

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Komitmen Organisasi**

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

Komitmen organisasional merupakan rasa untuk tetap mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi dan tetap berusaha dengan segala kemampuannya demi tercapainya tujuan dan kepentingan organisasi.

Robbins dan Judge (2011) mendefinisikan Komitmen Organisasi sebagai suatu keadaan karyawan memihak kepada perusahaan tertentu dan tujuan tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam perusahaan itu. Dengan kata lain, komitmen organisasional berkaitan dengan keinginan karyawan yang tinggi untuk berbagi dan berkorban bagi perusahaan.

Komitmen organisasi adalah hal yang berharga untuk seluruh organisasi, dan bukan hanya untuk pekerjaan, maupun kelompok kerja. Komitmen karyawan sendiri bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi itu sendiri Lambert *et al*, dalam Wibawa (2015). Indikator yang digunakan untuk menilai komitmen organisasi adalah:

- 1) Rasa memiliki terhadap organisasi
- 2) Rasa lekat dengan organisasi.
- 3) Arti organisasi secara pribadi
- 4) Tidak akan meninggalkan organisasi.
- 5) Bangga dengan organisasi
- 6) Loyalitas

**b. Faktor Faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Steers dan Porters dalam Simatupang (2015) berpendapat bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi. Faktor faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi empat kategori, yaitu:

- 1) Karakteristik pribadi yang berkaitan dengan usia dan masa kerja, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan jenis kelamin
- 2) Karakteristik pekerjaan yang berkaitan dengan peran, *self employment*, otonomi, jam kerja, tantangan dalam pekerjaan, serta tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- 3) Pengalaman kerja dipandang sebagai suatu kekuatan sosialisasi utama yang mempunyai pengaruh penting dalam pembentukan ikatan psikologi dengan organisasi
- 4) Karakteristik struktural yang meliputi kemajuan karier dan peluang promosi, besar atau kecilnya organisasi, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan

### **c. Dampak dari Komitmen Organisasi**

Dampak komitmen organisasional menurut Sopiah (2008) ditinjau dari dua sudut, yaitu:

#### 1. Ditinjau dari sudut pandang organisasi

Pegawai yang memiliki komitmen rendah akan berdampak pada tingginya absensi, meningkatnya kelambanan kerja dan kurang intensitas untuk bertahan sebagai pegawai di organisasi, rendahnya kualitas, dan kurangnya loyalitas pada organisasi.

#### 2. Ditinjau dari sudut pandang pegawai

Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan berdampak pada peningkatan karir pegawai tersebut.

## **2. Kepemimpinan Transformasional**

### **a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Komitmen organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah kepemimpinan transformasional. Pendapat tersebut didukung oleh Walumbwa *et al.* dalam Autara (2015), yaitu kepemimpinan merupakan salah satu prediktor yang memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi.

Menurut Burn dalam Maulizar (2012) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahan untuk bekerja demi tercapai sasaran organisasi dan memuaskan kebutuhan mereka pada tingkat lebih tinggi. Pada tipe kepemimpinan seperti ini, pemimpin memiliki keyakinan yang

kuat untuk menjadi sukses dalam mengatur perubahan organisasi, hal ini dikarenakan pemimpin mengetahui cara untuk menguatkan tingkat emosional bawahannya dan keinginan bawahannya untuk bekerja mencapai visi dari pemimpinnya.

Bass dan Avolio dalam Ashar (2008), mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu mengubah perilaku bawahannya menjadi seseorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Pemimpin mengubah bawahannya, sehingga tujuan kelompok kerjanya dapat dicapai bersama.

#### **b. Faktor – faktor Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Bass dalam Debby (2015) faktor–faktor kepemimpinan transformasional adalah :

##### **1. Kharismatik (*charismatic*)**

Pemimpin yang memiliki visi yang jelas untuk organisasi dan dapat dengan mudah mengkomunikasikan visi tersebut kepada paraanggota tim. Pemimpin mendahulukan kepentingan perusahaan dan kepentingan orang lain dari kepentingan diri. Pemimpin sebagai pemimpin perusahaan bersedia memberikan pengorbanan untuk kepentingan perusahaan. Pemimpin menimbulkan kesan pada bawahannya bahwa pemimpin memiliki keahlian untuk melakukan tugas pekerjaannya, sehingga patut dihargai. Bawahan memiliki rasa bangga dan

merasa tenang berada dekat dengan pemimpinnya. Pemimpin juga dapat tenang menghadapi situasi yang kritis, dan yakin dapat berhasil mengatasinya. Faktor kharismatik dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Pimpinan menjadikan karyawan merasa senang bila berada didekatnya.
- b. Pimpinan mampu menimbulkan rasa hormat karyawan kepadanya.
- c. Pimpinan membuat karyawan merasabangga menjadi rekan sekerjanya.

## 2. Inspirasi (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin mampu menimbulkan inspirasi pada bawahannya, antara lain dengan menentukan standar-standar tinggi, memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai. Bawahan merasa mampu melakukan tugas pekerjaannya, mampu memberikan berbagai macam gagasan. Mereka merasa diberi inspirasi oleh pemimpinnya. Faktor inspirasi dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Pimpinan mengembangkan cara-cara sederhana untuk mendorong atau memotivasi karyawan.
- b. Pimpinan menggunakan simbol dan imajinasi untuk memusatkan usaha yang karyawan lakukan.

- c. Pimpinan memberitahu tentang harapan-harapan prestasi kerja yang tinggi kepada karyawan.

### 3. Rangsangan Kecerdasan (*Intellectual Stimulation*)

Menggalakkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang diteliti. Bawahan merasa bahwa pimpinan mendorong mereka untuk memikirkan kembali cara kerja mereka, untuk mencari cara-cara baru dalam melaksanakan tugas, mereka mendapatkan cara baru dalam mempersepsikan tugas-tugas mereka. Jadi, bawahan didorong untuk berpikir mengenai relevansi cara, sistem baru, kepercayaan, harapan dan didorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri serta didorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang. Faktor rangsangan kecerdasan dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada karyawannya.
- b. Pimpinan mengetahui keinginan karyawan dan membantu untuk mendapatkannya.
- c. Pimpinan memberikan perhatian pada siapa saja yang lalai dalam pekerjaan.

### 4. Perhatian Individu (*Individualized Consideration*)

Bawahan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh pimpinannya. Pemimpin memperlakukan setiap bawahannya sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan, keinginannya masing-masing. Pimpinan memberikan nasihat yang bermakna, memberi pelatihan yang diperlukan dan bersedia mendengarkan pandangan dan keluhan mereka. Pemimpin menimbulkan rasa mampu pada bawahannya bahwa mereka dapat melakukan pekerjaannya, dapat memberi sumbangan yang berarti untuk tercapainya tujuan kelompok. Faktor perhatian individu dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Pimpinan membuat karyawan mampu berpikir tentang masalah lama dengan cara baru.
- b. Pimpinan menunjukkan cara-cara baru untuk menghadapi masalah.
- c. Pimpinan memberikan semangat pada karyawan untuk mengekspresikan ide dan pendapat karyawan.

**c. Dampak Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010) menyatakan bahwa dampak dari kepemimpinan transformasional yaitu:

- 1) Meningkatkan motivasi intrinsik, berorientasi pada pencapaian, mengejar tujuan
- 2) Meningkatkan identifikasi dan kepercayaan pada pemimpin

- 3) Meningkatkan identifikasi dan kohesi dengan anggota kelompok kerja
- 4) Meningkatkan harga diri, kemampuan diri, ketertarikan intrinsik terhadap pencapaian tujuan
- 5) Meningkatkan role modeling dari kepemimpinan transformasional

### **3. Budaya Organisasi**

#### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Robbins dalam Autara (2015), menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal tersebut bisa membedakan organisasi dengan lainnya.

Menurut Wood *et al.* (2001), budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan dinilai serta dikembangkan oleh organisasi. Di mana hal menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri.

Sedangkan menurut Ancok (2012) bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai-nilai, keyakinan sikap dan tradisi bersama yang mengikat anggota organisasi sebagai acuan untuk bekerja dan berinteraksi antar sesama anggota organisasi.

#### **b. Faktor-faktor Budaya Organisasi**



Menurut Mondy dan Noe dalam Winanti (2015) yang menyatakan bahwa ada 6 faktor budaya organisasi yaitu :

- a. Komunikasi
- b. Motivasi
- c. Karakteristik Organisasi
- d. Proses- proses administrasi
- e. Struktur Organisasi
- f. Gaya Manajemen

**c. Dampak Budaya Organisasi**

Menurut Nuryamin dalam Hardianty nur (2013) menyatakan bahwa dampak budaya organisasi yakni:

1. Menyeragamkan fikiran dan tindakan serta mengubah perilaku individu kepada perilaku organisasional
2. Menciptakan kinerja yang unggul
3. Tercapainya struktur dan control yang dibutuhkan
4. Mendorong semua anggota organisasi mempunyai komitmen terhadap kemajuan organisasi

## **4. Motivasi**

### **a. Pengertian Motivasi**

Istilah motivasi, berasal dari perkataan bahasa latin yaitu : *movere*, yang berarti dorongan, yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan. Motivasi sendiri merupakan sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan . Kuat lemahnya motivasi seseorang menentukan besar kecilnya prestasi. Kerja dipandang bukan semata- mata sebagai sumber penghasilan, tetapi merupakan kesempatan untuk mengembangkan diri dan memberikan sesuatu yang berarti bagi organisasi.

Menurut Edy Sutrisno (2009) motivasi merupakan satu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu, oleh karna itu motivasi seringkali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.

Menurut Azwar (2000), motivasi adalah rangsangan, dorongan ataupun pembangkit tenaga yang dimiliki seseorang atau sekelompok masyarakat yang mau berbuat dan bekerjasama secara optimal dalam melaksanakan sesuatu yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari beberapa teori yang dikemukakan oleh para ahli di atas dapat disimpulkan bahwasanya motivasi itu sendiri timbul atas adanya kebutuhan yang harus dicapai, hal ini senada dengan apa yang dikemukakan maslow dalam teori hierarkinya bahwasanya

manusia akan termotivasi untuk melakukan sesuatu karena adanya kebutuhannya. Adapun indikator motivasi itu sendiri ialah :

1) Kebutuhan fisiologis (*Physiological need*)

Kebutuhan Fisiologis Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.

2) Kebutuhan rasa aman (*Safety need*)

Apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpenuhi, maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

3) Kebutuhan sosial (*Social need*)

Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpenuhi secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.

4) Kebutuhan penghargaan (*Esteem need*)

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang.

5) Kebutuhan aktualisasi diri (*Self actualization need*)

Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Malahan kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya yang meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya.

**b. Faktor – faktor Motivasi**

Menurut Edi Sutrisno (2009) yang dikemukakan dalam bukunya yang berjudul Sumber Daya Manusia (SDM) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu:

1) Faktor internal yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi seseorang antara lain:

a. Keinginan untuk dapat hidup

- b. Keinginan untuk dapat memiliki
  - c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan
  - d. Keinginan untuk mendapat pengakuan
  - e. Keinginan untuk berkuasa
- 2) Faktor eksternal yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi seseorang antara lain:
- (a) Kondisi lingkungan kerja
  - (b) Kompensasi yang memadai
  - (c) Supervisor yang baik
  - (d) Adanya jaminan pekerjaan
  - (e) Status dan tanggung jawab
  - (f) Peraturan yang fleksibel

**c. Dampak motivasi**

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2010) dampak motivasi yaitu :

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan.

- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan.
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

## **B. Kerangka Pemikiran Hipotesis**

### **1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional**

Keberhasilan suatu organisasi tidak terlepas dari adanya sosok pemimpin, seorang pemimpin dengan kepemimpinan transformasional mempunyai visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasikan perubahan tersebut ke dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional juga memberikan inspirasi dan motivasi dalam diri karyawan, sehingga dapat menciptakan komitmen organisasi.

Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kurniawan (2015) pada PT. Bumi Pertiwi bahwasanya Terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi karyawan. Atmojo (2012) juga mengungkapkan pada penelitiannya pada PTPN V Riau bahwasanya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dari pernyataan di atas dan penelitian terdahulu maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional**

### **2. Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional**

Robbins (2004) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi,

sehingga hal tersebut bisa membedakan organisasi dengan lainnya. Apabila setiap perusahaan memiliki budaya organisasi yang baik maka dengan sendirinya seorang karyawan juga akan berusaha untuk tetap berada atau komitmen terhadap perusahaan tersebut.

Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rosyidah (2012) pada PKU Muhammadiyah Yogyakarta menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Penelitian lain yang dilakukan Nugroho (2013) pada Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan/*Vocational Education Development Center* Malang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, Adanya pengaruh tersebut menunjukkan bahwasanya budaya yang ada dalam suatu organisasi dapat berimbas pada komitmen karyawan. Berdasarkan penjelasan dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H2 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional**

### **3. Pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasional**

Motivasi merupakan suatu proses yang membangkitkan, mengarahkan, dan menjaga atau memelihara perilaku manusia agar terarah pada tujuan Geenberg dan Baron dalam Puspasari (2013). hal ini sesuai dengan realita yang ada bahwasanya manusia akan cenderung akan



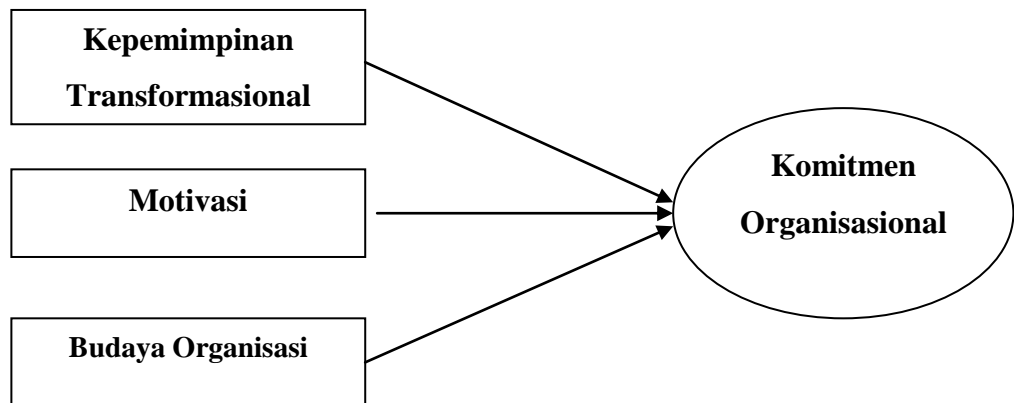
komitmen terhadap organisasi apabila seorang karyawan bisa mendapatkan apa yang mereka butuhkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Puspasari (2014) di PT.Sena Cita Semarang menyatakan bahwa adanya pengaruh yang signifikan motivasi terhadap komitmen organisasi. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Mahmuda (2011) bahwasanya motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Dari pernyataan di atas dan penelitian terdahulu maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H3 : Motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional**

### C. Model penelitian

Model penelitian dibawah ini menunjukkan bahwa



**Gambar 1**  
**Pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi, dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi**