada di dalam organisasi agar mau dan bergerak untuk mencapai tujuan organisasi melampaui kepentingan pribadinya, dimana segala hal yang diberikan dalam pekerjaan merupakan semata-mata demi kepentingan kemajuan organisasi.

Menurut Setiawan dan Muhith (2010:19) secara leksikal istilah kepemimpinan transformasional terdiri dari dua kata yaitu kepemimpinan dan transformasional. Istilah tersebut bermakna perubahan rupa (bentuk,sifat, fungsi dan lain sebagainya) bahkan ada juga yang menyatakan bahwa kata transformasional berinduk dari kata “to

transform” yang memiliki makna mentransformasikan visi menjadi realita, panas menjadi energy, potensi menjadi factual, laten menjadi *manifest*. Kepemimpinan transformasional dimaksudkan untuk mendorong tingkatan kebetulan bawahan, hierarki yang lebih tinggi.

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya kepemimpinan yang lebih memotivasi atau menginspirasi karyawan untuk dapat berkomitmen sehingga dapat bekerja keras guna mencapai tujuan bersama.

2.1.2.1 Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional

Menurut Danim (2010:57) bahwa ada empat ciri kepemimpinan transformasional yaitu karismatik, stimulasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu. Kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan yang menekankan pentingnya sistem nilai untuk meningkatkan kesadaran pengikut tentang masalah-masalah etis, memobilisasi energi dan sumber daya untuk mereformasi institusi. Pemimpin yang transformasional mampu menggerakkan pengikut untuk terlibat aktif dalam proses perubahan. Oleh karena itu pemimpin transformasional biasanya memiliki kepribadian yang kuat sehingga mampu membangun ikatan emosional pengikut untuk mewujudkan tujuan ideal institusi. Adapun ciri-ciri pemimpin transformasional yaitu:

1. Mampu mendorong pengikut untuk menyadari pentingnya hasil pekerjaan.
2. Mendorong pengikut untuk lebih mendahulukan kepentingan tim atau organisasi.
3. Mendorong untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi.
4. Proses untuk membangun komitmen bersama terhadap sasaran organisasional dan memberikan kepercayaan kepada pengikut untuk mencapai sasaran.

2.1.2.2 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional memiliki sejumlah karakteristik yang melekat. Bass dan Avolio (1994) menyatakan

bahwa karakteristik kepemimpinan transformasional dipengaruhi oleh berbagai faktor yaitu:

1. Menunjukkan Pengaruh Ideal

Pemimpin merupakan *figure* yang ideal sehingga ia menjadi model bagi pengikutnya. Para pengikut akan mengagumi, menghormati, dan memiliki kepercayaan kepada pimpinan. Perilaku kepemimpinan transformasional akan tampak dari perilaku pimpinan yang selalu memberikan pengembangan kepada pegawai karena jika pegawai maju maka ia pun akan maju. Tampak pula dari perilaku lebih mementingkan kelompoknya daripada egonya sebagai pemimpin. Ia juga merupakan pribadi yang selalu mempertimbangkan etika dan moral ketika mengambil keputusan.

2. Memunculkan Motivasi Inspirasional

Pemimpin transformasional harus mampu memotivasi dan memberikan inspirasi bagi pengikutnya untuk mencapai visi dan misi tujuan bersama. Ia harus mampu memberikan makna dan tantangan yang mengedepankan antusiasme dan optimisme. Untuk melakukannya, maka pemimpin transformasional harus mampu bicara tentang masa depan dengan optimis, berbicara dengan antusias tentang apa yang harus dicapai, mengartikulasikan visi masa depan dengan menarik serta mengekspresikan keyakinan yang mendalam bahwa tujuan akan tercapai dengan sempurna.

3. Memberikan Stimulasi Intelektual

Pemimpin transformasional harus mampu memberikan rangsangan dan stimuli yang berkesinambungan bagi para pengikutnya sehingga mereka mampu berpikir dan bekerja dengan penuh kreativitas. Pemimpin transformasional mampu melihat kembali permasalahan yang dihadapi oleh organisasi secara lebih mendalam, kemudian menyajikan perspektif yang berbeda untuk menyelesaikan masalah tersebut.

Ia juga mendorong para pengikutnya untuk memiliki perspektif yang berbeda dalam menyelesaikan masalah sehingga diperoleh akumulasi sudut pandang yang baru.

4. Memperlakukan Pengikut dengan Memberi Perhatian kepada Individu

Pemimpin transformasional merupakan pelatih dan mentor yang mampu menciptakan iklim pembelajaran yang berkesinambungan bagi para pengikutnya. Pemimpin transformasional akan menghabiskan waktu untuk memberi pengajaran dan pembinaan bagi para pengikutnya secara lebih personal. Pemimpin transformasional menyadari betul, bahwa setiap individu pengikutnya memiliki kebutuhan yang berbeda sehingga ia merupakan pribadi yang memiliki kemampuan untuk menyerap aspirasi yang berasal dari pegawainya.

2.1.2.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Avolio (1990) dalam menentukan kepemimpinan transformasional dapat melalui empat dimensi berikut ini:

1. Karisma (*idealized influence/charisma*)
Pemimpin yang karismatik akan mampu menumbuhkan antusiasme dan loyalitas di kalangan para anggota organisasi, mendorong mereka untuk mengemukakan pendapat dan pandangan mereka secara bebas serta mampu mengarahkan perhatian mereka ke visi yang mengantisipasi situasi dan di masa datang.
2. Rangsangan Intelektual (*intellectual stimulation*)
Pemimpin yang memiliki intelektualitas mengajak para anggota organisasi untuk berpikir secara rasional serta menggunakan data dan fakta dalam memecahkan berbagai persoalan yang dihadapi dan dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka. Para bawahan juga didorong untuk berpikir dengan cara mereka sendiri, menghadapi tantangan, dan

- mempertimbangkan cara-cara yang kreatif untuk mengembangkan diri mereka sendiri.
3. Perhatian Individual (*individualized consideration*)
Pemimpin selalu memberikan perhatian pada persoalan yang dihadapi dan kebutuhan para anggota organisasi serta mau membantu memecahkan persoalan dan berusaha memenuhi kebutuhan tersebut. Para bawahan diperlakukan secara berbeda-beda tetapi adil dengan dasar perhatian satu per satu. Bukan saja kebutuhan mereka dikenali dan perspektif mereka ditingkatkan, tetapi pemimpin juga menyediakan sarana untuk mencapai tujuan secara lebih efektif, dan pekerjaan yang menantang juga diberikan kepada bawahan. Dengan perhatian individual, tugas-tugas diberikan kepada bawahan untuk memberikan kesempatan belajar.
 4. Motivasi Inspirasi (*inspirational motivation*)
Sering tumpang tindih dengan pengertian karisma, tergantung pada seberapa besar bawahan berusaha mengidentifikasi diri mereka dengan pemimpin. Menetapkan symbol-simbol dan menyederhanakan himbauan-himbauan emosional untuk meningkatkan kesadaran dan pengertian mengenai tujuan bersama.

2.1.3 Pengertian Motivasi Kerja

Dalam ilmu manajemen pembahasan tentang motivasi memiliki kedudukan penting. Ini disebabkan karena konsep motivasi mampu member pengaruh besar bagi kemajuan serta pergerakan suatu perusahaan atau organisasi di masa depan. Suatu organisasi pada saat awal atau bahkan di saat organisasi tersebut sedang mengalami permasalahan maka motivasi memiliki kedudukan dalam memposisikan dirinya sebagai bagian yang mampu mengatasi semua itu karena motivasi adalah sebuah spirit.

Menurut Fahmi (2017:190) Motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan. Disisi lain menurut Santoso Soroso (2014), motivasi adalah suatu set atau kumpulan perilaku yang memberikan landasan bagi seseorang untuk

bertindak dalam suatu cara yang diarahkan kepada tujuan spesifik tertentu (*specific goal directed way*).

Menurut Terry dan Leslie (2009:168) Menyatakan bahwa motivasi menyangkut perilaku manusia dan merupakan sebuah unsur yang vital dalam manajemen dan motivasi dapat didefinisikan sebagai membuat seseorang menyelesaikan pekerjaan dengan semangat, karena orang itu ingin melakukannya.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah kondisi yang menggerakkan bawahan agar mampu mencapai tujuan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara menggerakkan daya dan potensi bawahannya, agar mau bekerja sama secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan, maka dari itu motivasi sangat penting karena motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia.

2.1.3.1 Bentuk-bentuk Motivasi

Bagi setiap individu sebenarnya memiliki motivasi yang mampu menjadi spirit dalam memacu dan menumbuhkan semangat kerja dalam bekerja. Spirit yang dimiliki oleh seseorang tersebut dapat bersumber dari dirinya maupun dari luar, dimana kedua bentuk tersebut akan lebih baik jika dua-duanya bersama-sama ikut menjadi pendorong motivasi seseorang. Menurut Fahmi (2017:191) motivasi muncul dalam dua bentuk dasar, yaitu:

1. Motivasi Ekstrinsik
Motivasi yang muncul dari luar diri seseorang, kemudian selanjutnya mendorong orang tersebut untuk membangun dan menumbuhkan semangat motivasi pada diri orang tersebut untuk merubah seluruh sikap yang dimiliki olehnya saat ini kearah yang lebih baik.
2. Motivasi Intrinsik
Motivasi yang muncul dan tumbuh serta berkembang dalam diri orang tersebut, yang selanjutnya kemudian mempengaruhi dia dalam melakukan sesuatu secara bernilai dan berarti.

2.1.3.2 Prinsip-prinsip dalam Memotivasi

Menurut Wibowo (2016) terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi karyawan yaitu:

1. Prinsip Partisipasi
Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
2. Prinsip Komunikasi
Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
3. Prinsip Mengakui Andil Bawahan
Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
4. Prinsip Pendelegasian Wewenang
Pemimpin yang memberika otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
5. Prinsip Memberikan Perhatian
Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

2.1.3.3 Teknik Motivasi Kerja Pegawai

Beberapa teknik memotivasi kerja pegawai, antara lain sebagai berikut:

1. Teknik Pemenuhan Kebutuhan
Pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. Kita tidak mungkin dapat memotivasi kerja pegawai tanpa memperhatikan apa yang

dibutuhkannya. Maslow (dalam Fahmi 2017:194)

mengemukakan hierarki kebutuhan pegawai sebagai berikut:

- a. Kebutuhan Fisiologis
Yaitu kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan gaji yang layak kepada pegawai.
- b. Kebutuhan Rasa Aman
Yaitu kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, dan lingkungan kerja. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan tunjangan kesehatan, asuransi, kecelakaan, perumahan, dan dana pensiun.
- c. Kebutuhan Sosial atau Rasa Memiliki
Yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok unit kerja, berafiliasi, berinteraksi, serta rasa dicintai dan mencintai. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu menerima eksistensi atau keberadaan pegawai sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik, dan lingkungan kerja yang harmonis.
- d. Kebutuhan Harga Diri
Yaitu kebutuhan untuk dihormati, dihargai oleh orang lain. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan pegawai karena mereka perlu dihormati, diberi penghargaan terhadap prestasi kerjanya.
- e. Kebutuhan Aktualisasi Diri
Yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, mengembangkan ide-ide, memberikan penilaian, kritik, dan berprestasi. Dalam hubungannya dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan kesempatan kepada pegawai bawahan agar mereka dapat mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar di perusahaan.

2. Teknik Komunikasi Persuasif

Menurut Wibowo (2016) Teknik komunikasi persuasif merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstralogis. Teknik ini dirumuskan “ AIDDAS”, *Attention* (Perhatian), *Interest* (Minat), *Desire* (Hasrat), *Decision* (Keputusan), *Action* (Aksi/Tindakan), *Satisfaction* (Keputusan).

Penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja. Jika telah timbul minatnya maka hasratnya menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

2.1.3.4 Asas-asas Motivasi Kerja

Berikut ini adalah asas-asas dalam memberikan motivasi kepada karyawan yaitu:

1. Asas Mengikutsertakan
Artinya, mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan pendapat, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.
2. Asas Komunikasi
Artinya, menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakannya dan kendala kendala yang dihadapi.
3. Asas Pengakuan
Artinya, memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat secara wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.
4. Asas Wewenang yang Didelegasikan

Artinya, memberikan kewenangan, dan kepercayaan diri pada bawahan, bahwa dengan kemampuan dan kreativitasnya ia mampu mengerjakan tugas-tugas itu dengan baik

5. Asas Adil dan Layak

Artinya, alat dan jenis motivasi yang diberikan harus berdasarkan atas “keadilan dan kelayakan” terhadap semua karyawan.

2.1.3.5 Tujuan Pemberian Motivasi

Pemberian motivasi kepada karyawan merupakan salah satu hal penting dalam mencapai keberhasilan Perusahaan adapun tujuan yang ingin dicapai dalam memberikan motivasi yaitu:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan Produktivitas kerja karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan

2.1.4 Pengertian Komitmen Organisasional

Setiap organisasi berusaha mencapai tujuannya dengan menggunakan segenap sumber daya manusia yang dimiliki. Oleh karenanya tujuan setiap sumber daya manusia dalam organisasi harus dijaga agar selaras dengan tujuan organisasi.

Di samping itu, sumber daya manusia dalam organisasi diharapkan memiliki kompetensi, kemampuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugasnya. Organisasi juga memerlukan sumber daya manusia yang memiliki motivasi berprestasi dan etos kerja keras, dan tidak kalah pentingnya adalah mempunyai komitmen kuat pada organisasi.

Pandangan para pakar tentang pengertian komitmen dapat sangat bervariasi. Pada dasarnya, komitmen bersifat individual, merupakan sikap

atau perilaku yang dimiliki setiap individu. Sedangkan komitmen setiap individu terhadap organisasi dimana dia bekerja dapat dikatakan sebagai komitmen organisasional.

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2010:166:430) Komitmen adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi. Sedangkan komitmen organisasional mencerminkan tingkatan keadaan dimana individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat pada tujuannya.

Menurut Wibowo (2016:430) Komitmen organisasional merupakan ukuran tentang keinginan pekerja untuk tetap dalam perusahaan di masa depan. Komitmen berhubungan dengan kuat dan terikat dengan organisasi di tingkat emosional. Sering mencerminkan keyakinan pekerja dalam misi dan tujuan perusahaan, keinginan mengembangkan usaha dalam penyelesaian, dan intensi melanjutkan bekerja disana.

Di antara pendapat para penulis ada yang menyamakan komitmen organisasional dengan loyalitas pekerja. Namun, sebagian besar menyatakan bahwa loyalitas adalah salah unsure dari komitmen organisasional. Unsur pertama komitmen organisasional adalah perasaan identifikasi, perasaan individu bahwa menjadi bagian dari organisasi. Unsur kedua adalah perlibatan, artinya bahwa individu merasa terlibat dalam proses pelaksanaan organisasi. Sedangkan unsur ketiga adalah loyalitas, dalam arti individu loyal terhadap organisasi.

Dengan demikian, dapat diperoleh kesimpulan bahwa komitmen organisasional adalah perasaan, sikap dan perilaku individu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.4.1 Tipe Komitmen Organisasional

Menurut Meyer dan Allen (1990) mengemukakan adanya tiga tipe komitmen organisasional sebagai berikut:

1. Affective Commitment

Dinyatakan sebagai tingkat emosi positif dimana pekerja ingin menekan usaha dan memilih untuk tetap dengan organisasi.

2. *Normative Commitment*

Merupakan pilihan untuk tetap tinggal terikat dengan budaya yang kuat atau etika yang mendorong untuk melakukan seperti itu. Mereka yakin bahwa mereka harus mempunyai komitmen karena sistem keyakinan orang lain dan miliknya sendiri menyesuaikan norma dan perasaan tentang tanggung jawab.

3. *Continuance Commitment*

Mendorong pekerja untuk tinggal karena investasi tinggi mereka dalam organisasi berupa waktu dan usaha dan kerugian ekonomi dan social yang akan mereka derita bila mereka keluar.

2.1.4.2 Faktor Mempengaruhi Komitmen Organisasional

Seperti dikemukakan pada tipe komitmen organisasional yang terdiri dari tiga komponen *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Masing-masing dipengaruhi oleh faktor yang berbeda. *Affective commitment* dipengaruhi berbagai karakteristik personal seperti kepribadian dan *locus of control*, pengalaman kerja sebelumnya dan kesesuaian nilai. Karena *continuance commitment* mencerminkan rasio antara biaya dan manfaat yang berkaitan dengan meninggalkan organisasi, maka dipengaruhi oleh faktor yang memengaruhi biaya dan manfaat, seperti kurangnya alternatif pekerjaan dan jumlah investasi yang telah ditentukan orang dalam organisasi atau komunitas tertentu. *Continuance commitment* akan tinggi apabila individu tidak mempunyai alternatif pekerjaan.

Normative commitment dipengaruhi oleh proses sosialisasi yang dinamakan *psychological contract*. *Personal contract* merupakan persepsi individu tentang persyaratan perjanjian dari pertukaran dengan pihak lain. *Psychological contract* mencerminkan keyakinan pekerja tentang apa yang seharusnya diterima sebagai imbalan atas apa yang mereka berikan.

Menurut Meshane dan Von Glinow (2010) memandang komitmen organisasional sebagai loyalitas organisasional. Cara untuk membangun komitmen organisasional adalah melalui:

- a. *Justice and support* (keadilan dan dukungan)
Affective commitment lebih tinggi pada organisasi yang memenuhi kewajibannya pada pekerja dan tinggal dengan nilai-nilai humanitarian seperti kejujuran, kehormatan, kemauan memaafkan dan integritas moral. Organisasi yang mendukung kesejahteraan pekerja cenderung menuai tingkat loyalitas lebih tinggi.
- b. *Shared Values* (nilai bersama)
 Menunjukkan identitas orang pada organisasi, dan indentifikasi mencapai tingkat tertinggi ketika pekerja yakin nilai-nilai mereka sesuai dengan nilai-nilai dominan organisasi. Pengalaman pekerja lebih nyaman dan dapat diduga ketika mereka sepakat dengan nilai-nilai mendasari keputusan korporasi.
- c. *Trust* (kepercayaan)
 Kepercayaan menunjukkan harapan positif satu orang terhadap orang lain dalam situasi yang melibatkan risiko. Kepercayaan berarti menempatkan nasib pada orang atau kelompok. Untuk menerima kepercayaan, maka kita juga harus menunjukkan kepercayaan. Pekerja memperkenalkan dengan dan merasa berkewajiban bekerja untuk organisasi hanya apabila mereka mempercayai pemimpin mereka.
- d. *Organizational Comprehension* (pemahaman organisasi)
 Pemahaman organisasional menunjukkan seberapa baik pekerja memahami organisasi, termasuk arah strategis, dinamika social, dan tata ruang fisik.

2.1.4.3 Mengukur Komitmen

Menurut Wibowo (2016:435) orang yang member perhatian pada prestasi kerja ketika mereka mempunyai komitmen untuk melakukan tindakan. Deteksi akan adanya kekuatan komitmen apabila dilakukan lebi dini akan lebih mudah untuk

menghindari masalah dikemudian hari. Seseorang yang merasa tertekan untuk menerima kesepakatan tidak mungkin benar-benar memiliki komitmen.

Penting untuk dilakukan observasi terhadap tingkat antusiasme dan komitmen ditunjukkan pekerja terhadap kesepakatan sasaran dan tingkat kinerja. Sebagai tanda komitmen positif pekerja menunjukkan antusiasme, menyelesaikan masalah, melaporkan kemajuan, dan menunjukkan inisiatif.

2.2 Hipotesis Penelitian

Adapun hipotesis dari keterkaitan antara kepemimpinan transformasional, motivasi dan komitmen organisasional yang didukung dari hasil penelitian terdahulu maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

- H₁ Kepemimpinan transformasional dan motivasi memiliki kaitan yang positif dan signifikan
- H₂ Kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional memiliki kaitan yang positif dan signifikan
- H₃ Motivasi kerja dan komitmen organisasional memiliki kaitan yang positif dan signifikan

2.3 Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah jurnal-jurnal yang penulis jadikan sebagai dasar dalam pengambilan judul yang akan penulis buat sebagai sebuah penelitian yaitu:

Penulis	Judul	Variabel	Sumber Data	Hasil
1. Desak Made Lingga Suadnyani 2. I Gusti Salit Ketut Netra	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional	1. Kepemimpinan Transformasional (X1) 2. Motivasi Kerja (X2) 3. Kepuasan Kerja (X3) 4. Komitmen Organisasional (Y)	Wyndham Garden Hotels di Bali	Seluruh variabel yang diujikan pada penelitian memiliki hasil yang sama yaitu Positif dan signifikan.
1. Setiawan 2. Kifayah Umar	Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasional	1. Kepemimpinan Transformasional (X1) 2. Komitmen Organisasional	Pustakawan di UPT Perpus. Uni vNegeri Malang	Seluruh variabel yang diujikan pada penelitian memiliki hasil yang sama yaitu

	dengan Kinerja Karyawan	(X2) 3. Kinerja Pustakawan (Y)		Positif dan signifikan.
Astri Lona Putri	Hubungan Motivasi Dengan Komitmen Organisasi	1. Motivasi (X) 2. Komitmen Organisasional (Y)	Karyawan pada PT. Sucofindo Cabang Dumai Pekanbaru	Seluruh variabel yang diujikan pada penelitian memiliki hasil yang sama yaitu Positif dan signifikan.
1.Pradista Intan Ninda 2.Dadang Iskandar	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja	1. Idealized Influence (X1) 2. Inspirational Motivation (X2) 3. Intellectual Stimulation (X3) 4. Individualized Consideration (X4) 5. Motivasi Kerja (Y)	Karyawan Human Capital Center (HCC) PT Telkom Japati Bandung	Seluruh variabel yang diujikan pada penelitian memiliki hasil yang sama yaitu Positif dan signifikan.
Roziq Humala	Kepemimpinan Transformasional dengan Komitmen Organisasional	1. Kepemimpinan Transformasional (X) 2. Komitmen Organisasional (Y)	Karyawan Koperasi Jasa Keuangan BTM Surya Melati Syariah Kediri	Seluruh variabel yang diujikan pada penelitian memiliki hasil yang sama yaitu Positif dan signifikan.

1. Penelitian Suadnyani dan Netra tentang Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional pada Karyawan Wyndham Garden Hotels. Variabel independen terdiri dari Kepemimpinan Transformasional (X1), Motivasi (X2) dan Kepuasan Kerja (X3) dan variabel dependen Komitmen Organisasional (Y). Berdasarkan hasil penelitian yang dihitung berdasarkan analisis linier berganda dengan perhitungan SPSS menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional berpengaruh secara signifikan dimana nilai t hitung sebesar 2,421 lebih besar dari t tabel dan signifikansi sebesar 0,017 lebih kecil dari 0,05 atau 5%. Motivasi memiliki hasil berpengaruh secara signifikan dengan komitmen organisasional dimana nilai t

hitung sebesar 3,248 lebih besar dari t tabel dan signifikansi sebesar 0,002 lebih kecil dari 0,05 atau 5%. Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dengan komitmen organisasional dimana nilai t hitung sebesar 5,334 dari t tabel dan signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 atau 5%.

2. Penelitian oleh Setiawan dan Amar tentang Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasional dengan Kinerja Pustakawan pada Perpustakaan Universitas Negeri Malang. Variabel independen terdiri dari Kepemimpinan transformasional (X1) dan komitmen organisasional (X2) dan variabel dependen yaitu kinerja pustakawan (Y). Berdasarkan hasil penelitian yang dihitung berdasarkan analisis linier berganda dengan perhitungan SPSS menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional sebesar 56,25%. Terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan sebesar 53,13% dan terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasional dengan kinerja pustakawan.
3. Penelitian Putri tentang Hubungan Motivasi dengan Komitmen Organisasional (kasus pada Karyawan pada PT Sucofindo Cabang Dumai). Variabel independen dari jurnal tersebut ialah motivasi dan variabel dependen ialah komitmen organisasional. Berdasarkan hasil penelitian yang dihitung menggunakan rumus Korelasi Spearman Rank menunjukkan bahwa hasil uji korelasi analisis korelasi spearman rank di dapatkan nilai korelasi sebesar 0,798. Dari hasil perhitungan tersebut diketahui bahwa ada hubungan yang bernilai positif antara motivasi dengan komitmen organisasional pada karyawan PT Sucofindo Cabang Dumai Sebesar 0,798 dan termasuk kategori kuat.
4. Penelitian Ninda dan Iskandar tentang Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja (studi kasus pada Karyawan Human Capital Center (HCC) PT Telkom Japati Bandung). Variabel independen pada penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional (X) dan variabel dependen adalah motivasi (Y). Berdasarkan hasil penelitian yang dihitung menggunakan aplikasi SPSS 12 menunjukkan terdapat pengaruh signifikan positif dari variabel *idealized*

influence, inspirational motivation, intellectual stimulation secara keseluruhan terhadap variabel motivasi kerja (Y) sebesar 47%. Berdasarkan hasil uji F (simultan). Hasil uji t terdapat semua indikator berpengaruh secara signifikan.

5. Penelitian Humala tentang Kepemimpinan Transformasional dengan Komitmen Organisasional pada Karyawan Koperasi Jasa Keuangan BTM Surya Melati Kediri. Variabel independen dari penelitian ini adalah Kepemimpinan Transformasional (X) dan variabel dependen dari penelitian ini adalah komitmen organisasional (Y).

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dihitung menggunakan rumus SPSS di dapatkan hasil bahwa terdapat korelasi positif yang sangat signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional karyawan dengan koefisien korelasi (r) sebesar 0,55 dengan nilai p sebesar 0,000. Adapun sumbangan efektif dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional sebesar 30,3%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.