

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian pustaka

Dalam kajian pustaka ini peneliti akan membahas pustaka yang berhubungan dengan topik atau masalah peneliti. Pustaka yang akan dibahas yaitu referensi mengenai Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi yang berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan beberapa buku terbitan yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti dan juga menggunakan hasil penelitian yang relevan.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen dapat ditingkatkan.

Adapun pengertian manajemen menurut para ahli adalah sebagai berikut:

Menurut George R. Terry dalam Affifudin (2013:5) manajemen adalah:

“Suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya”.

Pengertian lain dikemukakan oleh Jan Kotter (2014:8) yang menyatakan bahwa :

“Manajemen adalah serangkaian proses yang dapat membuat sistem teknologi yang rumit dari orang-orang dan berjalan dengan lancar. Aspek

yang paling penting dari manajemen meliputi perencanaan, penganggaran, pengorganisasian, pegawai, pengendalian, dan pemecahan masalah”.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko (2013:10) manajemen adalah:

“Bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*)”.

Menurut Hasibuan (2013:2) mendefinisikan manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya lainnya secara efisien, efektif, dan produktif merupakan hal yang paling penting untuk mencapai suatu tujuan

Berdasarkan pengertian dari manajemen di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam pelaksanaan dan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen

Menurut Handoko (2013 : 23), fungsi manajemen terdiri dari *planning*, *organizing*, *staffing*, *leading*, dan *controlling*.

1. *Planning*

Rencana-rencana yang dibutuhkan untuk memberikan kepada organisasi, tujuan-tujuannya, dan menetapkan prosedur terbaik untuk pencapaian tujuan-tujuan itu.

2. *Organizing*

Setelah para manajer menetapkan tujuan-tujuan dan menyusun rencana-rencana atau program-program untuk mencapainya, maka mereka perlu

merancang dan mengembangkan suatu organisasi yang akan dapat melaksanakan berbagai program tersebut secara sukses. Maka dari itu perencanaan sangatlah penting bagi sebuah organisasi untuk mencapai target dari organisasi tersebut.

3. *Staffing*

Staffing adalah penarikan, latihan, dan pengembangan, serta penempatan dan pemberian orientasi para karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif.

4. *Leading*

Sesudah rencana dibuat, organisasi dibentuk dan disusun personalianya, langkah berikutnya adalah menugaskan karyawan untuk bergerak menuju tujuan yang telah ditetapkan

5. *Controlling*

Semua fungsi terdahulu tidak akan efektif tanpa fungsi pengawasan (*controlling*). Pengawasan (*controlling*) adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2.1.3 Unsur-unsur Manajemen

Setiap perusahaan memiliki unsur-unsur untuk membentuk sistem manajerial yang baik. Unsur-unsur inilah yang disebut unsur manajemen. Jika salah satu diantaranya tidak sempurna atau tidak ada, Menurut George R. Terry(2013) dalam bukunya *Principle of Management* , adapun unsur –unsur sebagai sarana dalam manajemen dikenal dengan 6M:maka akan berimbas dengan

berkurangnya upaya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Unsur-unsur tersebut diantaranya sebagai berikut.

a. *Human* (Manusia)

Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa adanya manusia maka tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja.

b. *Money* (Uang)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

c. *Materials* (Bahan)

Material terdiri dari bahan setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/materi-materi sebagai salah satu sarana. Sebab materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.

d. *Machines* (Mesin)

Dalam kegiatan perusahaan, mesin sangat diperlukan. Penggunaan mesin

akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

e. *Methods* (Metode)

Dalam pelaksanaan kerja diperlukan metode-metode kerja. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalannya pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan dari sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Perlu diingat meskipun metode baik, sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen tetap manusia itu sendiri.

f. *Market* (Pasar)

Memasarkan produk tentu sangat penting sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penguasaan pasar dalam arti menyebarkan hasil produksi merupakan faktor yang menentukan dalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

Menurut James A.F. Stoner (2014) Untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan diperlukan alat-alat sarana (tools). Tools merupakan syarat suatu usaha untuk mencapai hasil yang ditetapkan. Tools tersebut dikenal dengan 6M, yaitu men, money, materials, machines, method, dan markets.

2.1.4 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang

yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian, yang dipelajari MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja. Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Hal ini mencakup dari mulai memilih siapa saja yang memiliki kualifikasi dan pantas untuk menempati posisi dalam perusahaan seperti disyaratkan perusahaan hingga bagaimana agar kualifikasi ini dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan serta dikembangkan dari waktu ke waktu. Oleh karena manajemen sumber daya manusia ini merupakan proses yang berkelanjutan sejalan dengan proses operasionalisasi perusahaan, maka perhatian terhadap sumber daya manusia ini memiliki tempat khusus dalam organisasi perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2013:2) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Selain itu, Hasibuan (2013:10) Manajemen Sumber Daya manusia adalah Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Dessler (2015:3),

“manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh,

melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan”

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu proses, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan untuk mengatur tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu mencapai tujuan perusahaan.

2.1.4.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya akan memudahkan kita mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia, dalam keberadaannya manajemen SDM memiliki beberapa fungsi, mulai dari pengadaan sampai pemutusan hubungan kerja. Berikut fungsi manajemen SDM, Menurut Hasibuan (2013, p21) menyebutkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

Menurut Veithzal Rivai (2015:13) terdapat sepuluh fungsi manajemen SDM, yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program ke karyawan. Program ke karyawan meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan – peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan atau penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan atau keuntungan, sedangkan di lain pihak karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama

sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seseorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun atau sebab lainnya.

Penerapan fungsi manajemen sumber daya manusia dengan sebaik – baiknya dalam mengelola karyawan, akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan perusahaan atau organisasi. Keberhasilan perusahaan sangat tergantung pada perilaku karyawan. Perilaku ini tidak terjadi dengan sendirinya, melainkan ada dorongan dari perusahaan. Jika karyawan merasa adil mereka akan mempunyai sikap positif atas perlakuan itu, sebaliknya jika karyawan merasa tidak adil maka akan mempunyai sikap yang negatif..

2.1.4.2 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan inti dari organisasi dan manajemen. Kepemimpinan mempunyai peran menentukan kegagalan dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan Relevan dengan itu, maka model keunggulan organisasi yang dikembangkan harus sejalan dengan kebutuhan organisasinya. Sejalan dengan pemahaman tersebut, *Vincent Gapersz* (2013;35) mengemukakan beberapa hal, sebagai berikut:

1. Kepemimpinan adalah proses dimana seseorang atau sekelompok orang (tim) memainkan pengaruh atau orang (tim) lain, menginspirasi,

memotivasi, dan mengarahkan aktivitas mereka untuk mencapai sasaran atau tujuan.

2. Kepemimpinan merupakan kemampuan positif mempengaruhi orang dan sistem untuk memberikan dampak yang berguna dan mencapai hasil-hasil yang diinginkan.
3. Kepemimpinan yang efektif akan meningkatkan kemampuan dan keunggulan organisasi untuk memberikan inovasi nilai secara terus-menerus kepada pasar dan atau pelanggan.
4. Kepemimpinan terdiri atas kepemimpinan diri, kepemimpinan tim dan kepemimpinan organisasi.

Sebenarnya ada banyak teori kepemimpinan yang bisa digunakan para pakar untuk menganalisa kemampuan atau kualitas pribadi pemimpin dan keberhasilan kepemimpinannya dalam organisasi (*organizational leadership*). Teori-teori kepemimpinan pada umumnya berusaha menerangkan faktor-faktor (variable-variabel) yang memungkinkan munculnya kepemimpinan tersebut memiliki perbedaan satu dengan yang lainnya.

Blandhard (Sibali, 2013), kepemimpinan adalah proses dalam mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Von (2013), menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses interaksi antara pemimpin dan bawahan, dimana bawahan pemimpin mengajak bawahan untuk mencapai suatu tujuan yang sama.

Dalam buku *The Art of Leadership*, *Ordway Tead* menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang agar mereka mau bekerja

sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Kartini Kartono, 2014:57).

George R. Terry menyampaikan kepemimpinan sebagai aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai tujuan organisasi. (Miftah Thoha, 2013:259).

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2014:488) menyampaikan bahwa, *“Leadership is what leader do. It’s process of leading a group and influencing that group to achieve it’s goals”*. “Kepemimpinan adalah apa yang pemimpin lakukan. Itu adalah proses memimpin kelompok dan mempengaruhi untuk mencapai tujuan”.

Malayu S.P. Hasibuan (2013:169) menjelaskan bahwa kepemimpinan (*leadership*) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Kepemimpinan adalah kata benda dari pemimpin (*leader*). Pemimpin (*leader=head*) adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam situasi apapun dimana seseorang berusaha mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok dinyatakan sebagai sedang berlangsungnya kepemimpinan, tidak terbatas pada suatu jenis organisasi saja.

Husaini Usman (2013:311) adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Edi Sutrisno (2014:218) yang berpendapat bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas

dari para anggota kelompok, maka paling tidak ada tiga implikasi penting, yakni:

1. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain, bawahan atau pengikut.
2. Kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggota kelompok.
3. Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku pengikut melalui sejumlah cara.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan tingkah laku orang lain bawahan atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

2.1.4.3 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass (Yukl, 2013:313), kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Secara leksikal istilah atau kata kepemimpinan transformasional terdiri dari dua suku kata yaitu kepemimpinan dan transformasional. Adapun istilah transformasional atau transformasi bermakna perubahan rupa (bentuk, sifat, fungsi, dan lain sebagainya). Bahkan ada juga yang menyatakan bahwa kata transformasional berinduk dari kata "*to transform*" yang memiliki makna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya mentransformasikan visi menjadi realita, panas menjadi energi, potensi menjadi aktual, laten menjadi manifes, dan sebagainya.

Transformasional karenanya mengandung makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil. Paradigma ini mengindikasikan bahwa pola mengubah sesuatu menjadi hal lain merupakan suatu pekerjaan atau garapan yang bersifat substantif dalam organisasi. Perubahan dalam konteks ini adalah perubahan yang sangat fundamental serta membawa organisasi pada keadaan yang kompetitif

Jadi pada diri pemimpin transformasional terdapat hubungan konstruktif-kontributif dengan bawahan, bahkan pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dengan apa yang sesungguhnya diharapkan bawahan ini dengan meningkatkan nilai tugas, dengan mendorong bawahannya mengorbankan kepentingan diri mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang dibarengi dengan meningkatkan tingkat kebutuhan bawahan ke tingkat yang lebih baik. Maka pada kerangka yang demikian, kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana padanya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi sebagai spirit dalam organisasi. Pemimpin tersebut mencoba menimbulkan kesadaran dari pengikutnya dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral bukan didasarkan pada emosi, keserakahan, kecemburuan, atau kebencian. Sedangkan pada kerangka ini Veithzal Rivai memberikan batasan bahwa pimpinan transformasional merupakan pimpinan yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki kharisma.

Burns (dalam Yuki 2014;290), Kepemimpinan transformasional

menyerukan nilai-nilai moral dari pada pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereformasi institusi.

Bass dalam Timothy (2013) mengungkapkan bahwa model kepemimpinan transformasional bawahan merasa percaya, merasa kagum, setia dan hormat terhadap pemimpin untuk lebih berharap memberikan dorongan. Pemimpin mendorong bawahan lebih sadar akan kepentingan tugas dan membujuk untuk mendapatkan hasil yang lebih untuk kepentingan organisasi atau tim. Ia mendorong bawahan untuk berfikir dengan kritis dan mencari sesuatu yang baru untuk jalannya pekerjaan.

Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2013:10) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki charisma.

Menurut Robbins dan Judge (2013:382), "*Transformational leaders inspire followers to transcend their self-interests for the good of the organization and can have an extraordinary effect on their followers*". Pengertian tersebut bermakna bahwa, pemimpin transformasional menginspirasi pengikutnya untuk melampaui diri mereka untuk kepentingan serta kebaikan organisasi dan dapat memiliki efek luar biasa pada pengikut mereka. Sedangkan Robbins dan Coulter (2012:471) mengemukakan bahwa, "*Transformational leaders Leaders who stimulate and inspire (transform) followers to achieve extraordinary outcomes*". Pengertian tersebut bermakna bahwa pemimpin transformasional yaitu pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (*transform*) pengikutnya untuk mencapai

hasil yang luar biasa. Hal senada dikemukakan oleh George dan Jones (2013:356) bahwa, *“Transformational leadership is leadership that inspires followers to trust the leader, perform behavior that contribute to the achievement of organizational goals, and perform at high levels”*. Pengertian tersebut bermakna, kepemimpinan transformasional yaitu kepemimpinan yang menginspirasi pengikutnya untuk mempercayai pemimpin, melakukan perilaku yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi, dan tampil di tingkat tinggi.

2.1.4.4 Fungsi Kepemimpinan Transformasional

Menurut Olga Epitropika (Husaini Usman 2013:340) mengemukakan fungsi kepemimpinan transformasional dan berperan dalam sebuah organisasi yang dapat meningkatkan suatu Prestasi Karyawan secara sadalah sebagai berikut:

- a. Secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi.
- b. Secara positif dihubungkan dengan orientasi pemasaran jangka panjang.
- c. Membangkitkan komitmen yang lebih tinggi dari para anggotanya terhadap organisasi.
- d. Meningkatkan kepercayaan pekerja dalam manajemen dan perilaku keseharian organisasi.
- e. Meningkatkan kepuasan pekerja melalui pekerjaan dan pemimpin.
- f. Mengurangi stress pekerjaan dan meningkatkan kesejahteraan.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator

Menurut Robbins dan Judge (20013:91) dialih bahasakan oleh Diana Angelika (2013) menyatakan ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional, yaitu:

a. pengaruh Ideal

pengaruh Ideal adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. Idealized influence disebut juga sebagai pemimpin yang kharismatik, dimana pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya, dan memercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan.

b. Motivasi inspirasi

Motivasi inspirasi adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

c. Motivasi Intelek

Motivasi intelek adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.

d. Pertimbangan Individual

Pertimbangan Individual adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran. Individualized consideration dari Kepemimpinan transformasional memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu serta mendampingi mereka, memonitor dan menumbuhkan

peluang.

2.1.5 Pengertian Komitmen Organisasi

Pegawai atau karyawan merupakan kekayaan utama yang keberadaannya sangat menentukan tercapai atau tidaknya tujuan organisasi. Oleh karena itu perlu adanya penanaman sikap kerja pegawai. Salah satu sikap kerja yang penting adalah komitmen karyawan, Sunarto (2013:17) mendefinisikan komitmen adalah kecintaan dan kesetiaan yang terdiri dari:

1. Penyatuan dengan tujuan dan nilai-nilai perusahaan.
2. Keinginan untuk tetap berada dalam organisasi.
3. Kesiediaan untuk bekerja keras atas nama organisasi.

