

BAB II

TINJAUAN TEORI

A. Landasan Teori

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang sudah dijelaskan sebelumnya, terdapat tiga variabel penting dalam penelitian ini yaitu: gaya kepemimpinan, komitmen organisasional, dan motivasi kerja. Pada bagian ini akan dijelaskan secara lebih mendalam mengenai ketiga variabel tersebut, yang akan mengarah kepada kerangka penelitian dan apa yang menjadi hipotesis dalam penelitian ini.

1. Komitmen Organisasional

a) Definisi Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan tingkat kesetiaan karyawan terhadap (perusahaan. Meyer *et al*,1993) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu tingkat ikatan karyawan terhadap aspek-aspek di dalam pekerjaannya. (Sharma *et al*,2010) menjelaskan jika karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi mereka, maka mereka akan dengan semangat melanjutkan hubungan mereka dengan organisasi tersebut. Karyawan yang berkomitmen akan mengabdikan kepada organisasi untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan dari organisasi tersebut. (Akanbi & Adeniran,2013) berpendapat bahwa komitmen organisasional merupakan kondisi karyawan mengerti organisasi mereka serta mereka melakukan kontribusi dalam jumlah yang besar dengan harapan untuk mencapai sasaran dan tujuan dari organisasi tersebut.

Dengan begitu organisasi harus mampu membuat karyawan di dalamnya untuk berkomitmen supaya dapat mencapai tujuan dari organisasi itu sendiri. Komitmen organisasional adalah ikatan antara kesetiaan dan psikologis dari karyawan kepada suatu organisasi (Anwar, 2016). Kedua hal tersebut penting bagi seorang karyawan dalam menentukan untuk melanjutkan atau berhenti dari keanggotaan organisasi. Berdasarkan beberapa definis diatas, maka komitmen organisasional merupakan sikap loyalitas pekerjaan terhadap organisasi tempatnya bekerja.

b) Komponen Komitmen Organisasional

Penelitian ini di didasarkan pada teori (Meyer dan Allen, 1984), menganggap komitmen organisasional sebagai konsep yang multidimensional. Pada awalnya mereka melihat komitmen organisasi sebagai tiga dimensi yaitu:

1. Affective commitment

Berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi atau keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (*emotional attachment*) atau merasa mempunyai nilai sama dengan organisasi.

2. Continuance commitment

Mengarah kepada perhitungan untung dan rugi dalam diri karyawan sehubungan dengan keinginan untuk tetap mempertahankan atau meningkatkan pekerjaannya. Artinya, komitmen kerja dianggap sebagai persepsi harga yang harus dibayar jika karyawan meninggalkan

pekerjaannya. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada suatu pekerjaan karena karyawan membutuhkannya.

3. *Normative commitment*

Sebagai suatu perasaan wajib dari pegawai untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi karena adanya perasaan hutang budi pada organisasi.

Jadi berdasarkan pendekatan *multidimensional* dari (Meyer dan Allen, 1997), ada tiga komponen komitmen organisasi, sehingga pegawai memilih menetap atau meninggalkan organisasi berdasarkan norma yang dimilikinya, yang ditunjukkan pada Gambar 2.1 berikut:



Gambar 2.1 Komponen Komitmen Organisasional

Sumber : (Mayer dan Allen, 1997)

Dari ketiga bentuk komitmen tersebut adalah pandangan bahwa komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi. Fokus dalam penelitian ini adalah untuk menyelidiki dampaknya terhadap komitmen organisasional.

c) Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional

Menurut (Steers, 1988) mengelompokkan komitmen organisasional menjadi tiga faktor :

- a) Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, di mana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
- b) Keterlibatan yaitu adanya kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh pada organisasi. Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan padanya.
- c) Loyalitas yaitu adanya keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan di dalam organisasi. Loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi menurut (Dyne dan Graham,2016):

- 1) Personal
 - a. Ciri kepribadian tertentu

Ciri-ciri kepribadian tertentu seperti teliti, *ekstrovert*, berpandangan positif, cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih

berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok diatas tujuan sendiri serta individu yang senang membantu akan cenderung lebih komitmen.

