

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins (2001) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu memberi inspirasi karyawannya untuk lebih mengutamakan kemajuan organisasi daripada kepentingan pribadi, memberikan perhatian yang baik terhadap karyawan dan mampu merubah kesadaran karyawannya dalam melihat permasalahan lama dengan cara yang baru.

Menurut Bass dan Avolio (1990) kepemimpinan transformasional pada dasarnya adalah suatu proses untuk mempengaruhi seseorang maupun pada bawahannya. Menurut Burn (1991) kepemimpinan transformasional adalah proses dimana kepemimpinan atau atasan dan bawahan saling mendorong satu dengan yang lainnya kearah moral dan motivasi yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional dengan demikian dapat meningkatkan kesadaran bawahan, dengan memberikan dorongan, cita-cita dan nilai moral yang lebih tinggi seperti kemerdekaan, keadilan, kesamaan, kedamaian dan rasa kemanusiaan. Jika dihubungkan dengan teori hirarki kebutuhan Maslow, maka kepemimpinan transformasional dimaksudkan untuk mendorong tingkatan kebutuhan bawahan, kearah hirarki yang lebih tinggi.

Burn (1991) memandang kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh diantara individu pada tingkat mikro. Dan pada tingkat makro merupakan memodifikasi proses tenaga untuk merubah sistem sosial dan kelembagaan. Pada analisis tingkat makro, kepemimpinan transformasional berkaitan dengan pembentukan pengungkapan, penegasan dan penengahan atau perdamaian diantara kelompok yang bertikai dalam rangka peningkatan motivasi individu. Burns membedakan secara jelas antara kepemimpinan transformasional menurutnya upaya untuk memotivasi bawahan dengan membangkitkan kepentingan bawahan itu sendiri. Para pemimpin misalnya berupaya menukar pekerjaan, subsidi dan keuntungan kontrak pekerjaan atau para pemimpin perusahaan menukar upah dan status dengan daya kerja bawahan, artinya upah atau status dinaikkan, dengan harapan hal itu akan meningkatkan daya kerja para bawahan. Dalam kepemimpinan transformasional yang terjadi tidak hanya sekedar pertukaran melainkan melibatkan pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikut. Burn (1991) menyatakan ada 4 unsur yang mendasari kepemimpinan transformasional yaitu :

- a. Kharisma yaitu pemimpin menampilkan keyakinan, menekankan kepercayaan, mengambil isu-isu yang sulit, menyajikan nilai-nilai mereka yang paling penting dan menekankan pentingnya tujuan, komitmen, dan konsekuensi etis dari keputusan. Pemimpin seperti dikagumi sebagai pembangkit panutan kebanggaan, loyalitas, kepercayaan, dan keselarasan sekitar tujuan bersama.
- b. Motivasi Inspirasional yaitu pemimpin mengartikulasikan visi menarik dari masa depan, menantang pengikut dengan standar yang tinggi, berbicara optimis dengan antusias, dan memberikan dorongan dan makna untuk apa yang perlu dilakukan.

- c. Stimulasi Intelektual yaitu pemimpin mempertanyakan cara lama, tradisi, dan keyakinan, merangsang perspektif baru dan cara melakukan sesuatu, dan mendorong ekspresi ide dari bawahan.
- d. Pertimbangan Individual yaitu pemimpin berhubungan dengan orang lain (bawahan) secara personal, mempertimbangkan kebutuhan mereka, kemampuan, dan aspirasi, mendengarkan dengan penuh perhatian pengembangan lebih lanjut mereka, menasihati, mengajar dan melatih.

Walaupun kepemimpinan transformasional sering dipandang sebagai kharisma, akan tetapi kepemimpinan transformasional memberi peluang yang lebih besar kepada bawahan untuk memperoleh tingkat ekonomi yang lebih tinggi atau mencapai tingkatan potensi yang paling tinggi. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional menanggung resiko ancaman persaingan kepemimpinan, dari bawahan yang dibina atau dipersiapkan untuk menjadi pemimpin.

Pertimbangan individu juga bermakna adanya kesadaran pemimpin untuk memahami dan memuaskan kebutuhan bawahannya, bahkan mendorong para bawahan untuk meraih tingkatan kebutuhannya yang lebih tinggi. Salah satu cara bagi pemimpin transformasional dalam hal ini adalah memberi teladan berperilaku sebagai model dan mendelegasikan tugas-tugas yang menantang kepada bawahannya. Ciri-ciri kepemimpinan transformasional menurut Elizabeet O'leary (2003) :

- a. Kharisma, pemimpin transformasional adalah seorang yang memiliki visi yang jelas untuk organisasi dan dapat dengan mudah mengkomunikasikan visi tersebut kepada para anggota tim.
- b. Keyakinan pemimpin transformasional memiliki naluri bisnis yang baik yang mampu melihat keputusan-keputusan apa yang akan berpengaruh positif terhadap

organisasi. Ini memampukan mereka untuk bertindak dengan penuh keyakinan dan membangkitkan kepercayaan diantara para anggota tim.

- c. Rasa hormat dan pengabdian. Pemimpin transformasional membangkitkan rasa hormat dan pengabdian di dalam diri tiap-tiap anggota dengan menyediakan waktu untuk menyatakan bahwa mereka penting.
- d. Pujian terbuka, pemimpin ini sering memberi pujian terbuka terhadap orang-orang dan tim atas pekerjaan yang diselesaikan dengan baik.
- e. Informasi. Pemimpin ini adalah jawara dalam membantu yang mereka sangsi mampu kerjakan. Ini dicapai melalui pujian-pujian dan dorongan-dorongan.

Menurut Bass (1996) kepemimpinan transformasional memiliki empat faktor yang mendasari kepemimpinan yaitu :

- a. Kharisma ditandai dengan kekuatan visi dan penghayalan akan misi, menimbulkan hormat, meningkatkan optimisme, menekankan pentingnya tujuan, dan pimpinan akan membuat bawahannya akan merasa percaya diri.
- b. Inspirasional, mencakup kapasitas pemimpin untuk menjadi panutan bagi bawahannya. Pemimpin menyampaikantujuan yang jelas dan menjadi contoh yang baik bagi bawahannya.
- c. Intelektual stimulus yaitu kemampuan memimpin untuk menghilangkan keengganan bawahannya dalam mencetuskan ide-ide, mendorong bawahan lebih kreatif dan menstimulus pemikiran dari bawahannya dalam memecahkan permasalahan.
- d. *Individual consideration*, perhatian dapat berupa bimbingan dan mentoring kepada bawahan. Pemimpin memberikan perhatian personal terhadap bawahannya dan memberi perhatian khusus agar bawahannya dapat mengembangkan kemampuan.

Menurut Bass (1996) Seorang pemimpin yang mempunyai Gaya Kepemimpinan Transformasional akan mengarahkan dan memberikan dampak yang positif bagi Organisasi, jarang sekali seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional akan memberikan dampak negatif bagi Organisasi. Pemimpin transformasional memotivasi para pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya secara pribadi, tetapi juga mempercayai diri mereka sendiri secara pribadi agar dapat menciptakan masa depan yang lebih baik bagi organisasi. Pemimpin transformasional dapat menghasilkan perubahan yang luas, besar, baik dalam diri pengikut maupun di dalam organisasi.

2. Komitmen Organisasi

Menurut Greenberg dan Baron (2003), komitmen organisasi adalah derajat dimana karyawan terlibat dalam organisasinya dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggotanya, dimana didalamnya mengandung sikap kesetiaan dan kesediaan karyawan untuk bekerja secara maksimal bagi organisasi tempat karyawan tersebut bekerja.

Menurut Allen dan Meyer (1990) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen akan bekerja penuh dedikasi yang membuat karyawan memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawabnya yang lebih untuk keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Menurut (Dunham dkk, 1994) Komitmen Organisasi merupakan kelekatan emosi, identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi serta keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi (Dunham dkk, 1994).

Menurut Luthans (2006) Komitmen Organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi dan keyakinan tertentu juga penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Menurut McShane dan Von Glinow (2008), komitmen organisasi merupakan pengaruh yang paling kuat, dimana orang mengidentifikasi terhadap permintaan dan sangat termotivasi untuk melaksanakannya, bahkan ketika sumber motivasi tidak lagi hadir.

Terdapat tiga bentuk dimensi komitmen organisasi seseorang, yaitu (Allen dan Meyer, 1991):

a. Komitmen Afektif

Komitmen ini mengacu pada hubungan emosional anggota terhadap organisasi. Orang-orang ingin terus bekerja untuk organisasi tersebut karena mereka sependapat dengan tujuan dan nilai dalam organisasi tersebut. Orang-orang dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi memiliki keinginan untuk tetap berada di organisasi karena mereka mendukung tujuan dari organisasi tersebut dan bersedia membantu untuk mencapai tujuan tersebut.

b. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitmen*)

Komitmen ini mengacu pada keinginan karyawan untuk tetap tinggal di organisasi tersebut karena adanya perhitungan atau analisis tentang untung dan rugi dimana nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Semakin lama karyawan tinggal dengan organisasi mereka, semakin mereka takut kehilangan apa yang telah mereka investasikan di dalam organisasi selama ini.

c. *Komitmen Normatif (Normative Commitmen)*

Komitmen ini mengacu pada perasaan karyawan dimana mereka diwajibkan untuk tetap berada di organisasinya karena adanya tekanan dari yang lain. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen normatif yang tinggi akan sangat memperhatikan apa yang dikatakan orang lain tentang mereka jika mereka meninggalkan organisasi tersebut. Mereka tidak ingin mengecewakan atasan mereka dan khawatir jika rekan kerja mereka berpikir buruk terhadap mereka karena pengunduran diri tersebut.

Terdapat tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu menurut (Allen dan Meyer, 1990) adalah sebagai berikut :

1. *Karakteristik Pribadi Individu*

Karakteristik pribadi terbagi kedalam dua variabel, yaitu variabel demografis dan variabel disposisional. Variabel demografis mencakup gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi. Sedangkan variabel disposisional mencakup kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi. Variabel disposisional ini memiliki hubungan yang lebih kuat dengan komitmen berorganisasi, karena adanya perbedaan pengalaman masing-masing anggota dalam organisasi tersebut.

2. *Karakteristik Organisasi*

Karakteristik organisasi terdiri dari beberapa karakteristik yaitu: struktur organisasi, desain kebijaksanaan dalam organisasi dan bagaimana kebijaksanaan organisasi tersebut disosialisasikan.

3. *Pengalaman Organisasi*

Sedangkan pengalaman berorganisasi tercakup ke dalam kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada dalam organisasi, perannya dalam organisasi

tersebut, dan hubungan antara anggota organisasi dengan supervisor atau pimpinannya.

Komitmen karyawan dalam organisasi adalah bertingkat, dari tingkatan yang sangat rendah hingga tingkatan yang sangat tinggi. Komitmen organisasi ini akan mempunyai dampak terhadap seluruh kegiatan organisasi. Allen dan Meyer (1990) menyatakan adapun dampak komitmen organisasi sebagai berikut :

a. Dampak komitmen organisasi terhadap karyawan

Bila komitmen organisasi seorang karyawan tinggi maka akan berpengaruh terhadap perkembangan karirnya di perusahaan, lebih puas dengan pekerjaannya dan tingkat absensinya menurun dan bersikap loyal terhadap perusahaan. bila komitmen organisasi seorang karyawan rendah maka akan kinerja karyawan menurun, prestasi kerja rendah, tingginya absensi, bermalas-malasan dalam bekerja.

b. Dampak Komitmen Organisasi terhadap Perusahaan.

Bila komitmen organisasi seorang karyawan tinggi maka akan memberikan sumbangan terhadap organisasi dalam hal stabilitas tenaga kerja. Bila komitmen organisasi seorang karyawan rendah maka akan berpengaruh atau berdampak pada turn over, tingginya absensi, tindakan kerusuhan yang mengakibatkan reputasi perusahaan menurun, kehilangan kepercayaan dari klien dan menurunnya laba perusahaan.

B. Kinerja Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (2001) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya. Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang.

Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut (Wibowo, 2007) menyebutkan kinerja berasal dari kata performance yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Namun perlu pula dipahami bahwa kinerja itu bukan sekedar hasil pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung.

Menurut (Amstrong dan Baron, 1998) menyatakan kinerja adalah merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Amstrong dan Baron (1998) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bisa diketahui sebagai berikut ini yang telah dilakukannya penelitian yaitu :

a. Efektifitas dan Efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

b. Otoritas (wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut

c. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

d. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2002):

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2006):

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Kinerja memiliki faktor-faktor yang mempengaruhi karyawan dalam bekerja, berikut faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (Siti Romalia, 2017) yaitu :

1. Ketersediaan Peralatan dan Barang

Ketersediaan peralatan dan barang selain mesin yang berhubungan dengan proses produksi, sebagian barang mutlak dibutuhkan untuk menunjang kelancaran tugas karyawan.

2. Lingkungan Kerja

Memastikan karyawan memiliki tempat kerja yang sehat adalah kunci dari produktivitas karyawan.

3. *Job Description* dan Tanggung Jawab

Menyadarkan bahwa keberadaan setiap karyawan berharga dan masing-masing memiliki peran terhadap keberhasilan perusahaan.

4. Pelatihan Dan Pengembangan Diri

Pelatihan adalah solusi terbaik di samping menambah wawasan pelatihan dapat menyegarkan pikiran dan mengurangi ketegangan.

Siti Romalia (2017) menyatakan adapun dampak Kinerja Karyawan hasil dari pekerjaan atau prestasi kerja, dengan mengetahui dampak prestasi kerja yang telah terjadi, karyawan dapat memperoleh *feedback* dari pimpinan berkenaan dengan kelemahan-kelemahan mereka yang harus diperbaiki kedepan. Metode yang berorientasi kinerja yang sebelumnya mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap kinerja yang telah terjadi dan mempunyai dampak prestasi yang terjadi di masa lalu tidak dapat dirubah. Namun dengan adanya *feedback* karyawan mempunyai kesempatan untuk memperbaiki dalam arti tidak terulang lagi pada tahun berikutnya.

C. Hubungan Antar Variabel

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi

Mendukung pendapat Klein dan Sorra (2001) salah satu penyebab tidak berhasil implementasi perubahan adalah tidak adanya komitmen karyawan. Adanya iklim organisasi yang secara kuat mendukung implementasi perubahan dan kesesuaian yang tinggi antara aktivitas perubahan tersebut dengan nilai-nilai yang dimiliki karyawan akan menghasilkan tingkat komitmen karyawan yang tinggi terhadap perubahan. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu aspek untuk menciptakan dan memelihara perubahan organisasi untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi.

Pengaruh kepemimpinan transformasional dapat secara langsung mempengaruhi anggota-anggota organisasi dalam rangka mendapatkan penerimaan, dukungan, komitmen dan keterlibatan mereka dalam perubahan melalui perilaku-perilaku kharismatik, pengartikulsia visi dan penekanan perhatian individual kepemimpinan transformasioanl Senada dengan hasil penelitian Klein dan Sorra(2001) yang menyimpulkan bahwa untuk menumbuhkan komitmen para anggota organisasi terhadap perubahan dapat dilakukan dengan menerapkan kepemimpinan transformasional, khususnya dengan perilaku-perilaku mengartikulasikan visi, menyediakan suatu model yang tepat, memupuk penerimaan

tujuan-tujuan kelompok dan dukungan individual. Keempat jenis perilaku pemimpin transformasional ini ditemukan memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen karyawan.

Hasil-hasil penelitian yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi. Penelitian terdahulu sebagai jurnal pendukung sebagai berikut :

Tabel 1.
Penelitian Terdahulu yang mendukung H1

No.	Nama Peneliti Tahun	Judul	Hasil
1.	Fifi Nurafiah Tahun 2012	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Bank TBK Cabang Tangerang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
2.	Iwayan Marsalia Indica (2013)	Pengaruh Etos Kerja Islami Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Waroeng Steak And Shake Di Kota Malang)	Adanya pengaruh negatif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi
3.	Kriswati Tahun 2012	Analisis Pengaruh Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Pada Staf Pengajar/Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta)	kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
4	Sugiyanto tahun 2010	Pengaruh dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan mediator motivasi kerja	Motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

Dari logika yang di dukung dengan beberapa jurnal penelitian terdahulu maka penulis mengetahui hipotesis pertama yaitu:

H1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

Dalam kaitannya dengan pernyataan hasil penelitian tersebut, seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional adalah mampu mengambil keputusan dalam

keadaan sesulit apapun serta mampu mempertanggungjawabkan, memiliki keyakinan pendirian yang kuat demi kemajuan organisasi yang dipimpin. Selain itu mampu menumbuhkan rasa hormat kepada seluruh bawahannya, mampu melakukan tindakan, tidak hanya secara lisan dan selalu memberi saran-saran yang membangun kepada bawahannya yang dipimpin untuk meningkatkan kinerja yang maksimal. Di samping itu, mampu mendorong para pengurus atau bawahan untuk menyelesaikan masalah dengan cara atau metode baru, sering memberikan ide-ide kreatif guna kemajuan organisasi perkasa dan mendorong pengurus atau bawahan untuk melakukan pekerjaan sebaik mungkin. Seorang pimpinan organisasi harus selalu memperhatikan dan menghargai setiap hasil kinerja bawahannya yang beprestasi, melibatkan bawahan dalam memecahkan masalah-masalah terkait dengan organisasi tempat ia berada dan upaya memperhatikan keinginan, harapan dan kebutuhan bawahan.

2. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Apabila komitmen organisasi pada karyawan suatu organisasi tinggi maka kecenderungan kinerja akan meningkat sehingga kinerja karyawan organisasi semakin tinggi, biasanya ditandai dengan kemauan yang tinggi terhadap segala sesuatu yang berhubungan dengan organisasi sesuai dengan indikator komitmen yaitu kemauan terhadap organisasi. Ketika kemauan rendah maka karyawan berpikiran untuk mengerjakan pekerjaan tidak maksimal tersebut untuk meningkatkan tingginya kinerja maka harus memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan.

Tabel 2.
Penelitian Terdahulu yang mendukung H2

No.	Nama Peneliti Tahun	Judul	Hasil
1.	Nurul Laily Tahun 2017	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Agung Pekanbaru	Pengaruh komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2.	Hendrawan Qonit Mekta Tahun 2017	Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Indra Kelana Yogyakarta	Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap Kinerja Karyawan
3.	Ranty Safitri Tahun 2016	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru	Komitmen Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Dari logika yang di dukung dengan beberapa jurnal penelitian terdahulu maka penulis mengetahui hipotesis kedua yaitu:

H2 : Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Dalam kaitan dengan hasil penelitian ini tersebut, komitmen organisasional pada individu pengurus atau bawahan dapat di lihat dari kebanggaan dirinya menjadi bagian-bagian dari organisasi tersebut, kesetiiaannya terhadap organisasi, kesediaan bekerja melebihi apa yang di minta oleh pimpinan demi kemajuan organisasi tersebut. Di samping itu ungkapan diri terhadap apa yang telah di berikan oleh organisasi, sikap dalam mewujudkan kewajibannya untuk memajukan organisasi tempat ia berada sekarang ini. Dan memiliki perasaan merasa bersalah jika tugas yang dilakukannya tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Dengan demikian, apabila seorang pengurus atau bawahan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi tempatnya ia berada akan memberikan dampak atau pengaruh terhadap tingkat kinerjanya. Artinya komitmen organisasional terhadap kinerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan di organisasi.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan yang kurang baik terjadi pada karyawan yang menyebabkan karyawan tersebut tidak nyaman dan mendapat kinerjanya kurang baik dan maksimal pada pekerjaannya sendiri seperti tuntutan yang berlebih dari perusahaan mapun organisasi terlebih lagi ketidakjelasan terhadap masa depan di perusahaan tersebut, sehingga semakin pimpinan kurang baik maka kinerja bawahannya juga kurang baik, maka semakin kuat juga

kepemimpinan yang dibawakan oleh pemimpin baik. Beberapa kajian yang sudah dilakukan yaitu :

Tabel 3.
Penelitian Terdahulu yang mendukung H3

No.	Nama Peneliti Tahun	Judul	Hasil
1.	Indra Kharis Tahun 2015	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang)	Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
2.	Ujang Tri Cahyono Tahun 2014	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Daerah Perkebunan Jember	Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
3.	Roy Johan Agung Tucunan Tahun 2014	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan(Sudi Kasus Pada Pt. Pandawa)	ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.
4.	Nur Septi Aqmarina Tahun 2016	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Hotel Gajahmada Graha Malang)	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Dari logika yang di dukung dengan beberapa jurnal penelitian terdahulu maka penulis merumuskan hipotesis ketiga yaitu:

H3: Gaya Kepemimpinan Transformasionalberpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional pada organisasi kurang mampu memberikan dorongan kinerja terhadap bawahannya atau pengurus, mendengarkan aspirasi karyawan dan memberikan penghargaan kepada karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan apabila hubungan gaya kepemimpinan sangat erat kaitannya dengan kinerja berarti dapat di katakan bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara tidak

langsung yakni melalui peningkatan motivasi bawahan maupun pengurus yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja. Sehingga bawahan memiliki penilaian yang negatif terhadap pimpinannya, karena timbul berdasarkan situasi di dalam organisasi yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Hal tersebut membuat bawahan mempunyai kinerja yang kurang baik karena pimpinan mempunyai gaya kepemimpinan transformasional yang rendah.

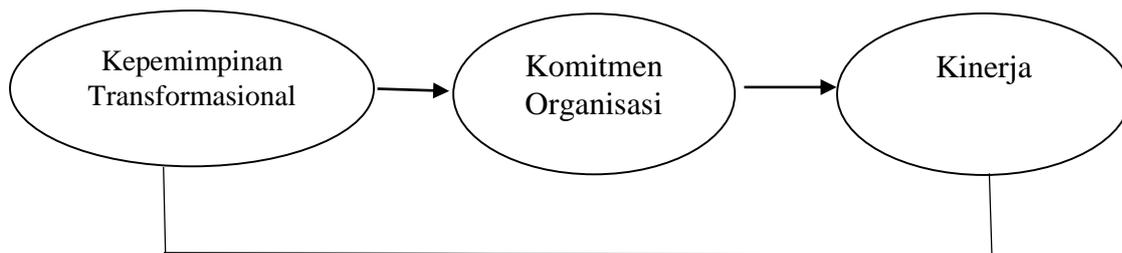
H4: Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening*.

Dari logika yang di dukung dengan beberapa jurnal penelitian terdahulu maka penulis mengetahui untuk variabel *intervening* yaitu:

Pada hasil ini komitmen organisasi mampu memediasi atau sebagai *intervening* gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Dalam hasil dari uji hipotesis pada penelitian ini menyatakan bahwa ada pengaruh positif dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pada organisasi perkasa dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi atau *intervening*. Semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang di terapkan pada organisasi Perkasa Sidoagung Godean Sleman menyebabkan peningkatan pada komitmen bawahan pada organisasi, yang berdampak nyata pada peningkatan kinerjanya

D. Model Penelitian

Penelitian ini merupakan konsep awal yang menjadi acuan dalam sebuah penelitian. Model penelitian memiliki dasar-dasar dari sumber penelitian terdahulu yang relevan dan mendukung pelaksanaan sebuah penelitian yang ingin dilakukan dalam konteks yang lebih sederhana, model analisis menjadi gambaran sebuah penelitian yang ditunjukkan oleh variable-variabel yang saling berhubungan satu sama lain dan landasan sebuah penelitian.



Gambar 1.
Model penelitian

Keterangan :

H1: Fifi Nurafiah Tahun (2012), Iwayan Marsalia Indica (2013), Kriswati Tahun (2012)

H2: Nurul Laily Tahun (2017), Hendrawan Qonit Mekta Tahun (2017), Ranty Safitri Tahun (2016)

H3 : Indra Kharis Tahun (2015), Ujang Tri Cahyono Tahun (2014), Roy Johan Agung Tucunan Tahun (2014), Nur Septi Aqmarina Tahun (2016)