

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

2.1.1.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Veithzal Riva'i dan Deddy Mulyadi (2012:2) bahwa kepemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Selain itu juga, memengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang diluar kelompok atau organisasi.

Isnari *et al* (2018) Kepemimpinan adalah seni dalam mengkoordinasikan, memotivasi, membujuk dan mengarahkan individu/kelompok untuk berkontribusi mencapai suatu tujuan yang dikehendaki. Menurut Permadi (2010) bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.

Menurut Rivai (2014:64) gaya kepemimpinan adalah sekumpulan cara yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Menurut Toha (2014:212) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Sedangkan menurut Siagian (2002:62) dalam Isnar Budiarti (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

Maka gaya kepemimpinan dapat disimpulkan merupakan pola perilaku atau cara seorang pemimpin yang diaplikasikan kepada bawahannya di dalam perusahaan dengan cara tertentu untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

2.1.1.2. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins (2010:473) menyatakan kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya. Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan

sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Menurut Robbins (2010:159) menjelaskan kepemimpinan transformasional mampu menstimulasi dan menginspirasi (transformasi) bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa. Kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut.

Menurut Suharto (2006) kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai hubungan antara pemimpin dan bawahan yang sangat dekat sehingga menimbulkan ikatan emosi dan kedekatan yang sangat lain, bawahan merasa hormat serta percaya pada pemimpinnya dan termotivasi untuk bekerja lebih dari yang sebenarnya. Burns dalam Northouse (2013: 176) menyatakan kepemimpinan transformasional adalah merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang menciptakan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut.

Menurut Robbins dan Judge (2008) Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang mengatasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama

dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan suatu metode atau cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, mendorong, dan mengendalikan bawahannya serta tercipta motivasi dalam dirinya supaya pencapaian tujuan organisasi dapat berjalan secara efisien dan efektif. Pemimpin yang transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan serta membujuk bawahannya untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi di atas kepentingan organisasi.

2.1.1.3. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Karakteristik pemimpin transformasional menurut Sunyoto dan Burhanudin (2015) adalah sebagai berikut:

1. *Charismatic leadership*

Pemimpin transformasional memiliki suatu karisma yang dikagumi dan dihormati, sehingga dengan pengaruh dan kekuatan karisma tersebut pemimpin mudah untuk mengkomunikasikan visi atau misi organisasi kepada pengikut. Pengikut menganggap pemimpin sebagai model yang ingin ditiru, sehingga menumbuhkan antusiasme kerja.

2. *Inspirational leadership*

Pemimpin transformasional mampu untuk membangkitkan semangat pengikutnya yang merasa ragu-ragu atau tidak mampu dalam menyelesaikan suatu tugas. Pemimpin dapat memberikan inspirasi, secara emosional membangkitkan, menggerakkan, dan menyemarakkan kondisi yang sudah tidak lagi menggairahkan.

3. *Belief*

Pemimpin transformasional memiliki insting atau naluri yang kuat, dapat melihat dan membuat keputusan-keputusan tepat yang berdampak positif bagi organisasi, sehingga mampu bertindak dengan penuh keyakinan dan menanamkan kepercayaan kepada para pengikutnya.

4. *Intellectual stimulation*

Pemimpin transformasional mampu memberikan dan melakukan stimulan-stimulan intelektual kepada para pengikutnya, mampu mendorong para pengikutnya untuk bertindak secara kreatif, mengajak bawahan untuk berpikir dengan cara-cara baru, berani memunculkan ide-ide dan berpikir rasional dalam menyelesaikan suatu masalah, tidak berdasarkan opini atau dugaan saja.

5. *Individualized consideration*

Ciri ini berkaitan dengan tanggung jawab dan kemampuan pemimpin dalam memberikan kepuasan dan meningkatkan produktivitas para pengikutnya. Pemimpin transformasional cenderung bersikap membaaur menjadi satu dengan

pengikutnya, bersahabat, dekat, dan mampu memperlakukan pengikutnya sebagaimana layaknya individu dengan kebutuhan masing-masing.

Ada tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang sinergis menurut (Rees: 2001) yaitu :

1. Simplifikasi

Kemampuan serta keterampilan dari seorang pemimpin dalam mengungkapkan visi secara jelas dan praktis menjadi hal pertama yang penting untuk diimplementasikan.

2. Motivasi

Kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu dilakukan oleh seorang pemimpin.

3. Fasilitasi

Mampu secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal tersebut akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.

4. Inovasi

Kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan apabila diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Pemimpin transformasional harus sigap merespon perubahan

tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan tidak takut akan perubahan tersebut.

5. Mobilitas

Pengalokasian semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat pengikutnya yang penuh dengan tanggung jawab, dalam mencapai visi dan tujuan.

6. Siap Siaga

Kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.

7. Tekad

Tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir dan menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk itu, diperlukan dukungan dari pengikut berupa pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

2.1.1.4. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Robbins dan Judge (2008) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat indikator yaitu:

1. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Perilaku pemimpin digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi serta mendapatkan *respect* dan kepercayaan dari bawahan.

2. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kreativitas dan inovasi bawahan, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.

4. Pertimbangan Individual (*Individual Consideration*)

Perilaku pemimpin yang memperlakukan masing-masing bawahan sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran.

2.1.2 Keterlibatan Kerja

2.1.2.1. Pengertian Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja diartikan sebagai suatu ukuran sampai dimana individu secara psikologis memihak pekerjaan mereka dan menganggap penting tingkat kinerja yang dicapai sebagai penghargaan diri. (Robbins and Judge, 2008).

Keterlibatan kerja menurut Kanungo dalam Abutayeh Al-Qatawneh (2012:15) adalah sikap utama yang mengacu pada identifikasi psikologi oleh seorang pegawai terhadap pekerjaannya, di mana pegawai merasa bahwa pekerjaan merupakan perwakilan dari kehidupan mereka dan banyak dari kepentingan serta tujuan hidup

berhubungan dengan pekerjaan mereka. Oleh karena itu pegawai yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi, melihat keberhasilan mereka di tempat kerja sebagai indikasi kesuksesan dalam hidup secara keseluruhan. Sebaliknya pegawai yang memiliki keterlibatan kerja yang rendah, merasa bahwa hidup mereka dipisahkan dari pekerjaan dan hal-hal lainnya yang jauh lebih penting dari pekerjaan mereka.

Robbins (2003) Keterlibatan kerja merupakan tingkat di mana seseorang mengaitkan dirinya ke pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi di dalamnya dan menganggap kinerjanya penting bagi nilai dirinya.

Noe, *et al* (2016) Keterlibatan kerja adalah sejauh mana orang mengidentifikasi diri mereka dengan pekerjaan mereka. Orang-orang yang tidak terlibat dengan pekerjaan mereka menganggap pekerjaan mereka merupakan aspek tidak penting dari kehidupan mereka..

Pekerjaan dipandang sebagai hal yang penting dan berarti bagi individu sehingga individu memberikan perhatian besar dan sangat memikirkan pekerjaannya yang membuat individu *involved* dengan pekerjaannya (Faustino Cardoso Gomes, 2003:96).

Dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja adalah rasa terlibat di dalam diri individu terhadap pekerjaannya secara mendalam atau rasa komitmen seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang ditandai dengan karyawan memiliki tingkat kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaannya, dan karyawan merasa bahwa

pekerjaannya sangat penting dalam kehidupan kerja dan mempunyai keyakinan yang kuat akan kemampuan dalam menyelesaikannya. Seorang karyawan yang terlibat sepenuhnya dengan pekerjaannya akan menghasilkan pencapaian sasaran dan tujuan organisasi. Secara psikologis akan menimbulkan rasa sukses yang akan menaikkan harga diri karyawan sehingga kondisi ini pada akhirnya akan berpengaruh terhadap peningkatan performa karyawan.

2.1.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Keterlibatan Kerja

Penting bagi perusahaan untuk memperhatikan keterlibatan karyawan para karyawannya, karena hal tersebut sangat berkaitan kesediaan dan loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan. Semakin karyawan memiliki rasa keterlibatan yang tinggi dengan perusahaan, maka semakin meningkat pula kinerja dari karyawannya yang berdampak pada peningkatan pertumbuhan pendapatan perusahaan tersebut. Hal tersebut sejalan dengan faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan menurut Mc Bain (2007) , yaitu:

1. Organisasi, sebuah organisasi dapat memunculkan keterlibatan dalam karyawan karena adanya budaya organisasi, visi dan nilai yang dianut oleh organisasi. Nilai keadilan dan kepercayaan karyawan yang ada pada organisasi dapat memberikan dampak positif bagi terciptanya keterlibatan yang menimbulkan persepsi bagi karyawan bahwa mereka mendapat dukungan dari organisasi.
2. Manajemen dan kepemimpinan, konsistensi dari pemimpin dalam membimbing karyawan dapat menciptakan keterlibatan karyawan, pemimpin

organisasi diharapkan memiliki beberapa keterampilan seperti teknik berkomunikasi, teknik memberikan *feedback* dan teknik penilaian kerja yang baik bagi para karyawannya.

3. *Working life*, adalah kondisi lingkungan kerja yang nyaman dapat menjadi faktor yang dapat mempengaruhi terciptanya keterlibatan karyawan.

2.1.2.3 Indikator Keterlibatan Kerja

Menurut (Robbins, 2003) keterlibatan kerja seorang pegawai dapat memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan suatu instansi dalam pencapaian tujuan, berikut adalah indikator keterlibatan kerja di antaranya:

1. Partisipasi kerja

Partisipasi kerja merupakan keikutsertaan karyawan dalam hal operasional pada sebuah perusahaan dalam penyelesaian pekerjaan sehari-hari.

2. Keikutsertaan

Dapat diartikan sebagai turut andilnya karyawan atau ikut dalam suatu kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi.

3. Kerja Sama

Kerja sama adalah keinginan untuk bekerja sama dengan kooperatif dan menjadi bagian dari kelompok.

2.1.3 Iklim Organisasi

2.1.3.1. Pengertian Iklim Organisasi

Holloway (2012) mendefinisikan iklim organisasi sebagai kesatuan dari sifat terukur dari lingkungan kerja yang dipersepsikan oleh karyawan secara langsung maupun tidak langsung yang mempengaruhi dan memotivasi perilaku mereka. Iklim organisasi adalah persepsi karyawan dari lingkungan kerja yang memotivasi dan mempengaruhi kerelaan dari karyawan untuk tetap tinggal di organisasi (Shanker, 2014).

Menurut Stringer (2002) bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Iklim organisasi memengaruhi produktivitas anggota dan selanjutnya memengaruhi efektivitas dan efisiensi organisasi. Iklim organisasi ini merupakan istilah untuk menggambarkan lingkungan organisasi atau situasi organisasi.

Menurut Kusnan dalam Darodjat (2015: 85) menyatakan bahwa: “Iklim organisasi sebagai suatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja”.

Iklm organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi (Lita Wulantika, 2017).

Dari beberapa pengertian mengenai iklim organisasi dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan suatu lingkungan kerja di sekitar tempat kerja yang akan mempengaruhi perilaku mereka dan bentuk kerjasama karyawan untuk pencapaian tujuan bersama didalam perusahaan. Iklim organisasi juga dapat didefinisikan sebagai suasana kerja yang diciptakan oleh hubungan antara pribadi dalam organisasi dan merupakan sesuatu yang nyata dirasakan oleh orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Iklim Organisasi

Menurut Higgins dalam Wirawan (2007) ada empat prinsip faktor-faktor yang mempengaruhi iklim yaitu:

1. Manajer/pimpinan

Pada dasarnya setiap tindakan yang diambil oleh pimpinan atau manajer mempengaruhi iklim dalam beberapa hal, seperti aturan-aturan, kebijakan-kebijakan, dan prosedur-prosedur organisasi terutama masalah-masalah yang berhubungan dengan masalah personalia, distribusi imbalan, gaya komunikasi, cara-cara yang digunakan untuk memotivasi, teknik-teknik dan tindakan pendisiplinan, interaksi antara manajemen dan kelompok, interaksi antar

kelompok, perhatian pada permasalahan yang dimiliki karyawan dari waktu ke waktu, serta kebutuhan akan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

2. Tingkah laku karyawan

Tingkah laku karyawan mempengaruhi iklim melalui kepribadian mereka, terutama kebutuhan mereka dan tindakan-tindakan yang mereka lakukan untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Komunikasi karyawan memainkan bagian penting dalam membentuk iklim. Cara seseorang berkomunikasi menentukan tingkat sukses atau gagalnya hubungan antar manusia. Berdasarkan gaya normal seseorang dalam hidup atau mengatur sesuatu, dapat menambahnya menjadi iklim yang positif atau dapat juga menguranginya menjadi negatif.

3. Tingkah laku kelompok kerja

Terdapat kebutuhan tertentu pada kebanyakan orang dalam hal hubungan persahabatan, suatu kebutuhan yang seringkali dipuaskan oleh kelompok dalam organisasi. Kelompok-kelompok berkembang dalam organisasi dengan dua cara, yaitu secara formal, utamanya pada kelompok kerja; dan informal, sebagai kelompok persahabatan atau kesamaan minat.

4. Faktor eksternal organisasi

Sejumlah faktor eksternal organisasi mempengaruhi iklim pada organisasi tersebut. Keadaan ekonomi adalah faktor utama yang mempengaruhi iklim. Contohnya dalam perekonomian dengan inflasi yang tinggi, organisasi berada dalam tekanan untuk memberikan peningkatan keuntungan sekurang-kurangnya sama dengan tingkat inflasi. Seandainya pemerintah telah

menetapkan aturan tentang pemberian upah dan harga yang dapat membatasi peningkatan keuntungan, karyawan mungkin menjadi tidak senang dan bisa keluar untuk mendapatkan pekerjaan pada perusahaan lain. Di lain pihak, ledakan ekonomi dapat mendorong penjualan dan memungkinkan setiap orang mendapatkan pekerjaan dan peningkatan keuntungan yang besar, sehingga hasilnya iklim menjadi lebih positif.

2.1.3.4 Indikator Iklim Organisasi

Robert Stringer (2002) berpendapat bahwa untuk mengukur iklim organisasi terdapat enam dimensi yang diperlukan:

1. Struktur Organisasi (*Structure*)

Struktur Organisasi mencerminkan perasaan pada organisasi secara baik dan mempunyai peran serta tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Pekerjaan yang didefinisikan dengan baik mencerminkan struktur yang tinggi. Sebaliknya tidak ada kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan mencerminkan struktur yang rendah.

2. Standar-standar (*Standarts*)

Standar-standar dalam suatu organisasi mengukur tekanan untuk meningkatkan kinerja dan standar kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi ketika melakukan pekerjaannya dengan baik dalam organisasi. Standar-standar tinggi artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan

kinerja. Standar-standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja.

3. Tanggung jawab (*Responsibility*)

Tanggung jawab merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka akan bertanggung jawab terhadap dirinya sendiri dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggung jawab tinggi menunjukkan anggotanya merasa didorong untuk memecahkan masalahnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dan percobaan terhadap pendekatan baru diharapkan.

4. Penghargaan (*Recognition*)

Penghargaan mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Penghargaan rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberikan imbalan secara tidak konsisten.

5. Dukungan (*Support*)

Dukungan mencerminkan suatu perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung di antara anggota kelompok kerja. Apabila anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, dan jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas maka dukungan organisasi tinggi. Jika dukungan rendah, maka anggota di dalam organisasi akan merasa terisolasi atau tersisih sendiri.

6. Komitmen (*Commitment*)

Komitmen mencerminkan suatu perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan atau kesetiaan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berisolasi dengan kesetiaan secara personal. Komitmen yang rendah artinya karyawan merasa acuh terhadap organisasi dan tujuannya. Merefleksikan perasaan kebanggaan dan komitmen sebagai anggota organisasi. Meliputi pemahaman karyawan mengenai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

2.1.4 Komitmen Organisasi

2.1.4.1. Pengertian Komitmen Organisasi

Wirawan (2013:713) mengatakan komitmen organisasi adalah perasaan keterikatan psikologis dan fisik pegawai terhadap organisasi tempat ia bekerja atau organisasi dimana ia menjadi anggotanya.

Robbins & Judge (2009: 100) mengemukakan bahwa komitmen organisasional (*organizational commitment*) yang didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Seseorang yang sangat berkomitmen mungkin akan melihat dirinya sebagai anggota sejati dari sebuah perusahaan, merujuk pada organisasi dalam hal pribadi, mengabaikan sumber ketidakpuasan kecil, dan melihat dirinya tetap sebagai anggota

organisasi. Sebaliknya, seseorang yang kurang berkomitmen lebih berkemungkinan melihat dirinya sendiri sebagai orang luar, mengekspresikan lebih banyak ketidakpuasan mengenai banyak hal, dan tidak melihat dirinya sebagai anggota jangka panjang dari organisasi (Moorhead dan Griffin,2013:73).

Triharso (2012: 93) menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah keadaan ketika seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Allen dan Meyer (dalam Umam, 2010: 258) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

Maka dapat disimpulkan, komitmen organisasi ini menggambarkan hubungan diantara individu dengan organisasi, jika individu yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi, maka ia akan mempunyai kesetiaan, kepercayaan dan loyalitas pada organisasi dimana ia bekerja.

2.1.4.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Dyne dan Graham dalam Soekidjan (2009), faktor yang mempengaruhi komitmen ada tiga yaitu personal, situasional dan posisi.

1) Personal

- a. Ciri kepribadian tertentu seperti teliti, *ekstrovert* dan berpandangan positif akan cenderung lebih komit. Individu yang lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan organisasi di atas tujuan individu juga akan cenderung lebih komit.
- b. Masa kerja dan usia akan berhubungan positif dengan komitmen organisasi.
- c. Tingkat pendidikan yang semakin tinggi menimbulkan harapan yang tidak dapat diakomodir, sehingga komitmennya semakin rendah.
- d. Jenis kelamin. Wanita umumnya memiliki komitmen yang lebih tinggi karena menghadapi tantangan yang lebih besar dalam mencapai karirnya.
- e. Status perkawinan juga akan berpengaruh. Karyawan yang telah menikah mempunyai komitmen yang lebih tinggi.
- f. Tingkat keterlibatan kerja karyawan berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

2) Situasional

- a. Nilai tempat kerja. Nilai kualitas, inovasi kooperasi partisipasi dan kepercayaan akan mempermudah setiap karyawan untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat. Karyawan yang percaya bahwa nilai organisasinya adalah kualitas produk atau jasa, maka karyawan tersebut akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan hal tersebut.
- b. Keadilan organisasi, meliputi keadilan yang berkaitan dengan alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan dan keadilan dalam pemeliharaan hubungan antar individu.
- c. Karakteristik pekerjaan. Karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan rasa ketertarikan terhadap organisasi.
- d. Dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif terhadap komitmen organisasi. Hubungan ini didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan memiliki persepsi bahwa organisasi memberi dorongan, menghargai kontribusi karyawan dan memberi apresiasi bagi karyawan dalam pekerjaannya. Karyawan akan menjadi lebih komit terhadap organisasinya apabila organisasi peduli terhadap keberadaan dan kesejahteraan karyawan serta menghargai kontribusinya.

3) Posisi

- a. Masa kerja yang lama akan membuat karyawan lebih komitmen disebabkan oleh kesempatan karyawan untuk menerima pekerjaan yang lebih menantang dan kesempatan promosi yang lebih tinggi, hubungan sosial antar karyawan yang telah terbentuk serta peluang investasi berupa tenaga, waktu dan pikiran yang semakin besar.
- b. Tingkat pekerjaan. Status sosial ekonomi merupakan prediktor komitmen paling kuat. Status yang tinggi akan cenderung meningkatkan kemampuan motivasi dan juga kemampuan aktif terlibat.

Menurut McShane dan Glinov (2010) ada lima cara untuk membangun komitmen seorang karyawan terhadap organisasi, yaitu:

1. *Fairness and Satisfaction* (keadilan dan kepuasan).
2. *Job Security* (keamanan kerja).
3. *Organizational Comprehensions* (organisasi secara keseluruhan).
4. *Employee Involvement* (keterlibatan karyawan).
5. *Trusting Employees* (kepercayaan karyawan).

2.1.4.3. Indikator Komitmen Organisasi

Allen & Meyer (dalam Umam, 2010: 259) menjelaskan terdapat tiga dimensi dari komitmen organisasi, yaitu :

1. Komitmen Afektif

Komitmen Afektif berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Ketika seorang karyawan memiliki *affective commitment* yang tinggi, maka ia akan tetap bertahan dalam sebuah organisasi karena ia memang menginginkan hal itu.

2. Komitmen Kontinuan

Pada dimensi ini anggota organisasi memiliki kesadaran bahwa ia akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Seorang karyawan dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus bertahan dalam organisasi karena karyawan tersebut memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut.

3. Komitmen Normatif

Karyawan dengan *normative commitment* yang tinggi menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi dan akan terus menjadi anggota organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut. Individu dengan *normative commitment* yang tinggi akan

tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Sebelum penulis melakukan penelitian, penulis mempelajari dan membaca penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, untuk menjaga keaslian penelitian, maka dapat dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

Tabel 2.1
Tabel Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian ini

No	Penulis/ Tahun	Judul Penelitian/Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/Persamaan
1	Swastadiguna dan I Gusti Ayu Manuati Dewi (2018)	Judul: <i>Impact of organizational climate on organizational commitment with job satisfaction as mediating variable</i> Metode: <i>Path Analysis</i> Sampel: 84 orang dari 525 karyawan	Iklm organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi yang berarti bahwa iklim organisasi yang baik dalam suatu perusahaan dapat meningkatkan komitmen organisasi	Persamaan: Penulis dan peneliti terdahulu sama-sama meneliti pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasi Perbedaan: Metode yang digunakan berbeda dengan peneliti terdahulu dan variabel mediasi kepuasan kerja
2	Amelia Rahmi dan Mulyadi (2018)	Judul: Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan pada PT. PLN Banda Aceh Metode: Analisis regresi linear berganda	Hasil penelitian menunjukkan secara simultan maupun parsial keterlibatan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional	Persamaan: Peneliti terdahulu menyebutkan keterlibatan kerja dan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan dan akan diteliti oleh penulis Perbedaan: Penulis tidak meneliti variabel bebas yaitu budaya organisasi

		Sampel: Seluruh karyawan sebanyak 115 orang		juga pengumpulan sampelnya berbeda
3	I Gede Raka Ariana, Ni Wayan Mujiati (2018)	Judul: Pengaruh Keterlibatan Kerja, Iklim Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Metode: Analisis Regresi Linier Berganda Sampel: Sampel jenuh sebanyak 45 orang	Hasil penelitian menunjukkan secara parsial ketiga variabel keterlibatan kerja, iklim organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.	Persamaan: Penulis dan peneliti terdahulu sama-sama meneliti pengaruh keterlibatan kerja dan iklim organisasi terhadap komitmen organisasi Perbedaan: Penulis tidak meneliti variabel bebas kepuasan kerja
4	Rizky Novarinda, Mohammad Iqbal (2017)	Judul: Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Iklim Kerja Terhadap Komitmen (Studi pada Rumah Sakit Umum Daerah Sidoarjo) Metode: Kuantitatif, analisis regresi linier berganda Sampel: Menggunakan rumus slovin didapatkan sebanyak 100 responden/sampel	Terdapat pengaruh secara parsial maupun simultan antara variabel keterlibatan kerja dan iklim kerja terhadap komitmen organisasional	Persamaan: Kesamaan penggunaan variabel keterlibatan kerja dan iklim kerja sebagai variabel komitmen organisasi dan akan diteliti oleh penulis Perbedaan: Perbedaan penggunaan indikator pada variabel keterlibatan kerja juga pengumpulan sampelnya berbeda
5	I Made Pasek Ardiana Putra, I Gede Riana (2017)	Judul: Pengaruh Keadilan Organisasional dan Keterlibatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Pada Karyawan Bounty Hotel-Bali Metode: Analisis regresi linier berganda Sampel: <i>Sample random Sampling</i> sebanyak 61 karyawan	Kedua variabel keadilan organisasional dan keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap variabel komitmen organisasi	Persamaan: Penulis dan peneliti terdahulu sama-sama meneliti pengaruh keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi Perbedaan: Adanya variabel lain yang tidak peneliti gunakan dengan peneliti terdahulu yaitu keadilan organisasional juga pengumpulan sampelnya berbeda

6	Clariza Dara Puspita, Supri Wahyudi Utomo, Nur Wahyuning Sulistyowati (2017)	<p>Judul: Pengaruh Keterlibatan Kerja (<i>Job Involvement</i>) dan Kepuasan Kerja (<i>Job Satisfaction</i>) Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Pusdikbang SDM Perum Perhutani Madiun</p> <p>Metode: Analisis Regresi Linier Berganda</p> <p>Sampel: <i>simple random sampling</i> sebanyak 60 pegawai</p>	Keterlibatan kerja dan kepuasan kerja secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi	<p>Persamaan: Sama-sama menggunakan variabel keterlibatan kerja dan variabel komitmen organisasi serta metode yang digunakan</p> <p>Perbedaan: Penulis tidak meneliti variabel lain yaitu variabel kepuasan kerja juga teknik pengumpulan sampelnya berbeda</p>
7	I Gede Anggi Wira Kesuma dan I Wayan Gede Supartha (2016)	<p>Judul: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Mediasi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Kepuasan Kerja</p> <p>Metode: Teknik analisis data menggunakan <i>structural equation model</i> (SEM)</p> <p>Sampel: Seluruh karyawan sebanyak 114 orang</p>	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel OCB, kepuasan kerja dan komitmen organisasi serta kepuasan kerja dan OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi	<p>Persamaan: Persamaan ada pada indikator yang digunakan pada variabel kepemimpinan transformasional dan variabel komitmen organisasi</p> <p>Perbedaan: Penulis tidak menggunakan variabel mediasi <i>organizational citizenship behavior</i> dan kepuasan kerja</p>
8	Anneke Putri Marli, Yuki Fitria (2015)	<p>Judul: Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Antara Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Merangin Provinsi Jambi</p> <p>Metode: Deskriptif dan penelitian kausal komperatif</p> <p>Sampel: Sampel jenuh sebanyak 62 orang</p>	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa iklim organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Pihak organisasi perlu memperkuat, memperhatikan, mempertahankan serta memperbaiki iklim organisasi terhadap pegawai karena iklim organisasi yang kondusif dapat menimbulkan rasa nyaman bagi pegawai	<p>Persamaan: Sama-sama mengukur pengaruh variabel iklim organisasi terhadap komitmen organisasi</p> <p>Perbedaan: Penulis tidak menggunakan variabel antara seperti peneliti terdahulu, dan metode berbeda dengan peneliti terdahulu</p>

			yang berdampak langsung terhadap motivasi kerja dan komitmen organisasional	
9	Dr. Rashid Saeed, et al (2013)	<p>Judul: <i>The effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment with a Mediating effect of Psychological Empowerment</i></p> <p>Metode: Analisis regresi</p> <p>Sampel: Sampel jenuh sebanyak 150 responden</p>	Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi melalui pemberdayaan psikologis	<p>Persamaan: Pengukuran kepemimpinan transformasional yang peneliti terdahulu lakukan dengan yang akan penulis lakukan</p> <p>Perbedaan: Peneliti tidak menggunakan variabel antara yaitu pemberdayaan psikologis</p>
10	Tariq Iqbal Khan, et al (2011)	<p>Judul: <i>Job Involvement as Predictor of Employee Commitment: Evidence from Pakistan</i></p> <p>Metode: Analisis regresi</p> <p>Sampel: Sampel jenuh sebanyak 211 responden</p>	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa semua hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini mendapat dukungan signifikan dan membuktikan bahwa keterlibatan kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi	<p>Persamaan: Peneliti terdahulu dan penulis akan meneliti mengenai keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi</p> <p>Perbedaan: Metode yang digunakan penulis dengan peneliti terdahulu berbeda</p>

2.2 Kerangka Pemikiran

Adanya komitmen di dalam organisasi mencerminkan rasa kepercayaan terhadap organisasi untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Salah satu hal untuk mendukung komitmen organisasi yaitu kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional adalah pemimpin

yang mengatasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri pengikutnya. Pemimpin transformasional berperilaku dengan tujuan untuk memberi motivasi dengan inspirasi terhadap orang-orang disekitarnya. Pemimpin transformasional juga memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor. Adanya tingkat keterlibatan kerja yang dimiliki seorang karyawan merupakan bentuk partisipasi dalam diri individu untuk berusaha semaksimal mungkin guna mencapai komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Iklim organisasi merupakan istilah untuk menggambarkan lingkungan organisasi atau situasi organisasi yang terjadi di dalam sebuah perusahaan. Iklim organisasi berkenaan dengan rangkaian sifat yang dapat dipersepsi orang-orang dalam suatu organisasi. Iklim organisasi atau suasana kerja dapat bersifat jelas secara fisik, tetapi dapat pula bersifat tidak secara fisik atau emosional. Iklim organisasi yang baik mampu mengembangkan diri karyawan serta mempengaruhi tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi.

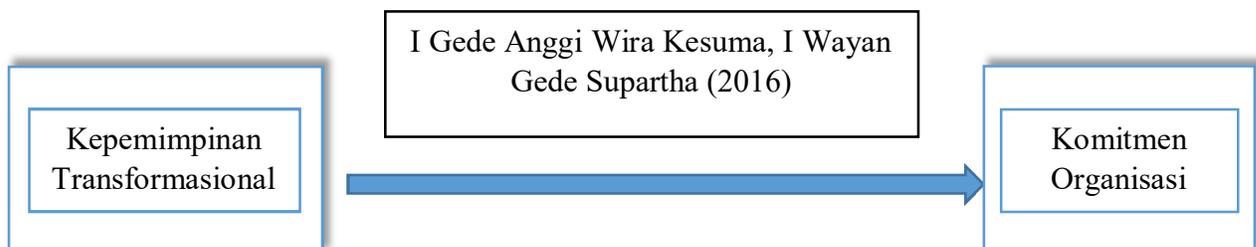
2.2.1 Hubungan Antar Variabel Penelitian

2.2.1.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi

Kepemimpinan transformasional merupakan keinginan kuat untuk mentransformasi organisasi menuju perubahan dan perbaikan, hal itu dilakukan dengan

melakukan stimulasi, motivasi, menginspirasi dan memberikan perhatian secara individu kepada anggota yang dipimpinnya (Karim, 2010). Ketika seorang anggota mendapatkan motivasi, dukungan serta arahan yang jelas serta perhatian individual dari atasannya, karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja, sehingga mereka dapat mengoptimalkan potensi yang mereka miliki untuk kepentingan perusahaan. Hal ini yang menimbulkan komitmen organisasi karyawan. Komitmen karyawan sering kali muncul dari pemimpin yang memberikan visi secara jelas yang dengan hasrat tinggi mengkomunikasikan daftar kegiatan dan tujuannya kepada karyawan (Alwi, 2001).

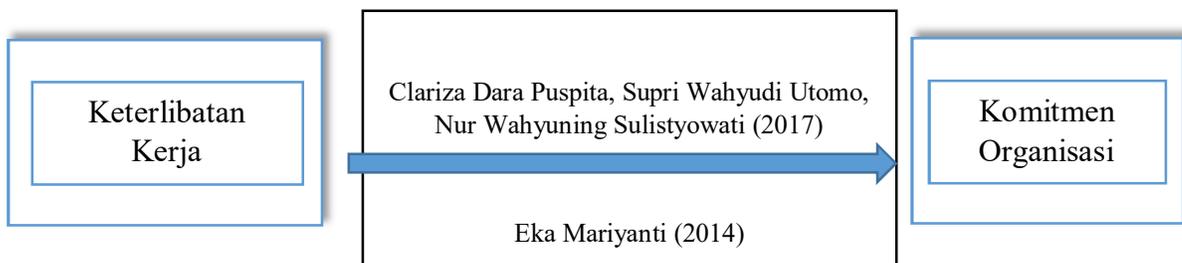
Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh I Gede Anggi Wira Kesuma, I Wayan Gede Supartha (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi

2.2.1.2. Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

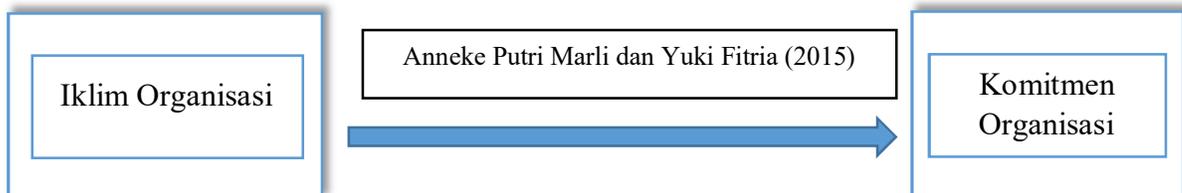
Menurut penelitian yang dilakukan oleh Clariza Dara Puspita, Supri Wahyudi Utomo, Nur Wahyuning Sulistyowati (2017) mengenai Pengaruh Keterlibatan Kerja (*Job Involvement*) dan Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Pusdikbang SDM Perum Perhutani Madiun. Adanya pengaruh signifikan antara keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa untuk mencapai komitmen organisasi pegawai maka perusahaan dan pegawai harus bekerja sama dalam meningkatkan keterlibatan kerja. Penelitian lain yang telah dilakukan oleh Eka Mariyanti (2014) didapatkan hasil bahwa “variabel keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, maksudnya semakin tinggi tingkat keterlibatan perawat pada pekerjaannya maka semakin tinggi pula tingkat komitmennya terhadap organisasi”. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh dari keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2
Keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

2.2.1.3. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Penelitian yang dikemukakan oleh Anneke Putri Marli dan Yuki Fitria (2015) menyatakan “Iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional pada Dinas Pendidikan Kabupaten Merangin Provinsi Jambi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kondusif iklim organisasi suatu organisasi, semakin tinggi pula komitmen organisasional. Pihak organisasi perlu memperkuat, memperhatikan, mempertahankan serta memperbaiki iklim organisasi terhadap pegawai karena iklim organisasi yang kondusif dapat menimbulkan rasa nyaman bagi pegawai yang berdampak langsung terhadap komitmen organisasional”. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh dari keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi yang digambarkan sebagai berikut:

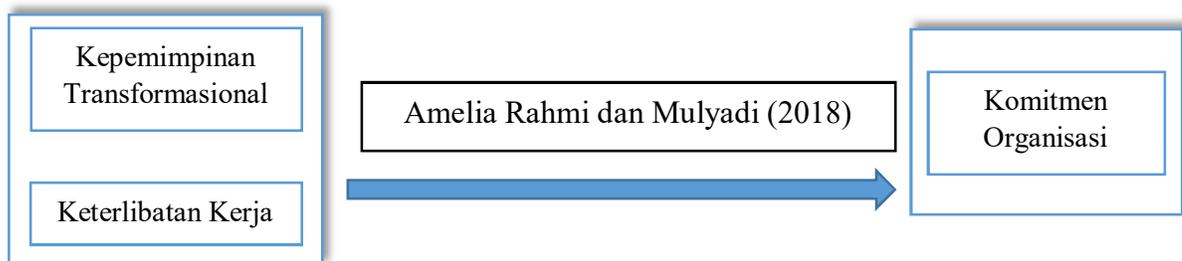


Gambar 2.3
Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

2.2.1.4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Menurut Penelitian sebelumnya, Amelia Rahmi dan Mulyadi (2018) mengemukakan bahwa secara serempak variabel keterlibatan karyawan, budaya

organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh sangat nyata (*higt significant*) terhadap komitmen organisasional. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh dari keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi yang digambarkan sebagai berikut:

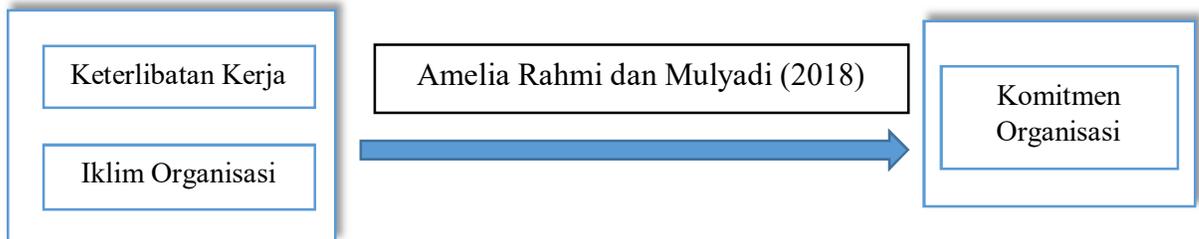


Gambar 2.4
Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja terhadap
Komitmen Organisasi

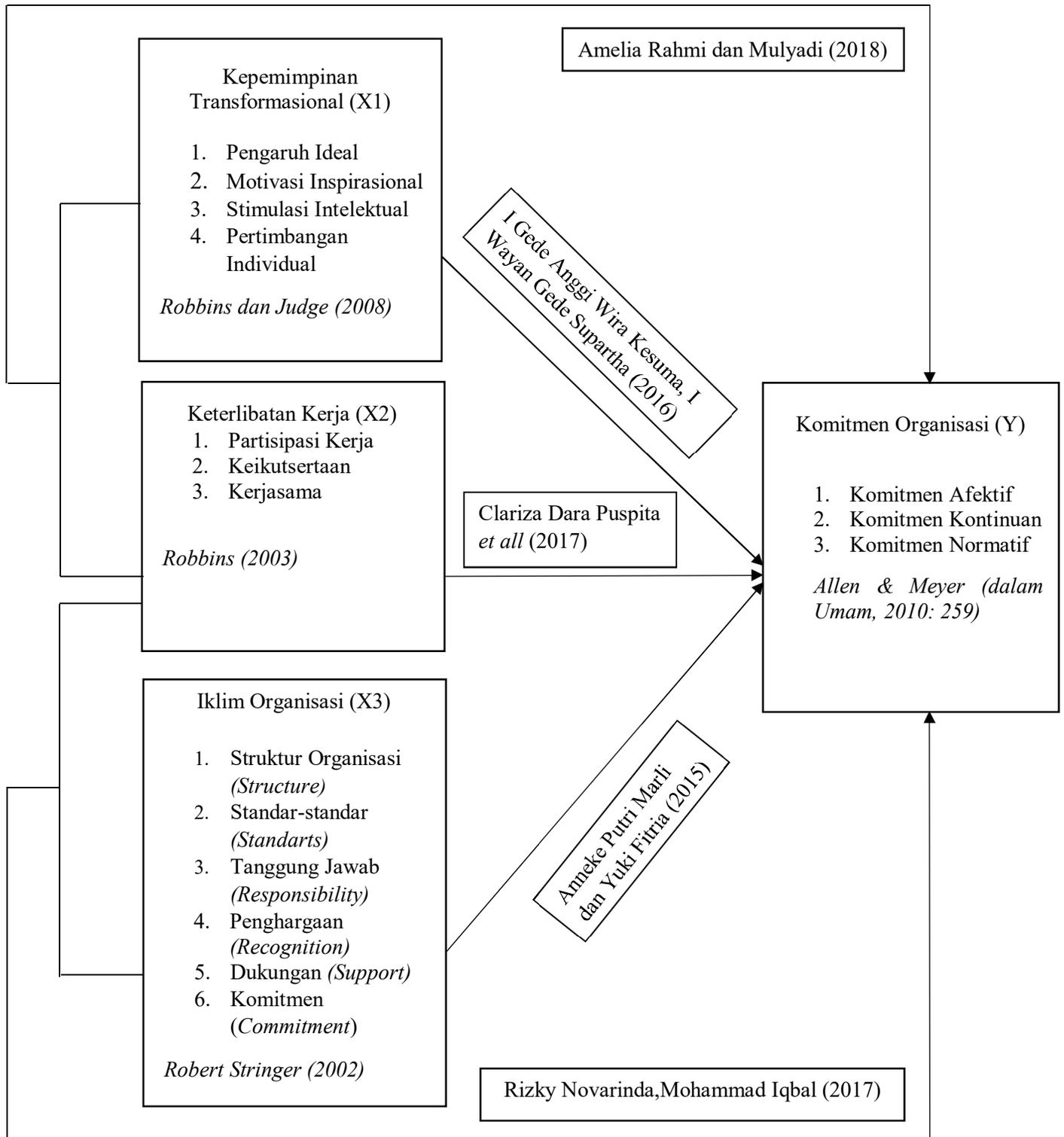
2.2.1.5. Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Selanjutnya, berdasarkan penelitian Rizky Novarinda, Mohammad Iqbal (2017) menyatakan “hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa variabel keterlibatan kerja dan iklim organisasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap komitmen organisasional.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh dari keterlibatan kerja dan iklim organisasi terhadap komitmen organisasi yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.5
Keterlibatan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasi



Gambar 2.6
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang dimaksud untuk menjawab permasalahan yang ada. Menurut 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 yang dinyatakan”.

Berdasarkan kajian pustaka, kerangka pemikiran yang digambarkan dalam paradigma penelitian maka dengan demikian akan dibentuk hipotesis sesuai rumusan dan tujuan penelitian. Namun dari keenam rumusan masalah dan tujuan penelitian tersebut, untuk tujuan penelitian pertama tidak dibuat uji hipotesis akan tetapi hanya uraian-uraian variabel saja.

Maka penulis mengambil hipotesis sementara dalam memecahkan masalah tersebut, bahwa:

H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi Karyawan pada Balai Besar Bahan dan Barang Teknik (B4T) Bandung.

H2: Keterlibatan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi Karyawan pada Balai Besar Bahan dan Barang Teknik (B4T) Bandung.

H3: Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi Karyawan pada Balai Besar Bahan dan Barang Teknik (B4T) Bandung.

H4: Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi Karyawan pada Balai Besar Bahan dan Barang Teknik (B4T) Bandung.

H5: Keterlibatan Kerja dan Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi Karyawan pada Balai Besar Bahan dan Barang Teknik (B4T) Bandung.