b. Usia dan masa kerja

Usia dan masa kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi

c. Tingkat pendidikan

Makin, tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat diakomodir, sehingga komitmennya lebih tinggi.

d. Jenis kelamin

Wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai karirnya, sehingga komitmennya lebih tinggi.

e. Status perkawinan

Pegawai yang sudah menikah lebih terikat dengan organisasinya

f. Keterlibatan kerja

Tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi

2) Situasional

a. Nilai (*value*)

Nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan saling ketertarikan. Nilai-nilai kualitas, inovasi, koperasi, partisipasi dan terus akan mempermudah setiap pegawai untuk saling berbagi dalam membangun hubungan erat. Jika para pegawai percaya bahwa nilai organisasinya adalah kualitas produk jasa, para pegawai

akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan nilai itu.

b. Keadilan organisasi

Keadilan organisasi meliputi: keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atau pemeliharaan hubungan antar pribadi.

c. Karakteristik pekerjaan

Meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Karakteristik spesifik komitmen dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab serta rasa keterikatan terhadap organisasi.

d. Dukungan organisasi

Dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Hubungan ini didefinisikan sebagai sejauh mana pegawai mempersepsi bahwa organisasi (lembaga, pimpinan, rekan) memberikan dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan pegawai dan juga menghargai kontribusinya maka pegawai akan komitmen.

3) Posisional

a. Masa Kerja

Masa kerja yang lama akan semakin membuat pegawai komit, hal ini disebabkan oleh karena semakin memberi peluang pegawai untuk menerima , tugas menantang, serta peluang promosi yang lebih tinggi. Juga peluang investasi pribadi berupa pikiran, tenaga dan waktu yang semakin besar, hubungan sosial lebih bermakna, serta akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.

b. Tingkat pekerjaan

Berbagai penelitian menyebutkan status sosial ekonomi sebagai prediktor komitmen paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi ataupun kemampuan aktif terlibat.

2. Gaya Kepemimpinan

1) Definisi Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut (Hellriegel dan Slocum,2008). Gaya kepemimpinan merujuk pada sekumpulan perilaku (sikap, aktivitas, strategi) yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam upaya untuk memengaruhi kinerja individu dan kelompok dalam mencapai tujuan. Gaya kepemimpinan berkaitan dengan bagaimana pemimpin memberikan pengarahan, menjalankan pengawasan, dan memotivasi para anggotanya. dapat didefinisikan sebagai proses seorang pemimpin mengkomunikasikan ide, mendapatkan penerimaan atas visi dan memotivasi pengikutnya. untuk mendukung dan mengimplementasikan ide tersebut melalui orang lain (Lussier, 2013).

Penelitian ini didasarkan pada teori (Hemphill dan Coons, 1957) yang dipelopori oleh biro penelitian bisnis dari Universitas Ohio State. Gaya

kepemimpinan didasarkan pada pemikiran dasar bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada sejauh mana seorang pemimpin menekankan peranannya sebagai pemrakarsa struktur tugas yang akan dilaksanakan oleh bawahan dan sejauh mana serta dalam bentuk apa seorang pemimpin memberikan perhatian kepada bawahannya. Menurut (Stogdill dan Coons, 1957), perilaku pemimpin mempunyai kecenderungan perilaku yang mengarah pada dua kategori yaitu. *initiating structure* dan *consideration*. Seorang pimpinan yang menonjol pada aspek pemrakarsa struktur pada pemahaman teori tentang manajemen yang menyatakan bahwa pemimpin memegang peranan penting dalam pemrakarsa tugas.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa perilaku *initiating structure* dan *consideration* tersebut sangat berbeda dan terpisah satu sama lain. Nilai yang tinggi pada satu dimensi tidak mesti diikuti oleh rendahnya nilai dari dimensi yang lain. Perilaku kepemimpinan ialah tugas seorang pimpinan dalam mengulurkan motivasi dan memfasilitasi komunikasi timbal balik antar sumber daya manusia agar mencapai tujuan perusahaan. Prestasi kerja yang dipengaruhi oleh berbagai karakter pribadi dari masing-masing karyawan dan tidak terlepas pula dari peran seorang pemimpin. Perilaku pemimpin dapat pula menunjukkan pada perilaku kombinasi dari dua dimensi tersebut bila digambarkan seperti gambar 2.2 berikut:

T **Gambar 2.2** Perilaku Kepemimpinan

	←	Struktur Tugas	→	
T	R	T		
	←	Struktur Tugas	→	
	R	T		

Sumber: Menejerial Grid Blake and Mouton's

Dapat disimpulkan perilaku kepemimpinan dari Universitas Ohio:

- 1) Seorang pemimpin yang mempunyai peringkat tinggi dalam *initiating structure* dan tinggi *consideration* pada bawahan.
- 2) Tingginya peringkat dalam *initiating structure* dan rendah *consideration* pada bawahan.
- 3) Seorang pimpinan yang tinggi memberikan *consideration* pada bawahan rendah pada *initiating structure*
- 4) Seorang pimpinan yang rendah hubungan dan rendah pada *initiating structure*.

2) Gaya Kepemimpinan Studi Ohio State

Teori kepemimpinan Ohio State dimulai pada tahun 1940 dengan tujuan yaitu seorang pemimpin harus dapat memenuhi seluruh kebutuhan dari para anak buahnya (Hughes, 2003). Teori kepemimpinan Ohio State memiliki dua dimensi yang menjadi indikator penting dari orientasi kepemimpinan itu sendiri, yaitu *Consideration* dan *Initiating Structure*. Teori kepemimpinan Ohio State ini

bertujuan juga untuk melihat kecenderungan orientasi kepemimpinan seorang pemimpin, yaitu lebih condong kedalam gaya kepemimpinan yang bersifat *consideration* atau *initiating structure*.

a) Gaya Kepemimpinan *Initiating Structure*

Kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah komponen penting dari keberhasilan pemimpin. Jika kepemimpinan bekerja dengan baik, karyawan diharapkan juga bekerja dengan baik. Gaya kepemimpinan ini berorientasi pada tugas yang mengacu kepada perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan antara dirinya dengan anggota kelompok kerja dalam upaya membentuk pola organisasi, saluran komunikasi, dan metode atau prosedur yang ditetapkan dengan baik dalam penyelesaian tugas yang efektif.

Gaya kepemimpinan *initiating structure* adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas atau dengan kata lain kepemimpinan yang memiliki perhatian besar terhadap tugas atau pekerjaan, (Veithzal Rivai, 2010). Hal ini sangat penting karena akan mengakibatkan karyawan akan semakin giat jika masing-masing individu mengerti dan paham tentang uraian dan penjelasan tugas yang dijabarkan oleh atasan. Teori yang mendukung kepemimpinan struktur inisiasi adalah studi Ohio dan Michigan, yakni sebagai berikut :

1. Menetapkan standar kerja yang jelas
2. Menentukan pola, saluran komunikasi yang jelas
3. Menekankan batas waktu penyelesaian pekerjaan

b) Gaya Kepemimpinan *Consideration*

Menurut (Ispurwanto, 1983) struktur konsiderasi merupakan pola kepemimpinan yang lebih menitik beratkan perhatian pada kebutuhan-kebutuhan anggota kelompok untuk ikut berpartisipasi dalam mengambil keputusan dan juga berusaha mengembangkan adanya komunikasi timbal balik. Terkait dengan faktor gaya atau perilaku pemimpin, berdasarkan hasil penelitian dari *Bureau of Business Research Universitas Ohio* diketahui bahwa terdapat 2 (dua) aspek yang harus diperhatikan dan salah satunya yaitu: *consideration*, Gaya Kepemimpinan struktur konsiderasi ini mencerminkan, perilaku pemimpin cenderung ke arah kepentingan bawahan. Ada pun ciri-ciri kepemimpinan konsiderasi ini yakni sebagai berikut :

1. Bersikap ramah dan dapat didekati
2. Memedulikan kesejahteraan bawahan
3. Memperlakukan bawahan sebagai setara

Dari semua teori gaya kepemimpinan studi Ohio State di atas, gaya kepemimpinan Struktur Konsiderasi yang lebih tepat dan efektif dilakukan dalam konteks perubahan organisasional dan lebih mendukung pada semakin meningkatnya komitmen organisasional bawahan. Seorang pemimpin yang berkaitan dengan hubungan antarpribadi dan perhatian terhadap kebutuhan, perasaan, dan kesejahteraan anggota tim atau bawahannya. Pemimpin yang memperlihatkan gaya kepemimpinan Pertimbangan cenderung peduli terhadap

individu, memperhatikan kebutuhan dan keinginan mereka, serta membangun hubungan interpersonal yang kuat dan positif.

3. Gaya Kepemimpinan *Transformasional*

(Bass & Avolio, 1992) mendefinisikan kepemimpinan *transformasional* sebagai gaya kepemimpinan yang berfokus dalam hal; meningkatkan keinginan pengikutnya untuk berprestasi, mengembangkan diri dengan menstimulus kesadaran mereka akan isu-isu penting di dalam organisasi, sekaligus meningkatkan kepercayaan diri para pengikutnya dengan mengalihkan perhatian mereka dari kekhawatiran untuk mengekspresikan diri.

(Bass & Avolio, 1992) menyatakan terdapat beberapa dimensi gaya kepemimpinan transformasional beberapa diantaranya:

1. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Individualized Consideration merupakan perilaku seorang pemimpin dalam memperhatikan dan memperlakukan para pengikutnya dengan pandangan bahwa setiap individu memiliki kemampuan dan kebutuhan yang berbeda-beda.

2. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi intelektual)

Intellectual Stimulation merupakan upaya seorang pemimpin dalam meningkatkan kesadaran bawahan terhadap masalah yang ada didalam organisasi maupun di dalam diri mereka serta mempengaruhi cara pandang mereka terhadap permasalahan tersebut.

3. *Idealized Influence* (Charisma) (Pengaruh Ideal (Karisma)) *Idealized Influence* (Charisma) merupakan perilaku seorang pemimpin dalam menyampaikan visi dan misi yang akan dicapai dengan meyakinkan para bawahannya serta mampu menumbuhkan sikap hormat dan membangkitkan kebanggaan dari pengikutnya.

4. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Inspirational Motivation merupakan perilaku seorang pemimpin dalam menginspirasi para pengikutnya untuk mencapai sebuah tujuan yang dapat memajukan organisasi dengan cara menyampaikan harapannya dengan caranya sendiri.

3) Faktor-Faktor Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dan lainnya. Gaya kepemimpinan yaitu ciri khas seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin. Menurut (Setiana, 2022) mengemukakan bahwa dalam melaksanakan aktivitas pimpinan ada beberapa faktor gaya kepemimpinan yaitu :

- a. Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu yang mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya dalam mempengaruhi gaya kepemimpinan
- b. Harapan dan perilaku atasan
- c. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan

- d. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin
- e. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan
- f. Harapan dan perilaku rekan

Sedangkan menurut (Amirullah, 2017) mengemukakan faktor-faktor gaya kepemimpinan adalah :

- a. Hubungan pemimpin dan bawahan (*leader member relation*), yaitu kadar hubungan antara pemimpin dengan bawahan merupakan tingkat sejauh mana kelompok tersebut memberi dukungan pemimpinnya.
- b. Struktur tugas dalam arti sampai sejauh mana tugas-tugas yang harus dilaksanakan itu terstruktur atau tidak dan apakah disertai oleh prosedur yang tegas dan jelas atau tidak.
- c. Posisi kewenangan seseorang dalam arti tingkat dari pengaruh seorang pemimpin pada faktor-faktor wewenang seperti dalam pengangkatan dan pemberhentian karyawan, penegakan disiplin, promosi dan kenaikan gaji.

4. Motivasi Kerja

1) Definisi Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata lain "*movere*" yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi adalah suatu perangsang keinginan (*want*) daya penggerak kemauan bekerja seseorang, setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Serupa yang diungkapkan (Robbins & Coulter, 2014) motivasi adalah proses dimana seseorang diberi energi, di arahkan, dan berkelanjutan untuk mencapai

tujuannya. Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan (Djanaid, 2004).

Sedangkan (Rivai dan Sagala,2010) berpendapat bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Berdasarkan penelitian dari beberapa para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan atau daya penggerak yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh itu motivasi kerja karyawan dalam suatu organisasi dapat dianggap sederhana dan dapat pula menjadi masalah yang kompleks, karena pada dasarnya manusia mudah untuk dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya.

Dengan mempertimbangkan teori kepuasan, seperti teori kebutuhan hierarki Maslow, penelitian ini menekankan bahwa motivasi kerja karyawan dalam suatu organisasi dapat dipahami dan dikelola dengan memperhatikan berbagai faktor yang memengaruhi kebutuhan dan keinginan individu. Teori hierarki kebutuhan Maslow menawarkan kerangka kerja yang berguna dalam memahami bagaimana kebutuhan individu mempengaruhi motivasi mereka dalam lingkungan kerja. Maka penelitian ini terdapat acuan teori motivasi sebagai teori kepuasan, yaitu teori kebutuhan hierarki Abraham Maslow (1943). Teori motivasi Maslow dinamakan *A Theory of Human*.

2) Motivasi Kerja Hirarki Kebutuhan Dari Abraham Maslow

Menurut (Maslow, 1943) motivasi dipengaruhi oleh 5 kebutuhan, yaitu:

- 1) Kebutuhan Sosial (*Social needs*) manusia membutuhkan interaksi sosial dengan orang lain seperti kasih sayang, menjadi bagian dari kelompoknya, diterima oleh teman-teman, dan persahabatan.
- 2) Kebutuhan Harga diri (*Esteem needs*) : faktor harga diri internal, seperti penghargaan diri, otonomi, pencapaian prestasi dan harga diri eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.
- 3) Kebutuhan Aktualisasi diri (*Self-actualization needs*) : pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri serta dorongan untuk menjadi apa yang dia mampu capai.

Apabila digambarkan teori motivasi menurut (Maslow, 1943) seperti gambar 2.3 berikut:



Gambar 2.3 Teori Perilaku Abraham Maslow

Sumber: Teori Hirarki Maslow

Maka, ketika kebutuhan dasar karyawan, seperti gaji yang memadai dan kondisi kerja yang aman, terpenuhi, maka akan lebih cenderung untuk berkomitmen terhadap organisasi. Selanjutnya, pemenuhan kebutuhan sosial, seperti hubungan yang baik dengan rekan kerja dan dukungan dari atasan, dapat meningkatkan rasa

keterikatan karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasakan penghargaan atas kontribusi mereka dan mendapatkan pengakuan atas prestasi, kebutuhan penghargaan mereka juga terpenuhi, yang selanjutnya memperkuat komitmen afektif mereka terhadap organisasi. Pada akhirnya, ketika individu mencapai tingkat aktualisasi diri di tempat kerja. Dengan demikian, pemahaman tentang hierarki kebutuhan Maslow dapat membantu dalam merancang strategi untuk meningkatkan komitmen organisasional melalui pemenuhan kebutuhan karyawan secara keseluruhan

3) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menurut (Siagian, 2003) antara lain:

- a) Kondisi kerja yang baik
- b) Perasaan keikutsertaan dalam seluruh proses administrasi dan manajemen serta berlaku untuk semua tingkatan dan golongan jabatan
- c) Cara mendisiplinkan yang manusiawi
- d) Pemberian penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik,
- e) Kesetiaan manajemen kepada bawahan, memberikan gambaran yang jelas kepada para anggota organisasi tentang jenjang karir yang mungkin diperoleh
- f) Adanya pengertian dan perhatian terhadap masalah pribadi karyawan
- g) Keamanan pekerjaan dan tugas pekerjaan yang bersifat menarik

B. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi acuan peneliti ketika melakukan penelitian. Memungkinkan penelitian untuk mengumpulkan teori-teori yang berguna untuk pengkajian serta validasi penelitian. Dalam melakukan penelitian, peneliti menggunakan hasil penelitian sebelumnya. Berikut adalah penelitian sebelumnya yang akan digunakan peneliti:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti Terdahulu	Keterangan
1.	Author, Tahun	Rezky dan Rahardja; 2021
	Judul	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening
	Tujuan	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan.
	Motode Penelitian	Kuantitatif, analisis data yang digunakan adalah PLS Structural Equation Model
	Sampel	Sampel diambil sebanyak 50 sampel
	Populasi	Populasinya adalah seluruh departemen di PT Pos Kudus. yang berjumlah 50 orang.
	Hasil penelitian	1. kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 2. motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai 3. kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

		<p>4. motivasi kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi</p> <p>5. komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai</p> <p>Komitmen Organisasi dapat menjadi variabel intervening antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.</p>
2	Author, Tahun	Yayubangkai dkk; 2022
	Judul	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional PT. Pegadaian (Persero) Cabang Manado Selatan Kota Manado
	Tujuan	Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasional PT Pegadaian (persero) Cabang Manado Selatan
	Motode Penelitian	Asosiatif dan deskriptif kuantitatif, menggunakan teknik analisis uji regresi linear berganda
	Sampel	Sampelnya sebanyak 50 responden
	Populasi	50 orang
	Hasil penelitian	Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja secara simultan berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasional PT Pegadaian (persero) Cabang Manado Selatan.
3	Author, Tahun	Nia dkk; 2021
	Judul	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pegadaian Cabang Mandonga
	Tujuan	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Pegadaian Cabang Mandonga 2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT. Pegadaian Cabang Mandonga

		3. Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan PT. Pegadaian Cabang Mandonga
	Motode Penelitian	Kualitatif dan kuantitatif
	Sampel	Bejumlah 32 pegawai
	Populasi	Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai PT. Pegadaian Cabang Mandonga
	Hasil penelitian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian Cabang Mandonga. 2. Gaya Kepemimpinan berpegaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Mandonga 3. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian Cabang Mandonga
4	Author, Tahun	Pratama dkk; 2020
	Judul	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Graha Kaori Group Di Gianyar (Studi Kasus Pada Unit Usaha Produk Dupa Aromatherapi)
	Tujuan	Tujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi pada kinerja karyawan dan melalui mediasi komitmen organisasi dalam unit produk dupa aromaterapi di Graha Kaori Group di Gianyar..
	Motode Penelitian	Kuantitatif, metode analisis adalah pengujian instrument yang terdiri dari uji validitas dan reabilitas, analisis deskriptif, analisis jalur (path analysis), dan ujisobe
	Sampel	Sampel dalam penelitian ini adalah 33 orang.
	Populasi	Seluruh karyawan Graha Kaori Group Di Gianyar

	Hasil penelitian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan Graha Kaori Group. 2. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Graha Kaori Group, serta mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan
5	Author, Tahun	Mariadi dkk; 2021
	Judul	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja di Politeknik Ilmu Pelayaran (PIP) Makassar
	Tujuan	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan model yang baru dengan memasukkan peran disiplin kerja memediasi gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Politeknik Ilmu Pelayaran (PIP) Makassar.
	Motode Penelitian	Kuantitatif, Alat Analisis Parsial Least Square (PLS) Versi 20.
	Sampel	60 orang
	Populasi	60 orang pegawai dinas perhubungan kota Denpasar
	Hasil penelitian	<ol style="list-style-type: none"> 1. kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. 2. pelatihan memiliki pengaruh positif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi 3. kepemimpinan transformasional memiliki Pengaruh positif dan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. pelatihan memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan 5. komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi merupakan mediasi parsial terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi adalah Mediasi parsial untuk mempengaruhi antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.

6	Author, Tahun	Saputra dkk; 2021
	Judul	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Dan Motivasi Kerja Pegawai Ppsu Kelurahan Duren Sawit Jakarta Timur
	Tujuan	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui disiplin dan motivasi kerja
	Motode Penelitian	Kualitatif, Teknik analisis data deskriptif dan analisis inferensial
	Sampel	Sampel yang digunakan dalam penelitian ini seluruh pegawai PPSU Duren Sawit
	Populasi	Populasi dalam penelitian ini seluruh pegawai yang berjumlah 70 pegawai.
	Hasil penelitian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disiplin secara signifikan tidak dapat memediasi hubungan langsung gaya kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai. 2. Motivasi secara signifikan tidak dapat memediasi hubungan langsung gaya kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai. 3. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. 4. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Disiplin
7	Author, Tahun	Mufarohah dan Sumartik; 2020
	Judul	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening
	Tujuan	Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, disiplin kerja terhadap komitmen organisasi dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

	Motode Penelitian	Kuantitatif,
	Sampel	Pengambilan sampel penelitian sebanyak 77 orang
	Populasi	Seluruh karyawan di pt"x"
	Hasil penelitian	<ol style="list-style-type: none"> 1. gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi 2. budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi 3. disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi 4. motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi 5. gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja 6. budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja. 7. disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. 8. gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dengan di mediasi oleh motivasi kerja. 9. budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi dengan di mediasi oleh motivasi kerja 1. disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dengan di mediasi oleh motivasi kerja.
8	Author, Tahun	Syaiyid dkk ; 2013
	Judul	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja (Studi Pada Karyawan Radar Malang Pt. Malang Intermedia Pers)
	Tujuan	<p>Penelitian ini bertujuan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjelaskan pengaruh secara simultan gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif dan gaya kepemimpinan partisipatif terhadap motivasi kerja karyawan, 2. Menjelaskan pengaruh secara parsial gaya kepemimpinan direktif, suportif dan partisipatif terhadap motivasi kerja karyawan,

		Menjelaskan variabel mana diantara gaya kepemimpinan direktif, suportif dan partisipatif yang paling berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Studi ini dilakukan pada karyawan radar malang pt. Intermedia pers.
	Motode Penelitian	explanatory research
	Sampel	Pengambilan sampel penelitian sebanyak 32 orang
	Populasi	Karyawan Radar Malang PT. Intermedia Pers
	Hasil penelitian	1. Gaya kepemimpinan suportif memiliki hasil berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan 2. Variable gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan. 10. Gaya Kepemimpinan Suportif dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan
9	Author, Tahun	Fajrin dan Susilo; 2018
	Judul	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang)
	Tujuan	3. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.
	Motode Penelitian	kuantitatif
	Sampel	pengambilan sampel penelitian sebanyak 72 orang
	Populasi	Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang
	Hasil penelitian	1. Gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan delegatif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan 3. Motivasi kerja memediasi gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan delegatif terhadap kinerja karyawan
10.	Author, Tahun	Febriyanti dan Septyarini (2022)

	Judul	Pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai
	Tujuan	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan DIY.
	Motode Penelitian	deskriptif kuantitatif
	Sampel	Non Probability sampling dengan teknik yang dipakai adalah sampling jenuh (sensus).
	Populasi	seluruh pegawai dinas pertanian dan ketahanan pangan DIY berjumlah 40 orang
	Hasil penelitian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, 2. Komitmen organisasi, dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan dan signifikan positif terhadap kepuasan kerja.
11.	Author, Tahun	Sovyia Desianty; 2005
	Judul	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Semarang
	Tujuan	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, dengan mengukur pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap komitmen organisasi
	Motode Penelitian	Kualitatif dan kuantitatif, teknik pengumpulan data teknik proportional random sampling
	Sampel	pengambilan sampel penelitian sebanyak 150 orang
	Populasi	Seluruh karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Semarang yang meliputi kantor pos cabang Kota Semarang dan kabupaten Demak

	Hasil penelitian	<p>1. Gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dengan besar pengaruh yang berbeda.</p> <p>4. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap komitmen organisasi dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional</p>
12.	Judul	Leadership Style and Organizational Commitment: Case Study from University of Somalia
	Tujuan	Tujuan dari studi eksplanatori adalah untuk menjelaskan hubungan antara dua variabel.
	Motode Penelitian	Penelitian ini memiliki dua tujuan; untuk mengetahui dampak kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi di Mogadishu, Somalia
	Sampel	95 responden
	Hasil penelitian	<p>Kepemimpinan dapat mendukung komitmen organisasi dengan menggunakan gaya transformasi dan gaya transaksi,</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. dimensi pertama dari variabel independen yaitu gaya transformasi memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi, dimensi 2. kedua yaitu gaya transaksi memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi. <p>Mengacu pada hasil dan temuan penelitian, terungkap bahwa komitmen karyawan memiliki hubungan positif dengan kedua dimensi variabel independen. Temuan dari penelitian ini, memberikan kontribusi penting bagi pemahaman kita tentang gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.</p>
13.	Author, Tahun	Nurul dkk; 2016
	Judul	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan
	Tujuan	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap komitmen organisasional, mengetahui pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

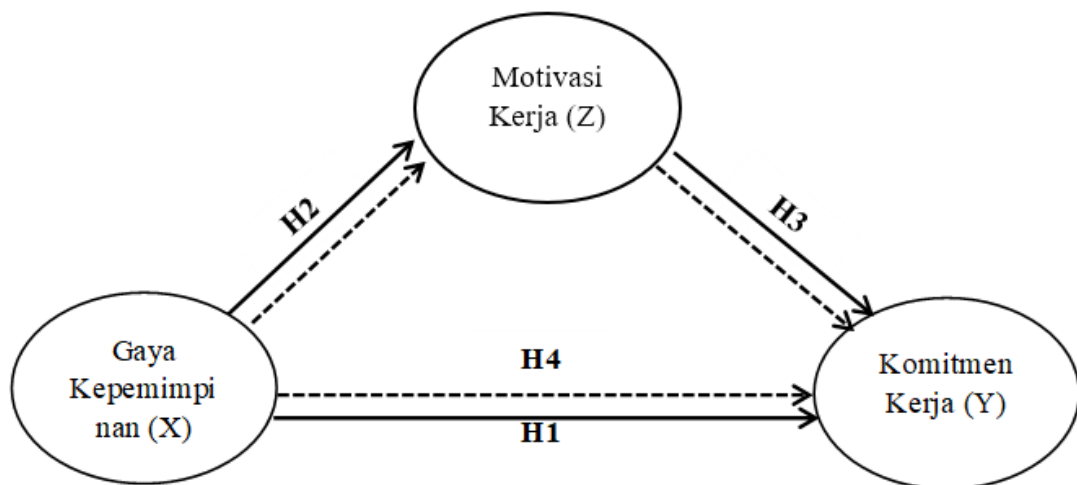
Metode Penelitian	Kuantitatif
Sampel	Berjumlah 63 karyawan
Populasi	seluruh karyawan Bank BRI cabang Kawi Malang yang berjumlah 167 karyawan
Hasil penelitian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional 2. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan 3. Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Tabel diatas menunjukkan terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian saat ini. Persamaan dalam penelitian tersebut terdapat pada variabel yang digunakan yaitu gaya kepemimpinan (X), komitmen organisasional (Y), motivasi kerja (Y). Perbedaan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu adalah adanya perbedaan pada variabel tambahan, objek penelitian, waktu pelaksanaan penelitian, dan tempat penelitian.

C. Karangka Pikir

Berdasarkan landasan teori yang diuraikan di atas maka karangka berfikir dapat digambar sebagai berikut:

Gambar 2.4 Karangka Pikir



Keterangan :

—————> : Pengaruh langsung

-----> : Pengaruh mediasi

D. Hipotesis

Menurut (Sugiyono, 2018), menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah dalam penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan:

- 1) Menurut penelitian yang pernah dilakukan (Pratama dkk, 2020); (Yayubangkai dkk, 2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap komitmen kerja. Berdasarkan penjelasan diatas maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: Gaya Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Komitmen Organisasional

- 2) Menurut penelitian yang pernah dilakukan (Syaiyid, 2013) ; (Fajrin dan Susilo, 2018) menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja. Berdasarkan penjelasan diatas maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2: Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja

- 3) Menurut penelitian yang dilakukan yang pernah dilakukan oleh (Nurul dkk, 2018) ; (Mufarohah dan Sumartik, 2020) menunjukkan motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap gaya kepemimpinan. Berdasarkan penjelasan diatas maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H3: Motivasi kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional

- 4) Menurut penelitian yang dilakukan yang pernah dilakukan oleh (Amalia dan Romadhon, 2015) ; (Mufarrohah dan Sumartik, 2022) menunjukkan motivasi kerja mampu memediasi gaya kepemimpinan terhadap komitmen kerja. Berdasarkan penjelasan diatas maka hipotesis keempat yang di ajukan dalam penelitian ini adalah :

H4: Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Tidak Langsung Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening