

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian yang dilakukan ini dapat disajikan pada tabel 2.1.

**Tabel 2.1**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

No.	Nama dan Tahun	Variabel dan Teknik Analisis Data	Hasil
1.	Hidayati (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Variabel bebas:</b> Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional</li> <li>• <b>Variabel terikat:</b> Kinerja Karyawan</li> <li>• <b>Variabel <i>intervening</i>:</b> Komitmen Organisasi</li> <li>• <b>Analisis data:</b> Analisis regresi berganda &amp; sederhana</li> </ul>	Hasil regresi terbukti bahwa ada pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan dengan “ <i>intervening variable</i> ” komitmen organisasi karyawan.
2.	Suhalim (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Variabel bebas:</b> Gaya Kepemimpinan</li> <li>• <b>Variabel terikat:</b> <i>Turnover Intention</i></li> <li>• <b>Variabel <i>intervening</i>:</b> <i>Affective Organizational Commitment</i></li> <li>• <b>Analisis data:</b> Analisis regresi OLS <i>Macro Process</i></li> </ul>	Hasil regresi menunjukkan bahwa <i>affective organizational commitment</i> hanya memediasi satu gaya kepemimpinan saja, yaitu gaya kepemimpinan transaksional terhadap <i>turnover intention</i> .
3.	Koesmono (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Variabel bebas:</b> Kepemimpinan Transaksional</li> <li>• <b>Variabel terikat:</b> <i>Turnover Intention</i></li> <li>• <b>Variabel <i>intervening</i>:</b> Keterlibatan Kerja, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja</li> </ul>	Hasil pengujian menunjukkan kepemimpinan transaksional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja mempengaruhi <i>turnover intention</i> karyawan, namun keterlibatan kerja tidak mempengaruhi <i>turnover intention</i> karyawan.

No.	Nama dan Tahun	Variabel dan Teknik Analisis Data	Hasil
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Analisis data:</b> Analisis jalur</li> </ul>	
4.	Rahmadani <i>et al.</i> (2023)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Variabel bebas:</b> Kepemimpinan Transaksional dan Beban Kerja</li> <li>• <b>Variabel terikat:</b> <i>Turnover Intention</i></li> <li>• <b>Variabel intervening:</b> Keterlibatan Kerja</li> <li>• <b>Analisis data:</b> Analisis jalur</li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran mediasi dari keterlibatan kerja memperkuat hubungan antara kepemimpinan transaksional dan beban kerja terhadap <i>turnover intention</i> .
5.	Desti <i>et al.</i> (2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Variabel bebas:</b> Kepemimpinan Transaksional dan Kepuasan Kerja</li> <li>• <b>Variabel terikat:</b> Kinerja Karyawan</li> <li>• <b>Variabel intervening:</b> Komitmen Organisasi</li> <li>• <b>Analisis data:</b> Analisis jalur</li> </ul>	Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif signifikan. Sementara, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi memiliki pengaruh positif signifikan dengan mediasi total, kedua pengaruh tersebut dikategorikan sebagai mediasi parsial.
6.	Azura <i>et al.</i> (2023)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Variabel bebas:</b> Kepemimpinan Transaksional dan Komitmen Organisasi</li> <li>• <b>Variabel terikat:</b> <i>Intention to Stay</i></li> <li>• <b>Variabel intervening:</b> Kepuasan Kerja</li> <li>• <b>Analisis data:</b> Analisis jalur</li> </ul>	Temuan penelitian menunjukkan kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional dan komitmen organisasi terhadap <i>intention to stay</i> .

Penelitian ini merupakan pengembangan dari hasil penelitian terdahulu dengan perbedaan yaitu menggunakan teori, lokasi atau objek penelitian yang berbeda. Adapun persamaannya yaitu *turnover intention*

ditinjau dari kepemimpinan transaksional dan komitmen organisasi dan hasil penelitian terdahulu dalam penelitian ini digunakan sebagai dasar empiris penyusunan hipotesis penelitian.

## **B. Tinjauan Teori**

### **1. *Turnover Intention***

#### **a. Pengertian *Turnover Intention***

Menurut Robbins & Judge (2018) menyatakan bahwa *turnover intention* adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan, baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan karena kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain.

Menurut Sutanto & Gunawan (2013), *turnover intention* adalah derajat kecenderungan sikap yang dimiliki oleh karyawan untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain atau adanya rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam masa tiga bulan yang akan datang, enam bulan yang akan datang, satu tahun yang akan datang, dan dua tahun yang akan datang. Menurut Handoko (2015), permintaan berhenti dapat terjadi jika seorang karyawan melihat kesempatan karir yang lebih besar di tempat lain.

Jadi, *turnover intention* pada karyawan dapat berdampak pada organisasi ketika berujung pada keputusan karyawan untuk benar-benar meninggalkan organisasi (*turnover*), karena keinginan untuk keluar

tersebut berasal dari individu karyawan sendiri dan bukan merupakan keinginan organisasi atau perusahaan.

#### **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention***

Alzayed & Murshid (2017) menjelaskan *turnover intention* adalah awal nyata seorang karyawan meninggalkan pekerjaannya, karena beberapa faktor yang mempengaruhi seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi tersebut yaitu kepuasan pekerjaan, keterlibatan dalam pekerjaan, serta motivasi kerja itu sendiri. Perilaku pengunduran diri atau disebut pula sebagai keinginan berhenti bekerja memiliki beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover*. Diantaranya adalah faktor eksternal yang meliputi kesempatan kerja yang lebih baik, faktor pendidikan, upah, dan supervisi. Kemudian faktor internal yang merupakan faktor yang berasal dari karakteristik personal karyawan seperti intelegensi, sikap, minat, lama bekerja, serta reaksi individu terhadap pekerjaannya seperti stres kerja dan beban kerja (Nair *et al.*, 2016).

Sedangkan menurut Rusdi *et al.* (2015), beberapa faktor dari *turnover intention* karyawan pada salah satu bank di Indonesia diantaranya seperti nilai dari pekerjaan itu sendiri, keamanan kerja, besarnya tanggung jawab yang diemban, gaji yang diterima, serta kehidupan pribadi dari karyawan. Faktor-faktor *turnover intention* menurut Zheng *et al.* (2012) terdiri dari:

- a) Faktor lingkungan kerja

- 1) Budaya dan sistem perusahaan
- 2) *Benefit &* prospek perusahaan
- 3) Gaji & pembayaran
- 4) Promosi jabatan
- 5) Relasi antar rekan kerja
- 6) Keterlibatan karyawan
- 7) Keadilan organisasi

b) Faktor individual

- 1) Usia
- 2) Jenis kelamin
- 3) Tingkat pendidikan
- 4) Status perkawinan
- 5) Tahun kerja
- 6) Kemampuan individu
- 7) Tanggung jawab

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* menurut Kartono (2017) adalah sebagai berikut:

- 1) Kepuasan kerja, perasaan puas seorang pegawai terhadap pekerjaannya antara apa yang diharapkan pegawai dari pekerjaan/kantornya dan yang diterimanya.
- 2) Beban kerja, sejumlah proses atau kegiatan yang harus diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu.
- 3) Kondisi lingkungan kerja

- 4) Gaji/Upah
- 5) Pelatihan
- 6) Gaya kepemimpinan, kekuatan atau kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain dalam hal itu dengan pekerjaan, dengan tujuan sebagai mencapai tujuan sebuah organisasi tersebut.

Menurut Mobley (dalam Tsani, 2016) menyebutkan beberapa faktor yang menjadi penyebab keinginan pindah kerja (*turnover intention*) adalah sebagai berikut:

- 1) Karakteristik individu

Organisasi adalah wadah yang memiliki tujuan yang ditentukan secara bersama oleh orang-orang yang terlibat di dalamnya. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka diperlukan adanya interaksi yang berkesinambungan dari unsur-unsur organisasi. Karakter individu yang mempengaruhi keinginan pindah kerja antara lain seperti umur, pendidikan, dan status perkawinan.

- 2) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja dapat meliputi lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, konstruksi, bangunan, dan lokasi pekerjaan. Sedangkan, lingkungan sosial meliputi sosial budaya di lingkungan kerjanya, dan kualitas kehidupan kerjanya

- 3) Kepuasan kerja

Pada tingkat individual, kepuasan merupakan variabel psikologi yang paling sering diteliti dalam suatu model *intention to leave*. Aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan akan gaji dan promosi, kepuasan atas supervisor yang diterima, kepuasan dengan rekan kerja, dan kepuasan akan pekerjaan dan isi kerja.

#### 4) Komitmen organisasi

Perkembangan selanjutnya dalam studi *intention to leave* memasukkan konstruk komitmen organisasional sebagai konsep yang turut menjelaskan proses tersebut sebagai bentuk perilaku, komitmen organisasional dapat dibedakan dari kepuasan kerja. Komitmen mengacu pada respon emosional (*affective*) individu kepada keseluruhan organisasi, sedangkan kepuasan mengarah pada respon emosional atas aspek khusus dari pekerjaan.

#### c. Dampak *Turnover Intention*

Menurut Setiawan (2019), *turnover intention* pada karyawan dapat berdampak pada organisasi ketika berujung pada keputusan karyawan untuk benar-benar meninggalkan organisasi (*turnover*), karena keinginan untuk keluar tersebut berasal dari individu karyawan sendiri dan bukan merupakan keinginan organisasi atau perusahaan. Disebutkan beberapa dampak negatif yang akan terjadi pada organisasi akibat pergantian karyawan, seperti meningkatnya potensi biaya perusahaan, masalah

prestasi, masalah pola komunikasi dan sosial, merosotnya semangat kerja, strategi-strategi pengendalian yang kaku, hilangnya biaya-biaya peluang strategis. Dharma (2013) menyebutkan dampak *turnover* bagi perusahaan adalah:

- 1) Biaya penarikan karyawan, menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari.
- 2) Biaya latihan, menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih.
- 3) Apa yang dikeluarkan buat karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut.
- 4) Tingkat kecelakaan para karyawan baru, biasanya cenderung tinggi.
- 5) Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan.
- 6) Peralatan produksi yang tidak bisa digunakan sepenuhnya.
- 7) Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru.
- 8) Perlu melakukan kerja lembur, kalau tidak akan mengalami penundaan penyerahan.

**d. Indikator *Turnover Intention***

Menurut Ansori (2021), indikator pengukuran *turnover intention* terdiri atas:

- 1) Memikirkan untuk keluar (*thinking of quitting*): mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang

dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan berpikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini.

2) Pencarian alternatif pekerjaan (*intention to search for alternatives*): mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan untuk organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan di luar perusahaannya yang dirasa lebih baik.

3) Niat untuk keluar (*intention to quit*): mencerminkan individu yang berniat keluar. Karyawan berniat keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

## **2. Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini mencakup mengenai pengertian gaya kepemimpinan, teori-teori gaya kepemimpinan, jenis-jenis gaya kepemimpinan, dan gaya kepemimpinan transaksional.

### **➤ Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Definisi pemimpin menurut Rivai & Bachtiar (2014), pemimpin itu adalah seseorang yang karena kecakapan-kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengarahkan upaya bersama ke arah pencapaian sasaran-sasaran tertentu. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu posisi kunci dimana seorang pemimpin harus bisa mempengaruhi, mengarahkan

dan menunjukkan kemampuannya agar semua tujuan perusahaan bisa tercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan. Menurut Thoha (2013), gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Menurut Rivai & Bachtiar (2014), gaya kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi.

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah usaha seseorang yang disertai tugas sebagai pimpinan, untuk mengatur, mempersatukan dan menggerakkan bawahannya secara bersama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pada hakikatnya, kepemimpinan merupakan berasal dari pribadi pemimpin itu agar bisa mempengaruhi orang lain. Dengan mempengaruhi bawahannya, seorang pemimpin berharap bawahannya bisa bergerak dalam suatu ikatan tertentu, aktivitas terarah, sadar dan bekerja sama dengan penuh tanggung jawab atas pekerjaannya tersebut.

### ➤ **Gaya Kepemimpinan Transaksional**

#### **a. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Gaya kepemimpinan transaksional pertama kali diperkenalkan ke dalam konteks organisasional oleh Bass (1990), mengemukakan kepemimpinan transaksional yang didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran yang menyebabkan bawahan

mendapat imbalan serta membantu bawahannya mengidentifikasi apa yang harus dilakukan untuk memenuhi hasil yang diharapkan seperti kualitas pengeluaran yang baik, penjualan atau pelayanan yang lebih dari karyawan, serta mengurangi biaya produksi. Yuki (2010) menjelaskan kepemimpinan transaksional yaitu kepemimpinan transaksional dapat melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai-nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, tanggung jawab, dan timbal balik.

Berbeda dengan Thomas (2003) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional sebagai suatu kepemimpinan yang mendapatkan motivasi para bawahannya dengan menyerukan ketertarikan mereka sendiri. Perilaku kepemimpinan terfokus pada hasil dari tugas dan hubungan dari pekerja yang baik dalam pertukaran untuk penghargaan yang diinginkan. Dalam kepemimpinan transaksional, pemimpin dan pengikutnya beraksi sebagai agen penawar dalam suatu proses, dimana imbalan dan hukuman teradministrasi. Kepemimpinan transaksional yaitu hubungan antara pemimpin dengan bawahan yang berlandaskan pada adanya pertukaran atau adanya tawar-menawar antara pimpinan dan bawahannya. Kepemimpinan jenis ini didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*) dimana para pengikut mendapat imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah-perintah pemimpin.

Kesimpulan dari beberapa definisi tersebut, gaya kepemimpinan transaksional merupakan cara pemimpin menggerakkan karyawan

dengan menawarkan imbalan/akibat terhadap setiap kontribusi karyawan terhadap organisasi, kepemimpinan transaksional memfokuskan kepada transaksi antara pemimpin dan juga karyawan. Pemimpin juga diharapkan mampu menyesuaikan dirinya sesuai dengan harapan dari karyawan agar karyawan merasa dibutuhkan karena adanya hubungan yang kooperatif diantara keduanya.

#### **b. Indikator Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Disebutkan juga tiga unsur utama atau indikator dalam kepemimpinan transaksional menurut Ratnaningsih (2009), yaitu sebagai berikut:

##### **1) Imbalan Kontingensi (*Contingent Reward*)**

Pemberian imbalan sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan bawahan sesuai dengan kesepakatan, biasanya disebut juga sebagai bentuk pertukaran yang aktif. Artinya, bawahan akan mendapatkan imbalan atas tujuan yang dapat dicapainya dan tujuan tersebut telah disepakati bersama antara pemimpin dan bawahan.

##### **2) Manajemen Eksepsi (*Management by Exception*)**

Merupakan transaksi yang aktif dan pasif. Aktif yaitu pemimpin secara terus menerus melakukan pengawasan terhadap bawahannya untuk mengantisipasi adanya kesalahan. Sedangkan pasif berarti intervensi dan kritik dilakukan setelah kesalahan terjadi, pemimpin akan menunggu semua proses dalam tugas selesai, selanjutnya menentukan ada atau tidaknya kesalahan.

### 3) *Laissez-Faire*

Kepemimpinan gaya kebebasan atau gaya liberal, memberi kebebasan luas terhadap kelompok yang secara esensial terlihat sebagai kelompok yang tidak mempunyai kepemimpinan.

Dalam kelompok yang diteliti, tipe kepemimpinan seperti ini menghasilkan tindakan agresif paling besar dalam kelompok. Burn seperti yang dikutip oleh Daryanto (2005) berpendapat bahwa kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi dalam organisasi. Pemimpin transaksional pada hakikatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Di samping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggung jawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya.

Menurut Taufik *et al.* (2022), pemimpin transaksional mengklarifikasi persyaratan peran dan tugas bawahan, memprakarsai struktur, memberikan penghargaan yang tepat, dan mencoba mempertimbangkan dan memenuhi kebutuhan sosial bawahan. Kemampuan pemimpin transaksional untuk memuaskan bawahan, dapat meningkatkan produktivitas. Pemimpin transaksional melebihi dari fungsi manajemen, dimana:

- Pemimpin transaksional adalah pekerja keras, toleran dan adil
- Pemimpin transaksional bangga dalam mempertahankan segala sesuatu berjalan dengan lancar dan efisien
- Pemimpin transaksional seringkali menitikberatkan aspek impersonal dari kinerja, seperti rencana, jadwal, dan anggaran
- Pemimpin transaksional memiliki kepekaan akan komitmen pada organisasi serta menyesuaikan diri dengan norma dan nilai yang berlaku dalam organisasinya

### **c. Faktor-faktor Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Faktor-faktor kepemimpinan transaksional menurut Bass (1990), imbalan akan mempengaruhi motivasi bawahan, dan selanjutnya akan mempengaruhi kinerja serta kepuasan bawahan. Pertukaran mengenai imbalan didasarkan pada kesepakatan mengenai tugas yang harus dilaksanakan. Hubungan pemimpin transaksional dengan bawahan tercermin dari tiga hal (Yuki, 2010), yaitu:

- 1) Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan bawahan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan jika kinerjanya sesuai dengan target.
- 2) Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan bawahan dengan imbalan.
- 3) Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang sudah dilakukan bawahan.

Menurut Robbins (2018), mengemukakan bahwa faktor-faktor gaya kepemimpinan transaksional adalah sebagai berikut:

- 1) Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
- 2) Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
- 3) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.

Seorang pemimpin yang memiliki masa kerja yang cukup dapat memberikan sebuah gaya kepemimpinan yang baik bagi para karyawan. Seorang pemimpin yang memiliki kompetensi yang tinggi dapat menyesuaikan apa yang ia lakukan dengan harapan karyawan atau bawahan yang berada pada jajaran kepemimpinannya.

### **3. Komitmen Organisasi**

#### **a. Pengertian Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasi adalah salah satu aspek yang mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja di suatu organisasi instansi atau perusahaan. Komitmen yang dimiliki karyawan terhadap organisasi dapat dikatakan sebagai komitmen organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan berusaha melibatkan dirinya dalam kegiatan,

dalam rangka memajukan instansi atau perusahaan. Karyawan akan lebih memilih untuk bertahan di perusahaan atau instansi dan melanjutkan keanggotaannya sebagai bentuk komitmen organisasi yang dimiliki karyawan.

Robbins & Judge (2018) menyebutkan komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi merupakan sikap loyalitas dan keyakinan karyawan terhadap suatu organisasi serta tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Selanjutnya, menurut Robbins & Judge (2018) komitmen organisasional merupakan sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi organisasinya serta tujuan yang ada di dalamnya dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Seorang karyawan yang berkomitmen pada perusahaan umumnya merasakan hubungan yang baik dengan perusahaan mereka, dan mereka merasa memahami tujuan perusahaan. Kreitner & Kinicki (2014) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai tingkatan dimana seseorang mengenali sebuah organisasi dan terikat pada tujuan-tujuannya.

Mekta (2017) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya

terhadap organisasi. Komitmen organisasi dapat tumbuh dari ikatan emosional terhadap perusahaan atau instansi yang meliputi dukungan moral, nilai-nilai dalam perusahaan atau instansi serta kemauan dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan atau instansi. Pamungkas (2014) menyebutkan komitmen organisasi merupakan identifikasi dari keterlibatan seseorang terhadap organisasi. Upaya untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

Selanjutnya menurut McShane & Von Glinow (2015), komitmen organisasi merupakan pengaruh yang paling kuat, dimana orang mengidentifikasi terhadap permintaan dan sangat termotivasi untuk melaksanakannya, bahkan ketika sumber motivasi tidak lagi hadir. Selanjutnya, komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi, yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Robbins & Judge, 2018).

Berdasarkan beberapa pengertian pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi ialah tingkat keterlibatan karyawan di dalam kegiatan organisasi (perusahaan/instansi), dimana mereka bekerja termasuk sikap loyal dan kesediaan karyawan bekerja secara optimal di organisasi (perusahaan/instansi) mereka bekerja

## **b. Dimensi Komitmen Organisasional**

Dimensi komitmen organisasi menurut Bangun (2014) menyatakan bahwa ada tiga dimensi komitmen organisasi adalah:

### 1) Komitmen Afektif

Komitmen afektif adalah perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Sebagai contoh, seorang karyawan mungkin memiliki komitmen aktif untuk perusahaannya karena keterlibatannya dengan hewan-hewan.

### 2) Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan adalah nilai ekonomis yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Sebagai contoh, seorang karyawan mungkin berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena ia dibayar tinggi dan bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarga.

### 3) Komitmen Normatif

Komitmen normatif adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral dan etis. Sebagai contoh, seorang karyawan yang mempelopori sebuah inisiatif baru mungkin bertahan dengan seorang pemberi kerja karena ia merasa meninggalkan seseorang dalam keadaan yang sulit bila ia pergi.

### **c. Indikator Komitmen Organisasional**

Komitmen yang dimiliki karyawan berbeda-beda antara karyawan satu sama lainnya, mulai dari komitmen yang rendah hingga yang tinggi. Menurut Triatna (2015), komitmen organisasi dapat diukur menggunakan 4 (empat) indikator sebagai berikut:

- 1) Keinginan kuat tetap sebagai anggota, karyawan bangga bekerja di perusahaan atau instansi dan menganggap perusahaan atau instansi sebagai tempat yang baik untuk bekerja.
- 2) Keinginan berusaha keras dalam bekerja, adanya perasaan nyaman yang dirasakan karyawan membuat karyawan termotivasi untuk selalu berprestasi lebih baik lagi.
- 3) Penerimaan nilai organisasi, karyawan merasa bahwa nilai-nilai yang diterapkan dan berlaku di perusahaan atau instansi sesuai dengan nilai yang dianut oleh karyawan.
- 4) Penerimaan tujuan organisasi, keinginannya untuk tetap berada di perusahaan atau instansi membuat karyawan berusaha keras dalam melaksanakan tugas supaya tujuan perusahaan atau instansi tercapai.

### **d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional**

Menurut Priansa (2014) menyatakan bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

- 1) Personal, faktor personal meliputi ciri kepribadian, usia, tingkat pendidikan, jenis kelamin, dan status perkawinan.

- a. Ciri kepribadian, yaitu individu *extrovert* berpandangan cenderung lebih optimis dalam menjalankan tugas-tugasnya. Selain itu, individu *extrovert* lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok di atas tujuan sendiri serta individu yang altruistik (senang membantu) sehingga akan cenderung lebih berkomitmen dalam organisasinya.
- b. Usia, yaitu karyawan yang berusia lebih tua cenderung lebih mempunyai rasa keterikatan atau komitmen pada organisasi dibandingkan dengan yang berusia muda sehingga meningkatkan loyalitasnya pada organisasi.
- c. Tingkat pendidikan, yaitu semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka semakin banyak harapan yang mungkin tidak akomodir, sehingga komitmennya semakin rendah.
- d. Jenis kelamin, yaitu wanita memiliki komitmen yang lebih rendah daripada pria yang disebabkan adanya diskriminasi di tempat kerja, yang menganggap kemampuan wanita tidak sama dengan pria. Sehingga, kebanyakan wanita memperoleh kedudukan atau posisi yang relatif rendah dan kurang terlibat dalam masalah-masalah organisasi.
- e. Status perkawinan, yaitu seorang yang telah menikah cenderung memiliki prestasi kerja yang baik karena akan menerima berbagai bentuk imbalan, baik finansial maupun non-finansial yang

semuanya menunjukkan adanya tanggung jawab yang lebih besar pada keluarganya.

2) Situasional, faktor situasional meliputi nilai tempat kerja, keadilan organisasi, karakteristik pekerjaan, dan dukungan organisasi.

a. Nilai tempat kerja, yaitu nilai-nilai yang dibagikan ialah suatu komponen krisis dari hubungan saling keterikatan. Nilai-nilai kualitas, inovasi, kooperasi, partisipasi, dan *trust* akan mempermudah setiap karyawan untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat. Jika para karyawan percaya bahwa nilai organisasinya adalah kualitas produk jasa, para karyawan akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan hal tersebut.

b. Keadilan organisasi, yaitu keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.

c. Karakteristik pekerjaan, yaitu pekerjaan yang penuh makna, otonom, dan umpan balik merupakan motivasi kerja yang internal. Kepuasan atas otonomi, status dan kebijakan merupakan prediktor penting dari komitmen. Karakteristik spesifikasi dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, serta rasa keterikatan terhadap organisasi.

- d. Dukungan organisasi yaitu dukungan yang diberikan organisasi, penghargaan kontribusi dan pemberian apresiasi bagi karyawan dalam pekerjaannya.
- 3) Posisional, faktor posisional meliputi masa kerja dan tingkat pekerjaan.

a. Masa kerja

Masa kerja yang lama akan semakin membuat karyawan komit. Hal ini disebabkan oleh karena semakin memberi peluang karyawan untuk memberi tugas menantang, otonomi semakin besar, 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 sosio ekonomi sebagai prediktor komitmen yang paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat.

**e. Dampak Komitmen Organisasional**

Menurut Priansa (2014), dampak dari komitmen organisasional ditinjau dari 2 sudut, yaitu:

- 1) Ditinjau dari sudut organisasi

Pegawai yang berkomitmen rendah akan berdampak pada *turnover*, tingginya absensi, meningkatnya kelambanan kerja dan kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai karyawan di dalam organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja, dan kurangnya loyalitas pada organisasi.

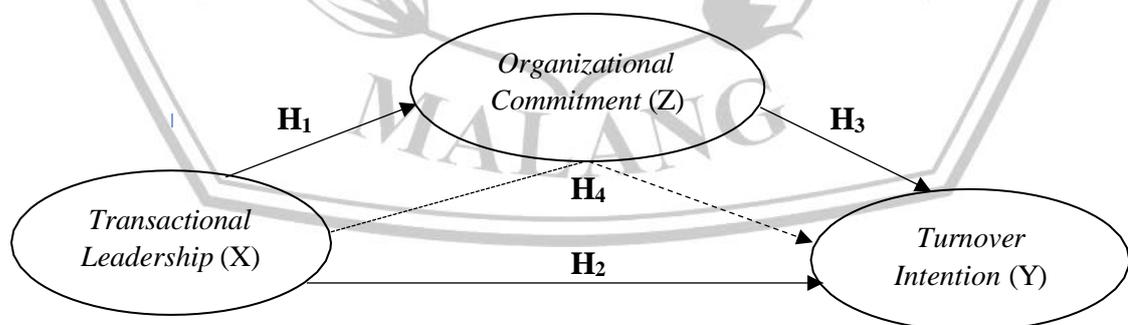
## 2) Ditinjau dari sudut karyawan

Komitmen pegawai yang tinggi akan berdampak pada peningkatan karir karyawan tersebut.

## C. Kerangka Pikir dan Hipotesis

### 1. Kerangka Pikir

Kerangka pikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting. Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan konsep untuk menggambarkan secara tepat fenomena yang hendak diteliti. Konsep menggambarkan suatu fenomena secara umum abstrak yang dibentuk dengan jalan membuat generalisasi terhadap sesuatu yang khas (Nazir, 2014). Sehingga, pikir penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:



## 2. Hipotesis

Sugiyono (2018) menjelaskan bahwa hipotesis merupakan jawaban yang sifatnya sementara terhadap rumusan masalah penelitian, yang mana rumusan masalah tersebut sudah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Hipotesis dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Hasil penelitian Aboramadan & Dahleez (2020), Agung & Mas'ud (2021), serta Siburian (2023) diperoleh hasil bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut maka hipotesis pertama dalam penelitian ini yaitu:

**H<sub>1</sub>: Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan PT. PLN Unit Layanan Pelanggan Malang Kota**

b. Hasil penelitian Kurniawati (2012), Maaitah (2018), dan Muldiyanti (2018) diperoleh hasil bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut maka hipotesis kedua dalam penelitian ini yaitu:

**H<sub>2</sub>: Kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan PT. PLN Unit Layanan Pelanggan Malang Kota**

c. Hasil penelitian Hidayat (2018), Jaya & Widiastini (2021), serta Sutanto & Gunawan (2013) diperoleh hasil bahwa komitmen organisasi

berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini yaitu:

**H<sub>3</sub>: Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan PT. PLN Unit Layanan Pelanggan Malang Kota**

d. Hasil penelitian Akbar (2020) dan Arisandra (2013), diperoleh hasil bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap *turnover intention* dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut maka hipotesis keempat dalam penelitian ini yaitu:

**H<sub>4</sub>: Kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap *turnover intention* dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* karyawan PT. PLN Unit Layanan Pelanggan Malang Kota**

