

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Komitmen Organisasi

a. Pengertian komitmen organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut Robbins & Judge, (2007). Youcef *et al.*, (2016) komitmen organisasi merupakan keinginan untuk tetap dalam suatu organisasi, kemauan untuk mengarahkan upaya atas namanya dan keyakinan serta penerimaan dan tujuan organisasi. Maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan keyakinan kuat untuk bertahan yang dimiliki oleh anggota karyawan organisasi untuk menerima tujuan dari organisasi.

b. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Robbins dan Judge, (2015) terdapat tiga indikator di dalam komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif, berikut penjelasannya:

- 1) Komitmen Afektif (*Affective commitment*), yaitu melibatkan keterikatan emosional karyawan terhadap identifikasi diri dan keterlibatan dalam organisasi

- 2) Komitmen Berkelanjutan (*Continuance commitment*), yaitu melibatkan komitmen berdasarkan biaya yang dikeluarkan karyawan berhubungan dengan meninggalkan organisasi. Hal ini disebabkan oleh hilangnya senioritas promise atau manfaat.
- 3) Komitmen Normatif (*Normative commitment*), yaitu melibatkan perasaan kewajiban karyawan untuk mematuhi organisasi.

2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menunjuk kepada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Beberapa teori tentang kepemimpinan transformasional mempelajari juga bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional.

Kepemimpinan transformasional fokus pada konsep atribusi positif dalam pencapaian kinerja yang melebihi ekspektasi. Pemimpin transformasional mencapai tujuannya melalui peningkatan kepedulian terhadap pentingnya nilai yang harus diciptakan dalam membuat rencana pencapaian hasil dan mewujudkannya, menjalin hubungan yang baik diseluruh anggota tim, organisasi dan seluruh pemangku kepentingan serta dapat memilah antara kebutuhan dan keinginan yang perlu dicapai Beck-Tauber, (2012). Dalam kepemimpinan transformasioal, karyawan dapat

dengan mudah berbagi pengetahuan antara anggota dalam organisasi sehingga organisasi yang memiliki pemimpin transformasional cenderung memiliki intelektual dan kedekatan antar pribadi yang tinggi sehingga motivasi pun dapat meningkat Paracha *et al.*, (2012)

Menurut Gibson *et al.*, (2007) Pemimpin transformasional yaitu pemimpin yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman. Menurut Robbins & Coutler, (2012) gaya kepemimpinan transformasional merupakan tindakan kepemimpinan yang melibatkan perubahan besar dalam mempengaruhi sikap anggota atau karyawan dan membangun komitmen untuk misi, tujuan, dan strategi yayasan. Untuk menjadi pemimpin yang transformasional, pemimpin tersebut harus mampu untuk menyampaikan sebuah visi yang jelas dan menarik, selalu percaya diri dan optimis, suka merayakan kesuksesan secara bersama-sama, memimpin dengan aplikasi yang nyata dan selalu memberdayakan sumber daya manusia untuk bisa mencapai visi tersebut.

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan atau melalui orang lain atau bawahannya untuk mentransformasikan nilai-nilai dan sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan. Sumber daya yang dimaksud yaitu sumber daya manusia seperti pimpinan, staf, bawahan, tenaga ahli, guru, dosen, peneliti, dan lain-lain.

Kepemimpinan ini menggambarkan adanya tingkat kemampuan pemimpin untuk mengubah mentalitas dan perilaku bawahan menjadi lebih baik. Selain itu, kepemimpinan transformasional memiliki makna dan orientasi masa depan (*future oriented*) bagi sebuah organisasi. Kepemimpinan ini akan mendorong untuk menanamkan budaya inovasi dan kreativitas dalam meningkatkan mutu dan eksistensi organisasi.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh atasan kepada bawahan untuk mendukung tercapainya visi dan tujuan organisasi. Melalui transformasi nilai-nilai tersebut, diharapkan hubungan baik antar anggota organisasi dapat dibangun sehingga muncul iklim saling percaya diantara anggota organisasi. Pada akhirnya bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari pada apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya.

b. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Dalam kepemimpinan transformasional, karyawan dapat dengan mudah berbagi pengetahuan antar anggota dalam organisasi sehingga organisasi yang memiliki pemimpin transformasional cenderung memiliki intelektual dan kedekatan antar pribadi yang tinggi sehingga motivasi pun dapat meningkat Paracha *et al.*, (2012)

Adapun lima komponen atau indikator kepemimpinan transformasional menurut Avolio *et al.*, (2003), yaitu visi, inspirasi motivasi, kepemimpinan yang mendukung, stimulasi intelektual, kesadaran personal :

1) Visi (vision)

Visi merupakan elemen kunci dalam kepemimpinan, terutama terkait dengan konsep kharisma. Penelitian empiris mendukung pandangan bahwa kharisma, yang salah satu elemennya adalah visi, memiliki korelasi kuat dengan efektivitas kepemimpinan, termasuk kepuasan pegawai terhadap pemimpin. Meskipun para peneliti memiliki kritik terhadap definisi kharisma, visi dianggap sebagai salah satu dari lima elemen kharisma. Pemimpin karismatik memperlihatkan perilaku yang mencakup artikulasi ideologi, meningkatkan kejelasan tujuan, fokus tugas, kesatuan, dan harmoni nilai. Oleh karena itu, visi adalah gambaran ideal masa depan yang menjadi dasar bagi nilai-nilai organisasional.

2) Inspirasi Motivasi (Inspirational Motivation)

Pemimpin transformasional memberikan motivasi dan menginspirasi para pengikutnya dengan memberikan makna dan tantangan terhadap pekerjaannya; membangun team spirit, menularkan rasa antusias dan optimis. Pemimpin menjadikan setiap pengikutnya memiliki visi bagi masa depan, menjalin komunikasi seperti yang

diharapkan pengikutnya, serta menunjukkan komitmen terhadap tujuan atau visi yang disampaikan.

3) Kepemimpinan yang mendukung (supportive leadership)

Supportive leadership behaviour adalah perilaku yang diarahkan kepada kepuasan atas kebutuhan dan preferensi pegawai seperti memperlihatkan kepedulian atas kesejahteraan pegawai, menciptakan budaya organisasi yang nyaman, akrab, dan penuh dengan dukungan psikologis pertimbangan individu (*Individual Consideration*)

4) Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation)

Stimulasi intelektual merujuk pada perilaku-perilaku yang dapat meningkatkan minat dan kewaspadaan pegawai atas munculnya masalah. Dengan demikian, hal ini akan mengembangkan kemampuan pegawai dan kecenderungan untuk berpikir tentang masalah – masalah yang ada dalam perspektif yang baru. Pengaruh stimulasi intelektual akan dapat dilihat dari peningkatan kemampuan pegawai dalam mengonseptualisasi, mengkomprehensikan, menganalisis masalah-masalah, dan meningkatkan kualitas solusi-solusi yang dapat mereka hasilkan. Stimulasi intelektual sebagai sesuatu yang ditujukan untuk meningkatkan minat, kesadaran, dan kewaspadaan pegawai akan berbagai masalah dalam organisasi dan meningkatkan kemampuan pegawai untuk memikirkan berbagai masalah tersebut dalam cara pandang yang baru.

5) Kesadaran Personal (Personal Recognition)

Istilah kesadaran personal untuk menangkap atau menjelaskan aspek dari *contingent rewards* yang secara konseptual berhubungan dengan kepemimpinan transformasional. Kesadaran personal terjadi manakala pimpinan mengindikasikan bahwa dia menghargai usaha-usaha individu dan memberi imbalan atas pencapaian kinerja konsisten dengan visi melalui pujian dan pengakuan terbuka atas usaha pegawainya. Dia juga mendefinisikan kesadaran personal sebagai pemberian hadiah dalam bentuk pujian dan pengakuan terbuka untuk usaha yang dilakukan atas pencapaian usaha-usaha tertentu.

3. Budaya organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Diantara *et al.*, (2022) menyatakan bahwa budaya organisasi merujuk pada kebiasaan-kebiasaan atau nilai-nilai bersama yang diadopsi oleh suatu organisasi dengan tujuan meningkatkan kualitasnya. Dengan jelas, budaya organisasi merupakan faktor kunci yang menentukan kesuksesan organisasi. Dengan demikian, kesuksesan suatu organisasi bergantung pada kualitas budaya organisasinya yang efektif. Menurut Kharisma *et al.*, (2019) budaya organisasi adalah penjelasan mengenai pengalaman bersama yang dialami oleh orang-orang dalam suatu organisasi tertentu. Budaya organisasi dapat memberikan nilai-nilai pada organisasi sehingga memiliki khas yang dapat membedakan dengan organisasi lainnya. Maka dapat disimpulkan budaya organisasi merupakan

sikap, nilai-nilai serta norma-norma yang dianut Bersama oleh suatu organisasi serta mengikat pada sekelompok tertentu.

b. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins, (2019) terdapat enam indikator utama dari sebuah budaya organisasi, sebagai berikut:

- 1) Kemampuan beradaptasi (*adaptability*) yaitu, sejauh mana karyawan didorong untuk menjadi inovatif dan fleksibel serta berani mengambil risiko.
- 2) Orientasi detail (*detail orientation*) yaitu, sejauh mana karyawan diharapkan untuk menunjukkan kinerjanya, presisi, analisis dan perhatian terhadap detail.
- 3) Orientasi hasil (*outcome orientation*) yaitu, sejauh mana manajemen berfokus pada hasil bukan teknik dan proses yang digunakan untuk pencapaiannya.
- 4) Orientasi orang/pelanggan (*customer orientation*) yaitu, sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan dampak hasil pada orang-orang didalam dan diluar organisasi.
- 5) Orientasi tim (*team orientation*) yaitu, sejauh mana aktivitas kerja dilakukan terorganisir di sekitar tim daripada individu.
- 6) Integritas (*integrity*) yaitu, sejauh mana orang menunjukkan integritas dan etika yang standar tinggi dalam pekerjaan mereka.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Tabel Penelitian terdahulu

Nama Peneliti, Judul, Tahun	Variabel	Hasil penelitian
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Implikasinya Pada Kinerja Karyawan di PT. Kredo Keramindo Sejahtera Pekanbaru <i>Diantara et al., (2022)</i>	Gaya Kepemimpinan Tranformasional, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi	kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui komitmen organisasi budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Ilyas & Telaumbanua, (2021)	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya organisasi, Komitmen Organisasi	Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi. Tidak terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. secara bersama-sama variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. organisasi di kantor Kecamatan Bogor Timur dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sedangkan sisanya yaitu 0,3% komitmen organisasi pada kantor Kecamatan
Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Perilaku	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Perilaku	komitmen organisasi berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasi budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap sikap perilaku kewargaan organisasi

Nama Peneliti, Judul, Tahun	Variabel	Hasil penelitian
Kewargaan Organisasi Syarief <i>et al.</i> , (2017)	Kewargaan Organisasi	kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasi gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasi
Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional Terhadap Komitmen Hanny Liany, (2020)	Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasi	Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi
Pengaruh Kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap budaya organisasi, motivasi kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan Ida Siswatiningsih, Kusdi Raharjo, (2018)	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap budaya organisasi Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap budaya organisasi Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi Gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi
Pengaruh kepemimpinan dan keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi Yulianti, (2022)	Kepemimpinan, Keadilan Organisasi, Komitmen Organisasi	Kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi Keadilan organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi
Gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan konekta karyawan dengan mediasi komitmen organisasi Ependi & Sudirman, (2021)	Budaya Organisasi, Kepercayaan, Komitmen organisasi	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi Kepercayaan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepercayaan

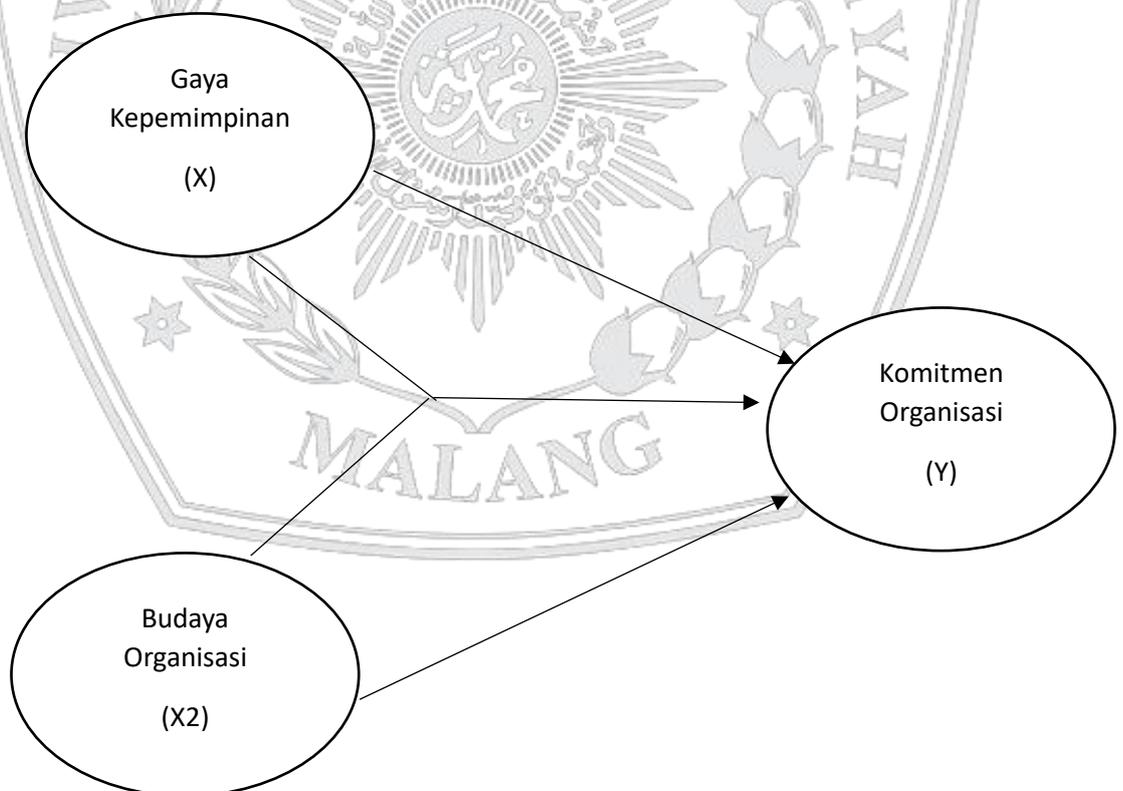
Nama Peneliti, Judul, Tahun	Variabel	Hasil penelitian
Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap komitmen organisasi Wiwik Wulandari, (2022)	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Komitmen organisasi	Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi
Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan motivasi karyawan terhadap komitmen organisasional Sri Purnamasari & Anak Agung Ayu Sriathi, (2019)	Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Karyawan, Komitmen Organisasi	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepercayaan (<i>Trust</i>) terhadap Komitmen Organisasi Sahidillah Nurdin & Acep Rohendi, (2016)	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Komitmen Organisasi	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi

C. Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono, (2017), kerangka kerja atau kerangka konseptual adalah representasi model konseptual yang menggambarkan bagaimana teori

berhubungan dengan berbagai elemen yang diidentifikasi sebagai isu penting. Dalam penelitian ini Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) dan Budaya Organisasi (X2) berperan sebagai variabel independen, Komitmen Organisasi (Y) sebagai variabel dependen. Penelitian ini menggabungkan dari hasil penelitian Robbins & Judge, (2008) yang mengatakan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam membangun komitmen dan penelitian Diantara *et al.*, (2022) yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi yang kemudian dapat digambarkan dalam kerangka penelitian:

Gambar 2.1 Kerangka pemikiran



Dari kerangka pikir tersebut menjelaskan bahwa variabel gaya kepemimpinan mempengaruhi variabel komitmen organisasi, variabel budaya organisasi juga mempengaruhi komitmen organisasi dan secara bersamaan mempengaruhi variabel komitmen organisasi.

D. Hipotesis

1. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel komitmen organisasi

Menurut Diantara *et al.*, (2022), berpendapat bahwa semakin baik sikap kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin organisasi akan berdampak pada komitmen organisasi karyawan itu sendiri sehingga mampu membawa organisasi ke arah yang lebih baik. Seorang pemimpin yang dapat menciptakan kenyamanan serta mampu memecahkan permasalahan dengan baik mampu meningkatkan komitmen organisasi Purnamasari & Sriathi, (2019). Menurut Ilyas & Telaumbanua, (2021) gaya kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Dari hasil penelitian terdahulu dapat dinyatakan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1: Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi

2. Pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Salah satu hasil yang spesifik dari budaya organisasi yang kuat adalah menurunnya tingkat perputaran pegawai. Keharmonisan tujuan yang

tercapai antara pegawai dan organisasi melalui budaya akan membangun suatu komitmen organisasional dalam diri pegawai Robbins & Judge, (2008). Suyanto & Mei Le, (2021) Apabila anggota organisasi merasa nyaman dan cocok di dalam sebuah organisasi yang memiliki budaya kuat, maka anggota tersebut akan memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi tersebut. Selain itu menurut Dwiyanti & Jati, (2019) berpendapat bahwa Semakin baik pelaksanaan gaya kepemimpinan transformasional akan semakin meningkatkan komitmen organisasional. Menurut Ependi & Sudirman, (2021) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dapat dinyatakan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H2 : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi

3. Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Menurut Purnamasari & Sriathi, (2019) Seorang pemimpin yang dapat menciptakan kenyamanan serta mampu memecahkan permasalahan dengan baik mampu meningkatkan komitmen organisasi. menurut Suyanto & Mei Le, (2021) Apabila anggota organisasi merasa nyaman dan cocok di dalam sebuah organisasi yang memiliki budaya kuat, maka anggota tersebut akan memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi tersebut. Selain itu menurut Ellys & Ie, (2020) berpendapat bahwa jika karyawan merasa cocok dengan nilai dan norma yang terdapat dalam budaya organisasi tersebut, maka mereka akan lebih melibatkan dirinya dalam organisasi serta memertahankan

keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Berdasarkan hasil penelitian Febrianto & Affandi, (2023) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi bersama-sama mempengaruhi komitmen organisasi. Dari hasil penelitian terdahulu dapat dinyatakan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H3 : Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi sama-sama berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi

