

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI

A. Tinjauan Pustaka

Beberapa penelitian yang berkaitan dengan pengaruh komitmen afektif, motivasi intrinsik dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sudah banyak dilakukan. Penelitian tersebut antara lain:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama peneliti	Judul penelitian	Alat Uji Analisis	Hasil penelitian
1.	Adinata (2015)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan KJKS BMT TAMZIS Bandung	<i>Path Analysis</i>	Kepemimpinan transformasional, motivasi, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai KJKS BMT TAMZIS Bandung
2.	Maulana <i>et.al</i> (2015)	Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BTN Kantor Cabang Malang	Regresi <i>Linear</i> Berganda	Motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	Lukito <i>et.al</i> (2016)	Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Regresi <i>Linear</i> Berganda	Motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik dan pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

4.	Nurbiyati (2014)	Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, <i>Continuance</i> dan Normatif terhadap Kinerja dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening	Regresi <i>Linear</i> Berganda dan <i>Path Analysis</i>	Komitmen afektif, <i>Continuance</i> dan normatif secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
5.	Putra dan Indrawati (2015)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Agung Motor I di Kabupaten Tabanan	Regresi <i>Linear</i> Berganda	Kepemimpinan Transformasional, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada CV. Agung Motor I di Kabupaten Tabanan

Tabel 2.2 Persamaan dan Perbedaan

No.	Persamaan	Perbedaan
1.	a. menggunakan variabel kepemimpinan transformasional pada variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. b. sama-sama meneliti lembaga keuangan syariah	Menggunakan variabel motivasi secara umum dan menggunakan budaya organisasi pada variabel independen
2.	a. motivasi intrinsik digunakan sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen b. sama-sama memiliki objek penelitian berupa lembaga keuangan	Terdapat variabel motivasi ekstrinsik dan komitmen organisasi pada variabel independen
3.	a. motivasi intrinsik digunakan sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. b. sama-sama memiliki objek penelitian berupa lembaga keuangan syariah.	Motivasi ekstrinsik dan pengalaman kerja digunakan dalam variabel independen

4.	komitmen afektif sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.	a. Menggunakan variabel disiplin kerja sebagai variabel intervening. b. Menggunakan semua komitmen organisasi pada variabel independen
5.	Kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.	Menggunakan variabel motivasi secara umum dan menggunakan variabel disiplin kerja pada variabel independen.

B. Landasan Teori

1. *Path-Goal Theory*

Teori utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Path-Goal Theory* yang dikemukakan oleh Robert House untuk menjelaskan hubungan antar variabel dalam penelitian ini. Dalam *Path-Goal Theory* menjelaskan bahwa perilaku pemimpin dapat diterima oleh bawahannya pada tingkatan yang ditinjau oleh mereka sebagai sumber kepuasan pada saat itu atau pada masa mendatang. Teori ini memiliki dasar bahwa merupakan tugas pemimpin untuk membantu anggotanya dalam mencapai tujuan mereka serta untuk memberi arah dan dukungan atau keduanya yang dibutuhkan untuk menjamin tujuan mereka sesuai dengan tujuan kelompok atau organisasi secara keseluruhan.¹

Pada dasarnya *Path-Goal Theory* mendefinisikan perilaku pemimpin menjadi dua yaitu kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*) dan kepemimpinan yang instruktif. Kedua perilaku ini kemudian ditambahkan oleh House dan Mitchell (1974)

¹ Robbins, Stephen P. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi Alih Bahasa: Dewi Sartika*. (Jakarta: Erlangga 2002) Hal 173

menjadi empat perilaku pemimpin yang di definisikan sebagai berikut:²

- a) *Supportive Leadership* (kepemimpinan yang mendukung) adalah memberi perhatian kepada kebutuhan para bawahan, memperlihatkan perhatian terhadap kesejahteraan mereka dan menciptakan suasana yang bersahabat dalam unit kerja mereka.
- b) *Directive Leadership* (kepemimpinan yang instruktif) adalah memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur, mengatur waktu dan mengkoordinasi pekerjaan mereka.
- c) *Participative Leadership* (kepemimpinan partisipatif) adalah berkonsultasi dengan para bawahan dan memperhitungkan opini dan saran mereka.
- d) *Achievement Oriented Leadership* (kepemimpinan yang berorientasi kepada keberhasilan) adalah menetapkan tujuan-tujuan yang menantang, mencari perbaikan dalam kinerja, menekankan kepada keunggulan dalam kinerja dan memperlihatkan kepercayaan bahwa para bawahan akan mencapai standar yang tinggi.

² Yukl, Gary. *Kepemimpinan Dalam Organisasi alih bahasa oleh Jusuf Udaya*. (Jakarta, Victory Jaya Abadi, 1994), Hal. 242

2. Komitmen Afektif

Komitmen organisasi adalah sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.³ Komitmen dalam organisasi akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi dimana ia bekerja, dengan kata lain bekerja dengan komitmen yang tinggi akan memiliki komitmen terhadap organisasi yang tinggi dan akan cenderung senang membantu dan dapat bekerja sama.⁴

Komitmen afektif merupakan salah satu dimensi dari komitmen organisasi. Komitmen afektif mengacu kepada sisi emosional yang terdapat pada diri seorang karyawan terkait keterlibatannya dalam suatu organisasi. Menurut Cut Zurnali, komitmen afektif (*affective commitment*) adalah perasaan cinta pada orang yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial serta menghargai nilai hubungan dengan orang, dikarenakan telah menjadi anggota organisasi.⁵ Seperti yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer bahwa yang merupakan komitmen afektif itu mengarah pada “*The employee’s emotional attachment to, identification with, and*

³ Susilo *et.al.* Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif Terhadap OCB pada Karyawan SPBU 44.502.12 Semarang, *Jurnal of Management*. 2016 Vol. 2, No. 2

⁴ Ticoalu. OCB dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal EMBA*. 2013, Vol. 1, No. 4 Hal. 782-790

⁵ Susilo *et.al.* Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif Terhadap OCB pada Karyawan SPBU 44.502.12 Semarang, *Jurnal of Management*. 2016 Vol. 2, No. 2

involvement in the organization". Dari pengertian diatas, komitmen afektif berkaitan langsung dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan dan keterlibatan karyawan pada organisasi.⁶

a. Emosional

Komitmen afektif menyatakan bahwa organisasi akan membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai-nilai organisasi dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas utama.

b. Identifikasi

Komitmen afektif muncul karena kebutuhan dan memandang bahwa komitmen terjadi karena adanya ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan dalam organisasi pada masa lalu dan hal ini tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan.

c. Keterlibatan karyawan pada organisasi

Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut.

Terdapat kecenderungan bahwa karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan lebih setia terhadap perusahaan tempat dimana karyawan tersebut bekerja, karena keinginan tersebut berasal dari dalam dirinya sendiri. Meyer, Allen dan Smith

⁶ Allen, N. J dan Meyer, J. P. The Measurement and Atecedents Of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization. *Journal Of Occupational Psychology*, 1990, No 63, 1-18.

mengatakan bahwa karyawan yang telah bekerja cukup lama dalam organisasi yang selalu konsisten dalam ekspektasi yang diharapkan serta pemuasan kebutuhan dasarnya akan cenderung untuk membentuk ikatan afektif yang lebih kuat terhadap organisasi dari pada karyawan yang memiliki pengalaman lebih sedikit atau kurang terpuaskan kebutuhannya.⁷

Menurut Robbins indikator dari komitmen afektif adalah sebagai berikut:⁸

- a. Memiliki makna yang mendalam secara pribadi
- b. Rasa saling memiliki yang kuat dengan organisasi
- c. Bangga memberitahukan hal tentang organisasi dengan orang lain
- d. Terikat secara emosional dengan organisasi
- e. Senang apabila dapat bekerja di organisasi sampai pensiun
- f. Senang berdiskusi mengenai organisasi dengan orang lain diluar organisasi.

3. Motivasi Intrinsik

Motivasi didefinisikan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan-tujuan organisasi, yang dikoordinasikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu

⁷ Sia Thun Han *et.al.* Komitmen Afektif Dalam Organisasi Yang Dipengaruhi Perceived Organizational Support dan Kepuasan Kerja, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 2012, Vol.14, No.2, Hal.109-117

⁸ Hartono *et.al.* Analisa Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Afektif dan OCB pada Karyawan di Restoran X Surabaya, 184-198

kebutuhan individual.⁹ Motivasi ialah segala sesuatu yang mendorong seseorang untuk bertindak melakukan sesuatu, sedangkan pekerjaan adalah objek yang dilakukan seseorang.¹⁰ Motivasi merupakan proses untuk memengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan.¹¹ Dari pengertian-pengertian yang telah dijabarkan dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan sesuatu yang berasal dari dalam maupun luar diri orang lain untuk memengaruhi seseorang melakukan suatu kegiatan yang diinginkan.

Frederick Herzberg seorang professor Ilmu Jiwa pada Universitas di Cleveland, Ohio, berdasarkan hasil penelitiannya menyatakan ada tiga hal yang penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan yaitu:¹²

- a. Hal-hal yang mendorong karyawan adalah “pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semuanya itu.”
- b. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan

⁹ Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi: Kosep, Kontroversi, Aplikasi Edisi Bahasa Indonesia Jilid 1 Alih bahasa, Hadyana Pujaatmaka*. (Jakarta, Prenhallindo, 1996), Hal. 198

¹⁰ Adinata. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*. 2015, Vol. 9, No.2 136-157

¹¹ Ranupandojo, Heidrachman dan Suad Husnan. *Manajemen Personalia*. (Yogyakarta, BPFE, 1986), Hal. 197

¹² Hasibuan, Malayu S.P. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*, (Jakarta, PT. Bumi Aksara, 2007). Hal. 108

pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan dan lain-lainnya.

- c. Karyawan kecewa, jika peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Herzberg mengemukakan teori Motivasi Dua Faktor atau *Herzberg's Two Factors Motivation Factor*.¹³ Yang pertama adalah *Maintenance Factor* (faktor pemeliharaan) dan yang kedua adalah *Motivation Factor* (faktor motivasi).¹⁴

a. *Maintenance Factor* (faktor pemeliharaan)

Maintenance Factor (faktor pemeliharaan) adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin ketentraman badaniah. Menurut Herzberg kebutuhan kesehatan merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi dan akan seperti itu seterusnya.

Faktor pemeliharaan ini meliputi hal-hal “gaji, kondisi kerja fisik, kespatian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas dan berbagai tunjangan lainnya”. Hilangnya faktor pemeliharaan ini menyebabkan timbulnya ketidakpuasan

¹³ Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. (Jakarta, PT. Bumi Aksara, 2011) Hal. 157

¹⁴ Hasibuan, Malayu S.P. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktifitas*, (Jakarta, PT. Bumi Aksara, 2007). Hal. 109

dan absennya karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak karyawan yang akan keluar dari perusahaan.

Para pemimpin sangat perlu memperhatikan faktor pemeliharaan ini, agar dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Herzberg *Maintenance Faktor* bukan merupakan motivasi bagi karyawan, tetapi merupakan sebuah hak yang diterima oleh karyawan dan merupakan kewajiban dari pemimpin untuk memberikannya atas kerja yang dilaksanakan karyawan.

b. *Motivation Factor* (faktor motivasi)

Motivation Factor (faktor motivasi) adalah faktor yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya kursi yang empuk, ruangan yang nyaman, penempatan yang tepat dan lain sebagainya. Faktor ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik.

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam individu tersebut. Faktor-faktor dari motivasi intrinsik meliputi:¹⁵

1. Prestasi (*achievement*)

Keberhasilan seorang karyawan dapat dilihat dari prestasi kerja yang diraihinya. Agar seorang karyawan dapat berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya, maka pemimpin harus memberikan dorongan dan peluang agar bawahan dapat meraih prestasi kerja yang baik. Ketika seorang bawahan memiliki prestasi kerja yang baik maka atasan harus memberikan penghargaan atas prestasi yang dicapai bawahan tersebut.

2. Pengakuan (*recognition*)

Sebagai lanjutan dari prestasi, pemimpin harus memberi pernyataan pengakuan terhadap keberhasilan bawahan yang dilakukan dengan berbagai cara yaitu:

- a) Langsung menyatakan keberhasilan di tempat pekerjaannya, lebih baik dilakukan sewaktu ada orang lain
- b) Surat penghargaan
- c) Memberi hadiah berupa uang tunai
- d) Memberikan medali, surat penghargaan dan hadiah uang tunai
- e) Memberikan kenaikan gaji dan promosi jabatan

¹⁵ Hasibuan, Malayu S.P. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktifitas*, (Jakarta, PT. Bumi Aksara, 2007). Hal. 110

3. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Pimpinan harus membuat kondisi dimana bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukan dan membuat bawahan menghindari kebosanan rutinitas pekerjaan dengan berbagai macam cara, serta dapat menempatkan orang yang tepat diwaktu yang tepat.

4. Tanggung jawab (*responsibility*)

Agar tanggung jawab benar menjadi faktor motivator bagi bawahan, pimpinan harus menghindari *supervise* yang ketat, dengan membiarkan bawahan bekerja sendiri (otonomi) sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi. Diterapkannya prinsip partisipasi membuat bawahan sepenuhnya merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya sehingga diharapkan memiliki kinerja yang positif.

5. Pengembangan potensi individu (*advancement*)

Advancement merupakan salah satu faktor motivasi bagi karyawan. Faktor ini benar-benar berfungsi sebagai motivator, maka pemimpin dapat memulainya dengan melatih bawahannya untuk pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Bila hal tersebut sudah dilakukan, pemimpin dapat memberi rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan, pengembangan dapat dilakukan dengan cara mengirim

karyawan untuk melakukan pelatihan dan promosi kenaikan jabatan.

4. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang muncul dari luar diri seseorang, kemudian mendorong orang tersebut untuk melakukan suatu pekerjaan secara optimal dan maksimal. Menurut Nawawi motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskan melaksanakan pekerjaan secara maksimal.¹⁶ Menurut Manullang ada lima faktor yang dapat mempengaruhi motivasi ekstrinsik, yaitu:¹⁷

- a. Gaji
- b. Kebijakan
- c. Hubungan kerja
- d. Lingkungan kerja
- e. Supervise

5. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan faktor yang memegang peran penting dimana pemimpin yang akan menjadi penggerak dan mengarahkan organisasi dalam pencapaian tujuannya. Dalam hal ini kesuksesan suatu organisasi dapat dilihat dari bagaimana pemimpin organisasi tersebut dapat menggerakkan dan mengarahkan anggotanya dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan

¹⁶ Maulana *et.al.* Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 2015, Vol. 22, No.1, Hal. 1-8.

¹⁷ *Ibid*

seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.¹⁸ Menurut Burns kepemimpinan adalah sebuah proses, bukan sejumlah tindakan yang mempunyai ciri-ciri sendiri. Burns menjelaskan kepemimpinan sebagai “sebuah arus antar hubungan yang berkembang dan para pemimpin secara terus-menerus membangkitkan tanggapan-tanggapan motivasional dari para pengikut dan memodifikasi perilaku mereka pada saat mereka menghadapi tanggapan atau perlawanan, dalam sebuah proses arus dan arus balik yang tidak pernah berhenti”.¹⁹

James Macgregor Burns menerapkan konteks politik pada konsep kepemimpinan transformasional kemudian disempurnakan dan diperkenalkan kembali oleh Bernard Bass dalam konteks organisasi. Burns mendeskripsikan kepemimpinan transformasional terjadi ketika seorang (atau lebih) berhubungan dengan orang-orang lain sehingga para pemimpin dan pengikut saling mengangkat diri untuk sampai kepada tingkat-tingkat motivasi dan moralitas yang lebih tinggi.²⁰

Pemimpin transformasional memiliki karakteristik : kharisma (memberikan visi dan misi menanamkan kebanggaan, memperoleh respek dan kepercayaan), inspirasi (mengkomunikasikan harapan yang

¹⁸ Ranupandojo, Heidrachman dan Suad Husan. *Manajemen Personalialia*. (Yogyakarta, BPFE, 1986), Hal. 213

¹⁹ Yukl, Gary. *Kepemimpinan Dalam Organisasi, Alih Bahasa Jusuf Udaya Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya*. (Jakarta, Victory Jaya Abadi, 1994). Hal. 297

²⁰ Yukl, Gary. *Kepemimpinan Dalam Organisasi, Alih Bahasa Jusuf Udaya Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya*. (Jakarta, Victory Jaya Abadi, 1994). Hal. 296

tinggi), menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan upaya, mengungkapkan maksud-maksud penting dalam cara yang sederhana, rangsangan intelektual (menggalakkan kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah yang teliti), dan pertimbangan yang di individualkan (memberikan perhatian pribadi, memperlakukan tiap karyawan secara individual, melatih dan menasihati bawahannya).

Kepemimpinan transformasional dapat di definisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi dalam mencapai tujuan yang didasarkan pada perubahan kondisi dan situasi organisasi.²¹ Menurut Bernard Bass kepemimpinan transformasional di definisikan sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja dan nilai-nilai kerja yang di persepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.²² Melihat dari penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang dapat merubah lingkungan kerja dan situasi organisasi dengan cara mentransformasikan ide atau gagasan kepada bawahan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Bass membagi komponen kepemimpinan transformasional menjadi tiga yaitu karisma, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) dan perhatian yang diindividualisasi (*individualized*

²¹ Suprianto dan Troena. Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer, *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 2012, Vol. 10, No. 4 Hal. 693-709

²² Adinata. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*. 2015, Vol. 9, No.2 136-157

consideration). Kemudian Bass dan Avolio menambahkan komponen dari kepemimpinan transformasional yaitu inspirasi (atau “motivasi inspirasional”). Berikut definisi dari masing-masing komponen kepemimpinan transformasional:²³

a. Karisma (*Idealized Influence*)

Karisma adalah sebagai sebuah proses ketika seorang pemimpin memengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan diidentifikasi dengan pemimpin tersebut.

b. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi intelektual adalah sebuah proses ketika seorang pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah-masalah dan memengaruhi para pengikut untuk memandang masalah-masalah dari sebuah perspektif yang baru.

c. Perhatian yang Individualisasi (*Individualized Consideration*)

Perhatian yang diindividualisasi termasuk memberi dukungan, membesarkan hati, dan memberi pengalaman-pengalaman tentang pengembangan kepada para pengikut.

d. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Inspirasi didefinisikan sebagai sejauh mana seorang pemimpin mengkomunikasikan sebuah visi yang menarik, menggunakan

²³ Yukl, Gary. *Kepemimpinan Dalam Organisasi, Alih Bahasa Jusuf Udaya Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya*. (Jakarta, Victory Jaya Abadi, 1994). Hal. 297

simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan dan memodelkan perilaku-perilaku yang sesuai.

Dalam Islam kepemimpinan juga dijelaskan dalam Al-Qur'an surah Al-Baqarah ayat 30.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِىْهَا مَنْ
يُّفْسِدُ فِىْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ مَا لَا

تَعْلَمُوْنَ ﴿٣٠﴾

Artinya: “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”. Mereka berkata: “mengapa Engkau hendak menjadikan (Khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuja Engkau dan mensucikan Engkau? Tuhan berfirman: “sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”.

Dalam ayat tersebut terdapat istilah *Khalifah*, dimana istilah itu memiliki arti pemimpin. Dengan demikian, kepemimpinan sudah ada sejak Allah merencanakan untuk menciptakan manusia, dimana manusialah yang merupakan seorang pemimpin.

6. Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan dengan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.²⁴ Setiap perusahaan yang berhasil mencapai tujuannya dengan baik tidak luput dari peran karyawannya yang memiliki kinerja yang baik pula. Untuk itu setiap perusahaan harus meningkatkan kinerja karyawannya agar mencapai standar tujuan perusahaan itu sendiri. Selain itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan pemimpin perusahaan memiliki peran aktif dalam menggerakkan dan mengkoordinasi dalam memengaruhi kinerja karyawannya.

Kinerja karyawan merupakan suatu tindakan yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.²⁵ Berdasarkan pengertian kinerja karyawan yang telah di paparkan diatas, kinerja karyawan merupakan hasil yang diperoleh karyawan baik secara kualitas dan kuantitas atas pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan kepadanya. Kinerja karyawan merupakan tolak ukur untuk menentukan sejauh mana para karyawan dapat mengemban tugas yang diberikan kepadanya, namun tidak semua karyawan memiliki kemampuan dan kualitas kerja yang sama.

²⁴ Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta, PT. Bumi Aksara, 2007) Hal. 43

²⁵ Handoko, T. Hani. *Manajemen*. (Yogyakarta, BPFE, 2009) Hal. 135

Faktor-faktor kinerja karyawan antara lain adalah:²⁶

1) Faktor internal

Merupakan faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasi, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya, dan variabel-variabel personal lainnya.

2) Faktor eksternal

Merupakan faktor yang berasal dari lingkungan, kepemimpinan, tindakan-tindakan rekan kerja, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

C. Hipotesis

Berdasarkan teori yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan

Setiap individu yang bekerja pada sebuah perusahaan haruslah memiliki komitmen agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan optimal. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan cenderung merasa yakin terhadap perusahaan sehingga akan berusaha optimal untuk meningkatkan kualitas kerjanya demi mencapai tujuan

²⁶ Riyadi, Slamet. Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 2011, Vol.13, No.1, Hal. 40-45

perusahaan. Dengan adanya komitmen afektif pada setiap karyawan akan menunjang kinerja yang optimal pula pada setiap karyawan tersebut.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurbiyati dan Wibisono komitmen afektif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Nurandini mengatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H1 : Komitmen Afektif berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

2. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi intrinsik merupakan motivasi yang berasal dari individu itu sendiri yang mendorong dirinya untuk berprestasi. Motivasi intrinsik yaitu kemampuan dalam mengarahkan karyawan dan perusahaan untuk mau bekerja secara baik, sehingga hasrat karyawan dan tujuan perusahaan dapat tercapai.²⁷ Dengan karyawan memiliki motivasi intrinsik yang baik dan sejalan dengan tujuan perusahaan maka perusahaan akan dengan sangat mudah untuk mengoptimalkan tujuan perusahaan karena tingkat kinerja karyawan yang tinggi.

Linawati dari hasil penelitiannya mengatakan bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.²⁸

²⁷ Hasibuan, Melayu SP. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi (Jakarta, PT. Bumi Aksara, 2009) Hal. 143

²⁸ Linawati. Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan. 2014, *Kinerja*. Vol. 18, No.1 Hal. 81-89

Penelitian selanjutnya dari Maulana *et.al* menyatakan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.²⁹

H2 : Motivasi Intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Pemimpin memiliki pengaruh yang sangat tinggi dalam sebuah perusahaan. Setiap pemimpin harus memiliki gaya kepemimpinan yang efektif untuk memengaruhi karyawannya. Burns mendeskripsikan kepemimpinan transformasional terjadi ketika seorang (atau lebih) berhubungan dengan orang-orang lain sehingga para pemimpin dan pengikut saling mengangkat diri untuk sampai kepada tingkat-tingkat motivasi dan moralitas yang lebih tinggi.³⁰ Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang dapat merubah lingkungan kerja dan situasi organisasi dengan cara mentransformasikan ide atau gagasan kepada bawahan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Mahendra dan Mujiati mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh

²⁹ Maulana *et.al*. Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* 2015, Vol. 22, No. 1 Hal. 1-8

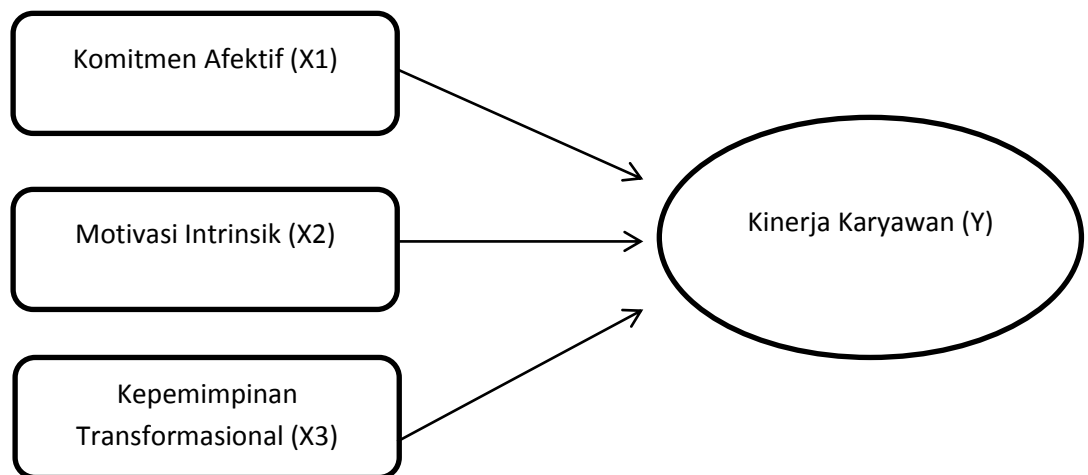
³⁰ Yukl, Gary. *Kepemimpinan Dalam Organisasi Leadership in Organization 3e*, Alih Bahasa Jusuf Udaya Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya. (Jakarta, Victory Jaya Abadi, 1994) Hal.296

positif terhadap kinerja karyawan.³¹ Penelitian selanjutnya dari Putra dan Indrawati menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.³²

H3 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

D. Kerangka Berpikir

Dalam penelitian ini akan dilihat bagaimana pengaruh masing-masing variabel bebas yaitu komitmen afektif (X1), motivasi intrinsik (X2) dan kepemimpinan transformasional (X3) terhadap kinerja karyawan (Y).



³¹ Mahendra dan Mujiati. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja dan BURNOUT pada Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 2015, Vol.4, No.10, Hal. 3172-3197

³² Putra dan Indrawati. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 2015, Vol.4, No. 10, Hal. 2982-3011