Komitmen karyawan pada organisasi pada dasarnya merupakan suatu proses yang berjalan dimana para karyawan dapat mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi selain kesuksesan dan prestasi kerja yang tinggi.

Komitmen adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Hal ini mencakup cara-cara mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi yang intinya mendahulukan misi organisasi dari pada kepentingan pribadi (Soekidjan, 2013). Menurut Meyer dan Allen, dalam Soekidjan, 2013) komitmen dapat juga berarti “Penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan individu berupaya serta berkarya dan memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi tersebut”.

Pengertian komitmen tidak lagi sekedar bentuk kesediaan karyawan menetap di perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Namun, lebih dari itu,

mereka bersedia memberikan yang terbaik bagi organisasinya. Bahkan bersedia mengerjakan sesuatu melampaui batas yang diwajibkan perusahaan. Hal ini tentu saja dapat terjadi jika karyawan merasa senang dan terpuaskan di organisasi yang bersangkutan. Kohesivitas kelompok mengacu pada sejauh mana anggota kelompok saling tertarik satu terhadap yang lain dan merasa menjadi bagian dari kelompok tersebut. Dalam kelompok yang kohesivitasnya tinggi, setiap anggota kelompok akan mempunyai komitmen bersama yang tinggi.

Jennifer M. George (2013:354) dan Gareth R. Jones, mengungkapkan bahwa komitmen organisasi adalah:

“Kumpulan perasaan dan keyakinan yang dimiliki karyawan tentang organisasi mereka secara keseluruhan. Tingkat komitmen dapat berkisar dari yang sangat tinggi hingga sangat rendah, dan karyawan dapat memiliki sikap atau menilai tentang berbagai aspek organisasi seperti pada saat mereka melakukan praktek promosi ke lapangan, kualitas produk organisasi dan sikap atau etika organisasi itu sendiri”.

Seperti yang telah dikemukakan Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2013:343), juga mengungkapkan “Komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi dengan organisasi tertentu dan tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi”. Hal yang sama juga diungkapkan Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2013:345):

“Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan berperilaku positif dan menjauh dari hal-hal yang dapat merugikan perusahaan serta memiliki loyalitas yang tinggi, sebaliknya disisi lain karyawan yang tidak memiliki komitmen organisasi akan cenderung berkinerja rendah dan merasa kurang loyal kepada perusahaan”.

Sependapat dengan Stephen, John R. Schermerhorn (2013:287) mengungkapkan bahwa “Komitmen organisasi adalah loyalitas individu terhadap organisasi”.

Pendapat serupa yang diungkapkan lagi oleh John R. Schermerhorn (2013:290): “Komitmen organisasi adalah sikap positif yang muncul dalam loyalitas individu terhadap organisasi. Memiliki pengertian bahwa komitmen organisasi adalah sikap positif yang muncul dalam loyalitas dan individu pada organisasi”.

Muhammad Fadli Ferryansyah (2013:134) mengartikan komitmen organisasi sebagai:

- a. Keinginan yang kuat untuk seseorang mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tertentu.
- b. Sebuah kemauan yang kuat untuk berusaha mempertahankan nama organisasi.
- c. Keyakinan dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Yonathan Steve Kosasih dan Eddy Madiono Sutantu (2014:35) “Komitmen organisasional adalah merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuan serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi”.

Dari pernyataan beberapa definisi yang telah disajikan di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi suatu organisasi untuk dapat mencapai tujuannya serta memiliki loyalitas yaitu keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi dan berusaha mempertahankan nama organisasi dan komitmen organisasi adalah perasaan, sikap, perilaku individu mengidentifikasi diri sebagai bagian dari organisasi terlihat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.5.1 Komponen Komitmen Organisasi

Allan dan Meyer (2013) dialih bahasakan oleh Priansa (2016) menyatakan merumuskan tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi yang mencerminkan perbedaan derajat ketiga dimensi tersebut, yaitu:

- 1) Komitmen afektif, berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan komitmen afektif yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu (Allen dan Meyer, 2013).
- 2) Komitmen kontinu, berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan komitmen kontinu yang tinggi akan terus menajadi kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut (Allen dan Meyer, 2013).
- 3) Komitmen normatif, menggambarkan perasaan keterkaitan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan komitmen normatif yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut (Allen dan Meyer, 2013).

Dengan demikian, komitmen organisasional karyawan memiliki 3 dimensi menurut Allen dan Meyer, dimana karyawan mempunyai dasar yang berbeda-beda dalam berkomitmen. Karyawan yang mempunyai komitmen kontin u tidak akan meninggalakan organisasi karena akan merasa kerugian jika hal itu dilakukan. Sedangkan karyawan yang mempunyai komitmen normatif merasa mempunyai kewajiban untuk memberikan balasan terhadap apa yang telah

diberikan organisasi sehingga harus bertahan untuk memenuhi hal tersebut.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Stum (2013) mengemukakan ada 5 faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional:

- 1) Budaya keterbukaan
- 2) Kepuasan kerja
- 3) Kesempatan personal untuk berkembang
- 4) Arah organisasi
- 5) Pengaruh kerja sesuai dengan kebutuhan

Sedangkan Young et. al (2013) mengemukakan ada 8 faktor yang secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasional:

- 1) Kepuasan terhadap promosi
- 2) Karakteristik pekerjaan
- 3) Komunikasi
- 4) Kepuasan terhadap kepemimpinan
- 5) Pertukaran ekstrinsik
- 6) Penukaran intrinsik
- 7) Imbalan ekstrinsik
- 8) Imbalan intrinsik

Wiener (Muchinsky, 2013) menyebutkan terhadap perusahaan dipengaruhi oleh dua hal yaitu *personal predisposition* dan *corporate intervention*. *Personal predisposition* mengandung pengertian kemampuan perusahaan menyeleksi

orang-orang yang lebih mempunyai komitmen, sementara *corporate intervention* mengandung arti sejauh mana perusahaan mampu melakukan sesuatu yang membuat karyawan memiliki komitmen.

Steers dan Poter (2013) membedakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen terhadap perusahaan menjadi empat kategori, yaitu:

1) Karakteristik Personal

Pengertian karakteristik personal mencakup: usia, masa jabatan, motif berprestasi, jenis kelamin, ras, dan faktor kepribadian. Sedang tingkat pendidikan berkorelasi neative dengan komitmen terhadap perusahaan (Welsch dan La Van, 2013). Karyawan yang lebih tua dan lebih lama bekerja secara konsisten menunjukkan nilai komitmen yang tinggi (Steers, 2013).

2) Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan meliputi kejelasan serta keselarasan peran, umpan balik, tantangan pekerjaan, otonomi, kesempatan berinteraksi, dan dimensi inti pekerjaan. Biasanya, karyawan yang bekerja pada level pekerjaan yang lebih tinggi nilainya dan karyawan menunjukkan level yang rendah pada konflik peran dan ambigu cenderung lebih berkomitmen (Steers, 2013).

3) Karakteristik Struktural

Faktor-faktir yang terdapat dalam karakteristik structural antara lain ialah derajat formalisasi, ketergantungan fungsional, desentralisasi, tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan fungsi control dalam perusahaan. Atasan yang berada pada organisasi yang mengalami desentralisasi dan pada pemilik pekerja kooperatif menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi (Steers2013).

4) Pengalaman Bekerja

Pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi yang penting, yang mempengaruhi kelekatan psikologis karyawan terhadap perusahaan. Pengalaman kerja terbukti berkorelasi positif dengan komitmen terhadap perusahaan sejauh menyangkut taraf seberapa besar karyawan percaya bahwa perusahaan memperhatikan minatnya, merasakan adanya kepentingan pribadi dengan perusahaan, dan seberapa besar harapan-harapan karyawan dapat terpenuhi dalam pelaksanaan pekerjaannya.

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen di dalam organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Pendekatan multidimensional akan lebih menjelaskan hubungan pekerjaan dengan organisasi yang mempekerjakannya (Cetin, 2006).

Van Dyne dan Graham (2013) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional seseorang berdasarkan multidimensional, yaitu: *Personal factors*, ada beberapa faktor personal yang mempengaruhi latar belakang pekerja, antara lain usia, latar belakang pekerja, sikap dan nilai serta kebutuhan intrinsik pekerja. Ada banyak penelitian yang menunjukkan bahwa tipe pekerja memiliki komitmen yang lebih tinggi pada organisasi yang mempekerjakannya. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, pekerja yang lebih teliti, ekstrovert, dan mempunyai pandangan positif terhadap hidupnya (optimis) cenderung lebih berkomitmen. Selain itu, pekerja yang berorientasi kepada kelompok, memiliki tujuan serta menunjukkan kepedulian terhadap kelompok, juga merupakan tipe pekerja yang lebih terikat kepada anggotanya. Sama halnya dengan pekerja yang berempati, mau menolong sesama (altruistic)

juga lebih cenderung menunjukkan perilaku sebagai anggota kelompok pada pekerjaannya:

1) *Situational factors*

a. *Workplace values*, pembagian nilai merupakan komponen yang penting dalam setiap hubungan atau perjanjian. Nilai yang tidak terlalu kontroversial (kualitas, inovasi, kerjasama, partisipasi) akan lebih mudah dibagi dan akan membangun hubungan yang lebih dekat. Jika pekerja percaya pada nilai kualitas produk organisasi, mereka akan terikat pada perilaku yang berperan dalam meningkatkan kualitas. Jika pekerja yakin nilai partisipasi organisasi, mereka akan lebihh merasakan bahwa partisipasi mereka akan membuat suatu perbedaan. Konsekuensinya, mereka akan lebih bersedia untuk mencari solusi dan membuat saran untuk kesuksesan suatu organisasi.

b. *Subordinate-supervisor interpersonal relationship*, perilaku dan supervisor merupakan suatu hal yang mendasar dalam menentukan tingkat kepercayaan interpersonal dalam unit pekerjaan. Perilaku dari supervisor yang termasuk ke dalamnya seperti berbagai informasi penting, membuat pengaruh yang baik, menyadari dan menghargai untuk kerja yang baik dan tidak melukai orang lain. *Butler dalam Coetzee (2013)* mengidentifikasi 11 perilaku supervisor yaitu memfasilitasi kepercayaan interpersonal yaitu kesediaan, kompetensi, konsistensi, bijaksana, adil, jujur, loyalitas, terbuka , menepati janji, mau menerima, dan kepercayaan. Secara lebih luas apabila supervisor menunjukkan perilaku yang disebutkan ini maka akan

mempengaruhi tingkat komitmen bawahannya.

c. *Job characteristics*, berdasarkan Jernigan, Baggs dan Kohut (2013)

kepuasan terhadap otonomi, status, dan kepuasan terhadap organisasinya.

Hal inilah yang merupakan karakteristik pekerjaan yang dapat meningkatkan perasaan individu terhadap tanggung jawabnya, dan keterkaitan terhadap organisasi.

d. *Organizational support*, ada hubungan yang signifikan antara komitmen

pekerja dan kepercayaan pekerja terhadap keterkaitan dengan organisasi.

Berdasarkan penelitian, pekerja akan lebih bersedia untuk memenuhi panggilan diluar tugasnya ketika mereka bekerja di organisasi yang memberikan dukungan serta menjadikan keseimbangan tanggung jawab pekerjaan dan keluarga menjadi lebih mudah, mendampingi mereka menghadapi masa sulit, menyediakan keseimbangan tanggung jawab pekerjaan dan keluarga menjadi lebih mudah, mendampingi mereka menghadapi masa sulit, menyediakan keuntungan bagi merek dan membantu anak mereka melakukan sesuatu yang mereka tidak dapat lakukan.

2) *Positional factor*

a. *Organizational tenure*, beberapa penelitian menyebutkan adanya hubungan

antara masa jabatan dan hubungan pekerja dengan organisasi. penelitian menunjukkan bahwa pekerja yang telah lama bekerja di organisasi akan lebih mempunyai hubungan yang kuat dengan organisasi tersebut.

b. *Hierarchical job level*, penelitian menunjukkan bahwa status sosial

ekonomi menjadi satu-satunya predictor yang kuat dalam komitmen

organisasi. Hal ini terjadi karena status yang tinggi akan merujuk pada peningkatan motivasi dan kemampuan untuk terjadi secara aktif. Secara umum, pekerja yang jabatannya lebih tinggi akan memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi pula bila dibandingkan dengan para pekerja yang jabatannya lebih rendah. Ini dikarenakan posisi atau kedudukan yang tinggi membuat pekerja dapat mempengaruhi keputusan organisasi, mengindikasikan status yang tinggi, menyadari kekuasaan formal, serta menunjukkan bahwa organisasi sadar bahwa para pekerjanya memiliki nilai dan kompetensi dalam kontribusi mereka.

2.1.5.3 Dimensi Komitmen Organisasi

Hal yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen (dalam Luthans, 2013:148) dialih bahasakan oleh Priansa (2016) ialah terdapat tiga dimensi komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinu dan komitmen normatif.

a. **Komitmen afektif**

Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada suatu organisasi. Pada dimensi ini karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan loyal terhadap organisasi.

b. **Komitmen kontinu**

Dibandingkan dengan komitmen afektif, komitmen continuance ini lebih terbuka. Tidakkan meninggalkan organisasi menjadi sesuatu yang beresiko tinggi karena orang merasa takut akan kehilangan sumbangan yang mereka tanamkan pada organisasi itu dan menyadari bahwa mereka tak mungkin mencari gantinya. Komitmen ini lebih menjelaskan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan

dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.

c. Komitmen normatif

Komitmen *normative* menunjukkan kepada tingkat seberapa jauh seseorang secara psikologis terikat untuk menjadi karyawan dari sebuah organisasi yang didasarkan kepada perasaan seperti kesetiaan, affeksi, kehangatan, kepemilikan, kebanggaan, kebahagiaan, dll.

Sedangkan Mowday, Steers & Porter (2013) yang dikutip oleh Achmad Dwiyanto (2013:23), berpendapat bahwa beberapa alasan mengapa organisasi harus melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan derajat komitmen organisasi dalam diri karyawan:

“Pertama semakin tinggi komitmen organisasi karyawan semakin tinggi pula usaha yang dikeluarkan karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Kedua, semakin tinggi komitmen karyawan semakin lama ia ingin tetap berada dalam organisasi dan semakin tinggi pula produktivitasnya.

Karyawan yang komitmen organisasinya tinggi, maka hal ini dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Pada situasi yang penuh dengan kompetisi dan tuntutan untuk lebih tanggap terhadap kebutuhan konsumen, klien atau pelanggan, membangun komitmen organisasi karyawan merupakan aspek yang penting, karena karyawan yang berkomitmen akan bekerja seakan-akan mereka memiliki organisasi atau perusahaan, sehingga hal ini memberikan organisasi kemampuan lebih dalam usaha mencapai tujuan tujuannya. Dalam hal ini *John R. Schermerhorn* (2013:298), mengungkapkan ada dua dimensi utama dalam komitmen organisasi:

1. Komitmen rasional, mencerminkan perasaan yang berhubungan dengan logika dalam pekerjaan seperti bidang keuangan, perkembangan dan

kepentingan profesional seseorang.

2. Komitmen Emosional, yaitu mencerminkan perasaan bahwa apa yang dilakukan oleh seseorang yang penting berharga, dan terasa manfaatnya oleh orang lain.

Komitmen organisasi berhubungan dengan perasaan dan keyakinan karyawan tentang organisasi tempat dia bekerja secara keseluruhan. Menurut *Jennifer M. George dan Gareth R. Jones (2013:187)*, ada dua dimensi komitmen organisasi yaitu:

1. Komitmen *afektif*, yaitu komitmen pada saat karyawan tersebut masuk menjadi anggota suatu organisasi, senang, percaya, dan merasa baik berada di organisasi tersebut dan akan melakukan yang terbaik untuk organisasi.
2. Komitmen yang kedua, yaitu komitmen *continuance*, ketika karyawan sudah tidak memiliki komitmen dan keinginan yang besar untuk berada di suatu organisasi tetapi mereka memikirkan penghasilan yang ditinggalkan terlalu besar seperti (kehilangan senioritas, keamanan kerja, pension, tunjangan kesehatan, dan sebagainya)".

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli yang mengemukakan tentang dimensi komitmen organisasi maka dalam penelitian dimensi yang digunakan adalah Jennifer M. George dan Gareth R. Jones yang mengemukakan dua dimensi dalam komitmen organisasi yaitu komitmen afektif dan komitmen *continuance*. Pada dasarnya memang terlihat bahwa komitmen afektif umumnya memiliki kontribusi yang lebih positif bagi karyawan dan organisasi daripada komitmen.

2.1.6. Pengertian Kinerja

Menurut Suwatno (2013) Kinerja merupakan performance atau unjuk

kerja. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. Kinerja menurut *Mc Clelland (2013)* menentukan beberapa karakteristik kinerja yaitu; bertanggung jawab dalam pemecahan masalah, menetapkan tujuan, ada umpan balik dan dapat diandalkan.

Untuk menilai kinerja individu dalam organisasi, *Ravianto (2014)* menetapkan beberapa kriteria yaitu: kompetensi individu tentang pekerjaan, kemampuan individu dalam membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya, pengetahuan individu tentang standar mutu pekerjaan, produktivitas individu (kualitas dan kuantitas kinerja), kompetensi teknis atas pekerjaannya, ketergantungan kepada orang lain, kemampuan berkomunikasi, kemampuan kerjasama, kedisiplinan dan kemampuan menyampaikan gagasannya dalam rapat, kemampuan mengelola pekerjaan serta kepemimpinan.

Ada 5 (lima) indikator dalam menilai kinerja individu dalam organisasi menurut *Mondy, et. Al. (2013)* yaitu:

- 1) *time standards*,
- 2) *productivity standards*,
- 3) *cost standards*,
- 4) *quality standards*,
- 5) *behavioral standards*.

Selanjutnya dalam menilai kualitas kinerja organisasi atau dalam mengukur kualitas jasa yang diberikan oleh organisasi, *Zeithami et. At. (2013)* menentukan 5 (lima) indikator pelayanan atau kualitas kinerja, yaitu:

- a) *reliability* (pelayanan harus sesuai dengan yang ditawarkan),
- b) *responsiveness* (kesiapan/cepat dan tanggap dalam memberikan pelayanan),

- c) *assurance* (kompetensi individu, ramah, sopan, dan perhatian, terampil, rasa aman),
- d) *emphaty* (kemudahan untuk menghubungi organisasi, komunikatif, dan memahami keinginan dan kebutuhan pelanggannya), dan
- e) *tangible* (fasilitas fisik, kebersihan, kerapihan dan kenyamanan ruangan, kelengkapan peralatan komunikasi dan penampilan).

Selain beberapa indikator kinerja seperti yang telah diuraikan di atas, juga ada beberapa faktor yang mempengaruhi kuantitas dan kualitas kinerja individu atau organisasi. Syamsuddin (2013) menemukan 3 (tiga) faktor yang dapat mempengaruhi kinerja (*performance*) individu, yaitu: keterampilan, pengalaman, dan kesanggupan. Pasolong (2013) menemukan 8 (delapan) faktor yang mempengaruhi kinerja individu dalam organisasi, yaitu: kompetensi, kemauan, energi, teknologi, kepemimpinan, kompensasi, kejelasan tujuan dan keamanan.

Di sisi lain, ada juga beberapa dimensi yang juga berpengaruh terhadap kinerja, yaitu dimensi;

- a) individual (kemampuan, motivasi, dan latar belakang pendidikan),
- b) psikologis (*attitude dan personality*), dan
- c) organisasi (kepemimpinan, reward, dan pembagian peran).

Timpe (1992) hanya menemukan 2 (dua) dimensi yang berpengaruh terhadap kinerja individu, yaitu:

- a) dimensi internal (sifat individu, kemampuan, dan tipe kerja) dan
- b) dimensi eksternal (lingkungan sosial seperti perilaku, sikap, dan tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi).

Untuk mengukur kinerja individu, Torrington and Hall dalam (Bachri,

(2013), menemukan 6 (enam) variabel yang berpengaruh positif terhadap kinerja, yaitu;

- a) *commitment* yang terdiri dari *attitudinal commitment* (loyalitas untuk mendukung organisasi, kekuatan organisasi, kepercayaan terhadap nilai dan tujuan serta perhatian pada organisasi),
- b) *empowerment* (tanggung jawab dan fasilitas),
- c) kepemimpinan,
- d) budaya,
- e) *flexibility* (keeratan hubungan antara individu dalam organisasi),
- f) proses pembelajaran sebagai cara dalam meningkatkan kapabilitas individu.

Selain keenam variabel yang dapat digunakan untuk mengukur pengaruh terhadap kinerja individu dalam organisasi, Mitchell (Bachri, 2013) juga menemukan 7 (tujuh) variabel, yaitu;

- a) kualitas kerja,
- b) kecakapan,
- c) ketanggapan,
- d) kecepatan,
- e) inisiatif,
- f) kemampuan
- g) komunikasi.

Di samping itu Gomes dan Larsen (2013) mengungkapkan 6 (enam) variabel yang turut berpengaruh terhadap kinerja, yaitu;

- a) pengetahuan,
- b) keterampilan,

- c) perilaku,
- d) motivasi,
- e) kecakapan
- f) masa kerja.

2.1.6.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Terdapat banyak pakar yang menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Gibson, Ivancevich dan Donnely (2013) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah variabel individu, variabel psikologis, maupun variabel organisasi. Variabel individu meliputi kemampuan dan keterampilan baik fisik maupun mental; latar belakang, seperti keluarga, tingkat sosial dan pengalaman; demografi, menyangkut umur, asal usul dan jenis kelamin. Variabel psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi. Variabel organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

Kinerja dipengaruhi oleh faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (Mangkunegara, 2013) yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} + \text{Skill}$$

Faktor kemampuan secara psikologis terdiri dari kemampuan potensi yang disebut IQ (*Intelligent Quotient*) dan kemampuan *reality* (*knowledge + Skill*). Artinya, pegawai dengan IQ tinggi dan pendidikan yang memadai untuk

jabatannya dan terampil dalam melakukan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

Selanjutnya faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Sikap mental itu sendiri merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap secara mental, maupun secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, agar mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

2.1.6.2 Pengukuran Kinerja

Kinerja pegawai pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri. Mondy, Noe, Premuz (2013) menyatakan bahwa pengukuran kerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi:

1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

2. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

3. Kemandirian (*Dependability*)

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri sangat meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai.

4. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

5. Adaptabilities (*Adaptability*)

Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

6. Kerjasama (*Cooperation*)

Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama, dan dengan, orang lain. Apakah assignments, mencakup lembur dengan sepenuh hati.

2.1.6.3 Penilaian Kinerja

Armstrong (2013) menyatakan bahwa pada umumnya skema manajemen kinerja disusun dengan menggunakan peringkat dan ditetapkan setelah dilaksanakan penilaian kerja. Peringkat tersebut menunjukkan kualitas kinerja atau kompetensi yang ditampilkan pegawai dengan memilih tingkat pada skala yang paling dekat dengan pandangan penilai tentang seberapa baik kinerja pegawai. Rivai dan Sagala (2013) menyatakan bahwa penilaian kinerja mengacu pada suatu

sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian, kinerja adalah merupakan hasil kerja pegawai dalam lingkup tanggung jawabnya. Pegawai memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa yang akan datang.

Mathis dan Jackson (2013) menyatakan bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada pegawai.

2.1.6.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Werther dan Davis (2013: 342), penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilai, antara lain:

- a. *Performance Improvement*. Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- b. *Compensation Adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- c. *Placement decision*. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.
- d. *Training and development Needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.

- e. *Carrer Plannig and development*. Memandu untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai.
- f. *Staffing process deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.
- g. *Informational Inaccuracie and job-design-errors*.
Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi job-analysis, job-design, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
- h. *Equal employment opportunity*. Menunjukkan bahwa placement decision tidak diskriminatif.
- i. *External challenges*. Kadang-kadang kinerja karyawan dioengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja karyawan.
- j. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kekaryawanan maupun bagi karyawan itu sendiri.

Tujuan dilaksanakannya penilaian kinerja menurut Milkovich (2014 : 91) ialah untuk mengenali kekuatan dan kelemahan karyawan, sehingga proses umpan balik sebagai motivator dapat berjalan dengan baik untuk memperbaiki kesalahan karyawan dalam bekerja dan penentuan alokasi rewards yang tepat sesuai dengan prestasi kerja masing-masing karyawan. Umpan balik bagi karyawan merupakan

informasi untuk mendapatkan bimbingan dan pembinaan agar terbentuk tingkat kemampuan kerja dan usaha karyawan.

2.1.6.5 Dimensi dan Indikator Kinerja

Dimensi itu mempunyai pengertian suatu batas yang menginsolir keberadaan sesuatu eksistensi. Sedangkan indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan- perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Dalam variabel kinerja karyawan, penulis mengadaptasi indikator yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2013:67) yaitu sebagai berikut:

1. Kuantitas Pekerjaan
 - a. Pemanfaatan waktu.
 - b. Beban kerja.
2. Kualitas Pekerjaan
 - a. Ketepatan.
 - b. Ketelitian.
3. Pencapaian Target
 - a. Penyelesaian tugas.
4. Kehadiran ditempat kerja
 - a. Absensi.
5. Kerjasama
 - a. Kekompakkan.
 - b. Ramah dengan rekan kerja.

2.1.6.6 Penelitian Terdahulu

Untuk melihat perbedaan dan persamaan penelitian ini dengan penelitian

yang telah dilakukan sebelumnya melalui variabel-variabel penelitian yang digunakan, sehingga dapat memberikan gambaran atau originalitas temuan, maka disajikan secara lengkap pada Tabel 2.1 di bawah yang merangkum argumentasi penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dan dibandingkan dengan metode maupun

teknik analisis pada setiap variabel maupun dimensi yang digunakan sebagai parameter di dalam penelitian ini.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penelitian	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan dengan penulis	Perbedaan dengan penulis
1.	I Gusti Made Suwandana (2107) E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana Vol. 3, No 2	Pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap organizational citizenship behavior PT Taspen Cabang Malang	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap perilaku ekstra peran (OCB) pada karyawan PT. Taspen cabang malang	Terdapat variabel yang sama yaitu Kepemimpinan Tranformasional, Komitmen Organisasi	Terdapat Perbedaan kepuasan kerja, organization al citizenship behavior
2.	Apriyanto setyaji	pengaruh kepemimpinan	Hasil penelitian	Terdapat variabel yang	Terdapat variabel

Lanjutan Tabel 2.1

No	Penelitian	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan dengan penulis	Perbedaan dengan penulis
	(2015) E-Jurnal Manajemen Universitas Semarang Vol. 2, No 4	Transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang	dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional pengaruh positif antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.	sama yaitu kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan	yang berbeda yaitu komitmen organisasional
3.	Mulyono (2013) jurnal Universitas Negri Ambon, Vol. 4, No. 3.	Pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan di pt sinar sosro	Tidak terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja, tidak terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja, terdapat pengaruh supervise terhadap kinerja, tidak terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.	Terdapat variabel yang sama yaitu Kinerja Karyawan	Terdapat variabel yang berbeda yaitu motivasi..
4.	Soeyono (2013)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap	Hasil penelitian membuktikan bahwa	Terdapat variabel yang sama yaitu kepemimpinan	Dalam penelitian ini tidak terdapat

No	Penelitian	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan dengan penulis	Perbedaan dengan penulis
	jurnal Universitas Negeri Malang, Vol. 4, No. 3.	Komitmen Organisasi	secara positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi, serta seluruh objek penelitian adalah perusahaan pemerintahan atau BUMN. Adapun penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kepuasan kerja karyawan	n transformasional dan komitmen organisasi	variabel Terdapat perbedaan Variabel yaitu kinerja karyawan

Lanjutan Tabel 2.1
Lanjutan Tabel 2.1

No	Penelitian	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan dengan penulis	Perbedaan dengan penulis
			yang dilakukan oleh Tondok dan Rita (2004) penelitian mengenai Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan		
5.	Setiawan (2013) Jurnal Universitas Indonesia, Vol. 4, No. 3.	Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan di PT. Tohitindo Multi Craft Industries Krian	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja para karyawan, sedangkan kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh	Terdapat Persamaan Variabel yaitu Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan.	Terdapat perbedaan variabel yaitu Kepemimpinan Transaksional

No	Penelitian	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan dengan penulis	Perbedaan dengan penulis
			uh secara signifikan terhadap kinerja para karyawan PT. Tolitindo Multi Craft Industries ditolak		
6.	Ch. Platis P. Reklitis S. Zimeras (2014) Jounal leadership management, Vol. 6, No 3.	<i>the influence of job satisfaction and employee performance on employee services</i>	Hubungan antara produktivitas (sering dalam bentuk prestasi pribadi) dan kepuasan dalam pekerjaan juga dipertimbangkan <i>strong</i>	Terdapat persamaan variabel yaitu kinerja karyawan	Terdapat perbedaan variabel yaitu kepuasan kerja, layanan karyawan
7	Widiartanto & Wiwiek Harwiki	<i>Impact of Transformational Leadership on Employees Performance in Expor-based Small Medium Enterprise</i> ”.	Dari penelitian ini diperoleh hasil bahwa Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja	Terdapat Variabel sama yaitu kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan	Tempat atau objek penelitian berbeda Kota penelitian peneliti tidak sama dengan kota penelitian penulis

No	Penelitian	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan dengan penulis	Perbedaan dengan penulis
			karyawan		
8	Tareq Ghaleb Abu Orabi	<i>The Impact of transformational Leadership Style on Organizational Performance : Evidence From Jordan</i>	Dari penelitian ini diperoleh hasil bahwa Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi	Terdapat penelitian yang sama yaitu kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan	Terdapat perbedaan variabel kinerja organisasi
9	Fatma Nasser Al-Harthy, Prof, Nor' Aini Yosof.	<i>The Impact of Transformational Leadership Style on Employee Job Performance: the Mediating Effect of Training.</i>	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pekerja.	Terdapat variabel yang sama yaitu kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan.	Terdapat perbedaan yaitu objek dan tempat penelitian
10	Adhi Krisna Yuliawan, dkk Universitas Udayana (2013)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan kerja dan Kinerja (Studi pada	a. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.	Terdapat Variabel yang sama yaitu Kepemimpinan Transformasional	Perbedaan pada beberapa variabel penelitian tidak terdapat variabel kepemimpinan

No	Penelitian	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan dengan penulis	Perbedaan dengan penulis
		Pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Denpasar	<p>b. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja</p> <p>c. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi</p> <p>d. Komitmen berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja</p> <p>e. Komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja</p> <p>f. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap</p>		an transformasional

No	Penelitian	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan dengan penulis	Perbedaan dengan penulis
			kinerja		
11	Dhaifallah Obaid Almutairi (2015)	<i>The Mediating Effects of Organizational Commitment on the Relationship between Transformational Leadership Style and Job Performance</i>	kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kinerja dan komitmen organisasi afektif. Komitmen organisasi afektif adalah mediator hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja	Terdapat kesamaan dalam variabel Komitmen Organisasi dan kepemimpinan Transformasional	Terdapat perbedaan variabel yaitu prestasi kerja
12	Nunung Nurhayati (2018)	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan(studi pada taspen kcu bandung)	Mengetahui komitmen Organisasi, di antaranya komitmen afektif, Komitmen Normatif Komitmen berkelanjutan	Persamaan variabel Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan	Perbedaan variabel kepemimpinan Transformasional
13	Ranty Sapitri	Pengaruh Komitmen	Berdasarkan hasil	Terdapat persamaan	Terdapat perbedaan

Lanjutan Tabel 2.1

No	Penelitian	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan dengan penulis	Perbedaan dengan penulis
	(2016) Universitas Riau	Oragnisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekan Baru	penelitian terdapat 3 Komitmen Organisasi pada karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru yaitu Komitmen Afektif, komitmen kelanjutan dan Komitmen Normatif yang ada di setiap individu karyawan Perusahaan Listrik 19 Negara Area Pekanbaru tersebut. Komitmen yang paling tinggi yaitu Komitmen Afektif dan komitmen yang terendah yaitu Komitmen Normatif	Variabel komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan	Variabel yaitu Kepemimpinan Transformasi onal

Lanjutan Tabel 2.1

No	Penelitian	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan dengan penulis	Perbedaan dengan penulis
14	Alif Hasan Fauzan & Sumiyati (2015) Universitas Pendidikan Indonesi	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri. Tbk. Area Cirebon (Yos Sudarso)	Dari hasil penelitian terhadap pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh sebesar 61,3% terhadap kinerja karyawan, sisanya 38,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, komunikasi, kepuasan kerja dan lain-lain	Terdapat persamaan variabel yaitu Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan	Terdapat Perbedaan Variabel yaitu Kepemimpinan Transformasional
15	Melizawati (2015), Universitas Negeri Surabaya	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus pada PT. Indotirta Abadi	Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen yang paling berpengaruh	Terdapat persamaan variabel yaitu Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan	Terdapat Perbedaan Variabel yaitu Kepemimpinan Transformasional

No	Penelitian	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan dengan penulis	Perbedaan dengan penulis
		di Gempol Pasuruan)	uh terhadap kinerja karyawan adalah Komitmen Normatif, karena karyawan bertahan untuk bekerja	Lanjutan Tabel 2.1	
16	Nurandini (2014), Universitas Diponegoro Semarang	Analisi Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Pegawai Perum Perumnas Jakarta)	Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa variable Komitmen Afektif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, variable Komitmen Normatif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan variable	Terdapat persamaan variabel Yaitu Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan	Terdapat perbedaan variabel yaitu Kepemimpinan Transformatif

No	Penelitian	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan dengan penulis	Perbedaan dengan penulis
			komitmen continuance mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan		

Tabel 2.1 dapat disimpulkan bahwa dari variabel-variabel yang diteliti terdapat beberapa penelitian yang variabel penggunaan dimensi dan pengukuran indikatornya sama, serta teori-teori yang digunakan memiliki kesamaan. Namun ada juga terdapat beberapa perbedaan pada variabel dan indikator-indikator penelitian. Perbedaan dengan peneliti kepemimpinan transformasional dan komitmen normatif.

2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat menentukan bagi kelangsungan dan kemajuan suatu organisasi, sebab meskipun seluruh sumber daya lainnya tersedia, tetapi apabila tidak ada kesiapan dari sumber daya manusianya organisasi tersebut dipastikan tidak akan berjalan dengan baik. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik sehingga memiliki motivasi kerja yang tinggi yang pada akhirnya akan berakibat kepada kinerja.

Menurut Martoyo (2013:152), faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai atau kinerja pegawai adalah motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, komitmen, sikap, sistem kompensasi, aspek-aspek ekonomi, aspek-aspek teknis, dan perilaku lainnya. Davis (2013:62) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kemampuan (*ability*): kecerdasan dan keterampilan, motivasi dipengaruhi oleh perilaku dan iklim organisasi yang meliputi sikap pemimpin, situasi kerja serta iklim komunikasi. Demikian pula menurut Lower dan Porter dalam Indra Wijaya (2013), faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah motivasi dan kemampuan. Ada tiga faktor penting yang mempengaruhi prestasi kerja menurut Steets dalam Mangkunegara (2013:271), yaitu

- (1) kemampuan, kepribadian, dan minat kerja
- (2) kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seorang pekerja
- (3) tingkat motivasi pekerjaan.

Dari beberapa faktor yang mempengaruhi prestasi kerja atau kinerja pegawai di atas, maka faktor-faktor yang akan dianalisis dalam kajian teori ini adalah motivasi, lingkungan kerja, kompetensi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Armstrong dkk (2013) dalam Wibowo (2013) mengemukakan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, salah satunya adalah *personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu. Menurut Gibson dkk (2013) dalam Yanidrawati dkk (2013), ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu faktor individu, meliputi

kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat social, dan demografi seseorang, faktor psikologi, meliputi persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja; faktor organisasi, meliputi struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan sistem penghargaan.

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Banyak penelitian yang telah dilakukan mencatat bahwa perilaku pemimpin transformasional juga berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi. Menurut Bass dan Avolio bahwa budaya organisasi seringkali merupakan hasil kreasi para pendirinya. Secara khusus kepemimpinan yang diterapkan para pendiri organisasi dan para pemimpin membantu pembentukan budaya organisasi yang berkenaan dengan nilai-nilai dan asumsi-asumsi bersama. (Stephen Robbins, 2013:281).

Kepemimpinan melibatkan lebih dari sekedar menggunakan kekuasaan dan menjalankan wewenang, serta ditampilkan pada tingkat yang berbeda. Pada tingkat individu misalnya, kepemimpinan melibatkan pemberian nasihat, bimbingan inspirasi dan motivasi. Para pemimpin membangun tim, menciptakan kesatuan, dan menyelesaikan perselisihan di tingkat kelompok, dan pada akhirnya pemimpin membangun budaya dan menciptakan perubahan dalam organisasi. (R.A. Meller at al dalam Kreitner dan Kinicki, 2013).

Hasil Penelitian oleh I Gusti Made Suwandana 2017 Hasil penelitian ini membuktikan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan , Dhaifallah Obaid Almutairi (2015) hasil penelitian kepemimpinan transformasional berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja .Setiawan (2013), Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif

terhadap kinerja para karyawan, PT. Tolitindo Multi Craft Industries.

Bass and Avolio menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional akan menghasilkan budaya transformasional. Budaya transformasional merupakan budaya yang mendorong dan mendukung inovasi dan diskusi terbuka mengenai isu-isu dan ide-ide sehingga menjadikan tantangan sebagai kesempatan, bukannya ancaman. Para pemimpin bertindak sebagai teladan, mentor dan pelatih. Mereka secara konsisten menekankan tujuan-tujuan organisasi sehingga semua karyawan menjadi bagian penting dalam mewujudkan visi organisasi. Dalam budaya transformasional terdapat rasa memiliki tujuan yang sama dan rasa kekeluargaan. Para karyawan tidak mementingkan diri sendiri dan mendahulukan kepentingan pribadi, melainkan pada tujuan-tujuan organisasi.

2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja karyawan

Faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu salah satunya adalah komitmen organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasi adalah bertingkat, dari tingkatan yang rendah hingga tingkatan yang tinggi. Steers dalam Sopiha (2013:93) menyatakan bahwa karyawan yang berkomitmen rendah akan berdampak pada turnover, tingginya tingkat absensi, meningkatnya kelambatan kerja dan kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai karyawan di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja dan kurangnya loyalitas pada perusahaan.

Hasil penelitian Komitmen organisasi menurut Alif Hasan Fauzan & Sumiyati (2015) Universitas Pendidikan Indonesia. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, PT Bank mandiri Tbk area Cirebon.. Nunung Nurhayati (2018) hasil penelitian Pengaruh Komitm Mengetahui komitmen Organisasi, di antaranya komitmen afektif, Komitmen Normatif Komitmen berkelanjutan Organisasi

Terhadap Kinerja Karyawan(studi pada taspen kcu bandung) ,Melizawati (2015). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan,

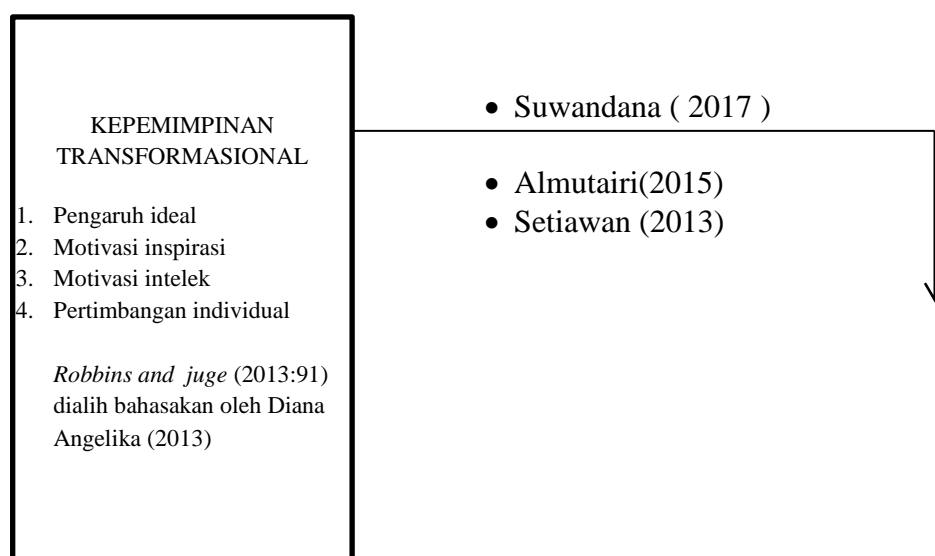
2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

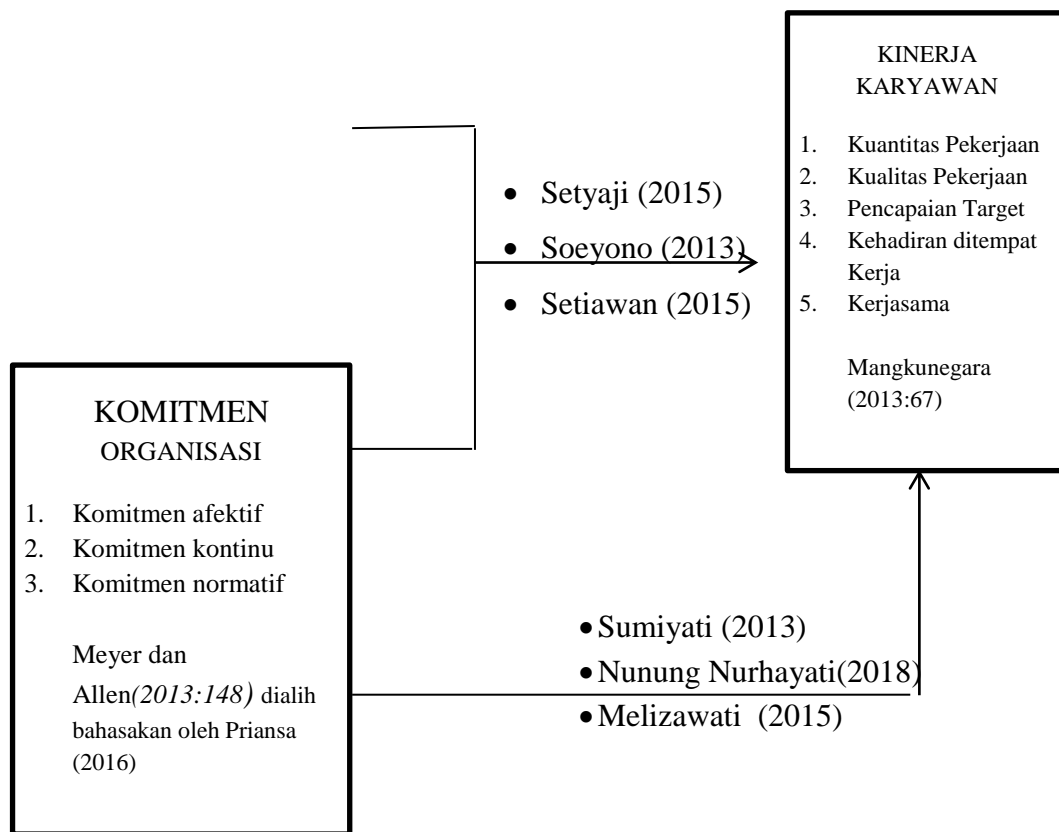
Pemimpin diperlukan dalam perusahaan atau organisasi untuk memberikan stimulasi untuk peningkatan kapabilitas dan performa di lingkup kerjanya. Kepemimpinan merupakan langkah seorang pimpinan memengaruhi tindakan bawahannya, agar dapat berkolaborasi satu sama lain dan bertindak secara produktif guna menggapai tujuan perusahaan (Hasibuan, 2013 :170).

Hasil Penelitian Menurut, Apriyanto setyaji (2015) Hasil penelitian dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional pengaruh positif antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Soeyono (2013) penelitian membuktikan bahwa secara positif dan signifikan. Setiawan (2013) Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja para karyawan,

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas, maka dapat di rumuskan paradigma penelitian mengenai Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja karyawan.





Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka penulis mengemukakan hipotesis secara simultan dan parsial berikut:

1. Secara Simultan

Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

2. Secara Parsial

a. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja

Karyawan

- b. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan