

## **BAB II**

### **LANDASAN TERORI**

#### **2.1 Komitmen Organisasi**

##### **2.1.1 Pengertian Komitmen Organisasional**

Menurut Mowday dalam Sopiah (2008), Komitmen Organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat di gunakan untuk menilai kecendrungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Sedangkan menurut Pratiwi (2013) Komitmen Organisasional merupakan keyakinan yang kuat dan penerimaan pada tujuan organisasi dan nilai-nilai, kemauan untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama organisasi, dan keinginan yang pasti untuk mempertahankan keanggotaan organisasi. Definisi lain juga di kemukakan oleh Porter dalam (Sopiah, 2008) yang menjelaskan bahwa suatu bentuk Komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan.

Secara lebih lanjut Komitmen Organisasional merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Dengan demikian, komitmen organisasional merupakan sikap keyakinan yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasinya dalam hal ini perusahaan, dimana karyawan merasa sudah menyatu dengan seluruh nilai-nilai yang berhubungan dengan perusahaan, memiliki loyalitas tinggi, dan bersedia berusaha keras demi tercapainya tujuan perusahaan

### 2.1.2 Dimensi Komitmen Organisasi

Mayer dan Allen (1990) dalam Luthans (2010), membagi Komitmen Organisasional menjadi tiga dimensi. Ketiga dimensi tersebut adalah :

#### 1. Komitmen Afektif

Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah suatu pendekatan emosional dari individu dalam keterlibatan dengan organisasi, sehingga individu akan merasa di hubungkan dengan organisasi. Komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi. Karyawan yang komitmen organisasinya berdasarkan komitmen afektif yang kuat akan meneruskan bekerja dengan perusahaan karena keinginan mereka sendiri, berdasarkan tingkat identifikasinya dengan perusahaan dan kesediaannya untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan.

#### 2. Komitmen Normatif

Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah suatu perasaan wajib dari individu untuk bertahan dalam organisasi. Normatif merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus dia berikan kepada organisasi, dan tindakan tersebut merupakan hal besar yang harus di lakukan. Karyawan dengan komitmen normatif yang kuat akan tetap bergabung dalam organisasi karena mereka merasa sudah cukup untuk hidupnya. Komitmen normatif yng berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi bergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang di miliki karyawan. Komitmen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada karyawan untuk memberi balasan atas apa yang telah di terima dari organisasi.

### 3. Komitmen Kelanjutan

Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) adalah hasrat yang di miliki oleh individu untuk bertahan dalam organisasi, sehingga individu merasa membutuhkan untuk di hubungkan dengan organisasi. Komitmen ini didasarkan pada persepsi pegawai tentang kerugian yang akan di hadapinya jika ia meninggalkan organisasi. Karyawan dengan komitmen keberlangsungan yang kuat akan meneruskan keanggotaannya dengan organisasi, karena mereka membutuhkannya. Luthans (2006) mengemukakan komitmen berkelanjutan sebagai komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin di karenakan kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.

#### **2.1.3 Pedoman Meningkatkan Komitmen Organisasional**

Luthans (2010) memberikan pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasional pada diri karyawan yaitu :

1. Berkomitmen pada nilai utama manusia. Membuat aturan tertulis, mempekerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi
2. Memperjelas dan mengomunikasikan misi anda. Memperjelas misi dan ideologi, berkharisma, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai stres dan pelatihan, membentuk tradisi.
3. Menjamin keadilan organisasi. Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif, menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif.

4. Menciptakan rasa komunitas. Membangun homogenitas berdasarkan nilai, keadilan, menekankan kerja sama, saling mendukung, dan kerja tim, berkumpul bersama.
5. Mendukung perkembangan karyawan. Melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama, memajukan dan memberdayakan, mempromosikan dari dalam, menyediakan aktivitas perkembangan, menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

#### **2.1.4 Indikator Komitmen Organisasi**

Cook *and* Wall (1980) mengemukakan mengenai indikator dari Komitmen Organisasional. Indikator tersebut ada tiga, yaitu :

1. Identifikasi (*Identification*)

Penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi. Artinya adalah ada kesesuaian antara nilai yang dianut oleh karyawan dengan organisasi. Apabila karyawan merasakan tujuan organisasi dapat memenuhi ke-inginannya, maka karyawan akan memberikan sepenuhnya komitmen terhadap organisasi.

2. Keterlibatan (*Involvement*)

Berkaitan dengan kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh atas nama organisasi. Karyawan dapat merasa ber-tanggung jawab untuk membangun organisasi dan merasa senang dengan organisasi.

3. Kesetiaan (*Loyalty*)

Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi atau menjadi bagian dari organisasi. Karyawan bersedia terlibat dalam organisasi dan memperkokoh kedudukannya.

## 2.2 Kepemimpinan

### 2.2.1 Teori Kepemimpinan

Menurut Edy Sutriso (2009:p.227) secara garis besar pendekatan kepemimpinan dibagi menjadi tiga aspek, yaitu: teori sifat (*trait theory*), teori perilaku (*behavior theory*), dan teori kepemimpinan situasional (*situational theory*). Berikut ini akan dijelaskan secara singkat masing-masing teori kepemimpinan, antara lain:

#### 1. Pendekatan Teori Sifat

Teori sifat (*trait theory*), bahwa seseorang dilahirkan memiliki sifat-sifat sebagai pemimpin. Namun pandangan teori ini juga memungkiri bahwa sifat-sifat kepemimpinan tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi juga dapat dicapai melalui pendidikan dan pengalaman. Para penganut teori sifat ini berusaha menggeneralisasi sifat-sifat umum yang dimiliki oleh pemimpin, dengan asumsi pemikiran, bahwa keberhasilan seseorang sebagai pemimpin ditentukan oleh kualitas sifat atau karakteristik tertentu yang dimiliki dalam pemimpin tersebut, baik berhubungan dengan fisik, mental, psikologis, personalitas, dan intelektualitas. Beberapa sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang sukses antara lain; takwa, sehat, cakap, jujur, tegas, setia, cerdas, berani, disiplin, dan manusiawi.

#### 2. Pendekatan Teori Perilaku

Teori perilaku ini di landasi pemikiran, bahwa kepemimpinan merupakan interaksi antara pemimpin dan pengikutnya, dan dalam interaksi tersebut pengikutlah yang menganalisa dan mempersepsikan apakah menerima atau menolak kepemimpinannya.

### 3. Pendekatan Teori Situasi

Teori situasi menggambarkan kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kebutuhan. Dalam pandangan ini, hanya pemimpin yang mengetahui situasi dan kebutuhan organisasi yang dapat menjadi pemimpin efektif. Teori kontingensi berusaha meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam segala situasi. Menurut model ini, pemimpin yang efektif karena pengaruh motivasi mereka positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan dalam diri seorang pemimpin perusahaan, seorang pemimpin tidak bisa terlepas dari gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan itu akan timbul berdasarkan cara bertindak atau bertingkah laku dari pimpinan yang bersangkutan. Seorang pemimpin dapat meningkatkan efektifitas kepemimpinannya dengan menggunakan gaya yang berbeda tergantung dari situasi dan kondisi yang sedang dihadapinya.

#### **2.2.2 Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Pengertian Kepemimpinan Transformasional menurut Ivancevich et al (2009) mengemukakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional merupakan kepemimpinan yang memotivasi bawahan untuk mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman. Sedangkan menurut Robbins (2010) menyatakan Kepemimpinan Transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang di hadapi oleh pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapaitujuannya. Kepemimpinan Transformasional inilah yang yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan

organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah di raih sebelumnya. Menurut Robbins (2010) menjelaskan pemimpin yang menstimulasi dan menginspirasi (transformasi) bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa.

Dari definisi di atas di simpulkan Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah kepemimpinan sejati, dimana seorang pemimpin memberikan motivasi kepada bawahannya untuk bekerja secara maksimal agar tercapai tujuan perusahaan dan seorang pemimpin yang memberi inspirasi serta inovasi kepada perusahaan.

### **2.2.3 Efektifitas Dari Kepemimpinan Transformasional**

Berikut adalah efektifitas dari Kepemimpinan Transformasional :

1. Tidak membutuhkan biaya yang besar (organisasi profit).
2. Komitmen yang timbul pada karyawan bersifat mengikat emosional.
3. Mampu memberdayakan potensi karyawan.
4. Meningkatkan hubungan interpersonal.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat di simpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin mampu menempatkan dirinya dengan baik diantara para bawahannya dengan kata lain duduk sama rendah berdiri sama membaur, memotivasi, dan mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, dengan begitu sekat antara bawahan dan pemimpin tidak begitu nampak, sehingga terjadi proses interaksi dan komunikasi yang nyaman antar keduanya yang mampu menciptakan rasa menghormati, dan kepercayaan, dengan begitu hubungan pekerjaan dalam hal ini perintah pimpinan dapat diimplementasikan dan dijalankan bawahan sesuai dengan tujuan yang ingin di capai secara maksimal.

#### 2.2.4 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Adapun indikator dari Kepemimpinan Transformasional Menurut Rahmadin (2010) adalah :

1. Kharisma mengarah pada perilaku kepemimpinan transformasional yang mana pengikut berusaha bekerja keras melebihi apa yang di bayangkan. Para pengikut khususnya mengagumi, menghormati dan percaya sebagaimana pimpinannya. Mereka mengidentifikasi pimpinan sebagai seseorang sebagaimana visi dan nilai-nilai yang mereka perjuangkan.
2. Motivasi inspiratif dimana pimpinan menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dan mengepresikan tujuan dengan cara-cara sederhana. Ia juga membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme dan optimisme diantara rekan kerja dan bawahannya.
3. Stimulasi intelektual adalah upaya memberikan dukungan kepada pengikut untuk lebih inovatif dan kreatif di mana pemimpin mendorong pengikut untuk memunculkan ide baru.
4. *Individual consideration* (pertimbangan individu) pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang dengan jalan sebagai pelatih, penasehat, guru fasilitator, orang terpercaya dan konselor.

Seorang pemimpin yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dan sesuai dengan kondisi lingkungan kerjanya, maka dapat memberikan pengaruh kepada karyawannya untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan yang di harapkan dan di kehendaki perusahaan. Kepemimpinan yang tepat dapat mendorong kinerja yang lebih tinggi dan dapat mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa di capai dengan usaha yang serius (Evans,



1970; House, 1971; House & Mitchell dalam Yukl, 1989). Kepemimpinan yang tepat juga dapat menghasilkan kepuasan kerja, komitmen, dan motivasi kerja dalam diri karyawan (Mintzberg dalam Luthans, 2010).

## 2.3 Kepuasan Kerja

### 2.3.1 Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yukl (2009), bahwa ada 3 teori tentang kepuasan kerja, antara lain :

1. Teori dua faktor (*two factor theory*)

Teori ini pertama dikemukakan oleh Frederick Herzberg (1959). Dalam teori ini dikemukakan bahwa, pada umumnya para karyawan baru cenderung untuk memusatkan perhatiannya pada pemuasan kebutuhan lebih rendah dalam pekerjaan pertama mereka, terutama keamanan. Kemudian, setelah hal itu terpuaskan, mereka akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan pada tingkatan yang lebih tinggi, seperti kebutuhan inisiatif kreativitas, dan tanggung jawab. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat di kelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan “dissatisfier” atau hygiene faktor” dan yang lain dinamakan “satisfier” atau “motivators”.

2. Teori Ketidaksesuaian (*discrepancy theory*)

Teori ini pertama sekali dikemukakan oleh Porter (1961), yang mendefinisikan bahwa *job satisfaction is the difference between how much of something there should be and how much there “is now”*. Setiap orang menginginkan agar sejumlah pekerjaan yang telah disumbangkan kepada pemberi kerja akan di hargai sebesar yang diterima secara kenyataan. Seseorang yang terpuaskan bila tidak ada selisih antara situasi yang diinginkan dengan yang sebenarnya diterima. Dengan kata lain jumlah yang di sumbangkan ke pekerjaannya bila dikurangi dengan apa

yang diterima secara kenyataan hasilnya adalah nol, dapat dikatakan pekerjaan tersebut dapat memberikan kepuasan kerja. Semakin besar kekurangan atau selisih dari pengurangan tersebut, semakin besar ketidakpuasan. Keadaan sebaliknya, jika terdapat lebih banyak jumlah faktor pekerjaan yang dapat diterima yang menimbulkan kelebihan atau menguntungkan, maka orang yang bersangkutan akan sama puasnya bila terdapat selisih dari jumlah yang diinginkan.

### 3. Teori Keadilan (*equity theory*)

Teori ini di kemukakan oleh Zaleznik (1958), kemudian dikembangkan oleh Adams (1963). Teori ini menunjukkan kepada seseorang merasa puas atau tidak puas atas sesuai situasi tergantung pada peranan adil (*equity*) dan tidak adil (*inequity*). Perasaan adil dan tidak adil atas situasi didapat oleh setiap orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain pada tingkat dan jenis pekerjaan yang sama, pada tempat maupun di tempat yang berbeda.

Dari beberapa teori diatas, peneliti memilih teori dua faktor karena teori dua faktor merupakan teori yang merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu (1) *satisfies* (motivator): pekerjaan itu sendiri baik yang menarik, penuh tantangan dan ada kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi, dan (2) *dissatisfies* : faktor yang menjadi ketidakpuasan kerja, yang terdiri dari gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Teori ini digunakan karena indikator-indikatornya paling mendekati dengan *Job Description Index*. JDI menilai kepuasan kerja menggunakan beberapa indikator yaitu kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap supervisi, kepuasan terhadap imbalan, kepuasan terhadap promosi, dan kepuasan terhadap rekan kerja.

### 2.3.2 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Wirawan (2013), Kepuasan Kerja adalah persepsi orang mengenai berbagai aspek dari pekerjaannya. Persepsi dapat berupa perasaan dan sikap orang terhadap pekerjaannya. Perasaan dan sikap dapat positif atau negatif, jika seseorang bersikap positif terhadap pekerjaannya, maka ia puas terhadap pekerjaannya, sebaliknya jika karyawan bersikap negatif terhadap pekerjaannya maka ia tidak puas terhadap pekerjaannya. Menurut Aulia Putri, Stefanus Rumangkit (2017) memberikan definisi komprehensif dari Kepuasan Kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif dan evaluatif dan menyatakan bahwa Kepuasan Kerja adalah “keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

Adapun pengertian tentang Kepuasan Kerja menurut Handoko (2008), Kepuasan Kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan Kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ini dampak positif dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang di hadapi di lingkungan kerjanya. Kepuasan Kerja dari masing-masing individu berlainan, karena memang pada dasarnya kepuasan kerja bersifat individual di mana masing masing individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berlainan sesuai dengan perasaan individu masing-masing.

Dari beberapa definisi tentang Kepuasan Kerja di atas di simpulkan bahwa Kepuasan Kerja adalah suatu perbandingan antara persepsi dan harapan seseorang yang dalam hal ini berupa imbalan yang di terima dari pekerjaan yang dilakukan dengan harapan karyawan dari pekerjaan yang dilakukan.

### **2.3.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Ada empat faktor yang memengaruhi Kepuasan Kerja menurut Herzberg dalam Hasibuan (2011) yaitu :

1. Faktor Psikologik

Berhubungan dengan kejiwaan karyawan, dengan dimensi : (a) Minat, (b) Ketentraman dalam bekerja, (c) Sikap terhadap kerja, (d) Bakat dan keterampilan.

2. Faktor Sosial

Berhubungan dengan interaksi sosial, dengan dimensi : (a) Interaksi sesama karyawan, (b) Interaksi dengan atasan, (c) interaksi dengan karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.

3. Faktor Fisik

Berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan dengan dimensi : (a) Jenis pekerjaan, (b) Pengaturan waktu dan waktu istirahat, (c) Perlengkapan kerja, (d) Keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, (e) Kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya

4. Faktor Finansial

Berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, dengan dimensi : (a) sistem dan besarnya gaji, (b) jaminan sosial, (c) macam-macam tunjangan/fasilitas yang diberikan, (d) promosi dan sebagainya.

### **2.3.4 Variabel-variabel Kepuasan Kerja**

Panggabean (2012), membagi variabel-variabel Kepuasan Kerja dalam tiga kelompok yaitu :

1. Karakteristik pekerjaan terdiri dari keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, keberartian tugas, otonomi dan umpan balik.
2. Karakteristik organisasi mencakup Skala usaha, kompleksitas, komunikasi, sentralisasi, jumlah anggota kelompok, anggaran,

lamanya beroperasi, usia kelompok kerja dan kepemimpinan.

3. Karakteristik individu terdiri dari jenis kelamin, tingkat pendidikan, usia, masa kerja, status perkawinan dan jumlah tanggungan.

### **2.3.5 Indikator Kepuasan Kerja**

Luthans (2011) mengemukakan lima aspek yang terdapat dalam Kepuasan Kerja, yaitu :

1. Pekerjaan Itu Sendiri (*Work it Self*), setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya di butuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
2. Atasan (*Supervision*), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa di anggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.
3. Teman Sekerja (*Workers*), merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
4. Promosi (*Promotion*), merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.
5. Gaji/upah (*Pay*), merupakan faktor pemenuh kebutuhan hidup pegawai yang di anggap layak atau tidak.

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Adapun Penelitian terdahulu yang terkait, antara lain :

**Tabel 2.1 Penelitian terdahulu**

No	Peneliti	Judul Penelitian	Jenis Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Islamawati Eka, dan Nury Ariani Wulansari, 2015.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Pemberdayaan Karyawan Sebagai Mediasi.	Kuantitatif dengan metode analisis path.	Ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional, ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap pemerdayaan karyawan, ada pengaruh positif dan signifikan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional, ada pengaruh positif dan

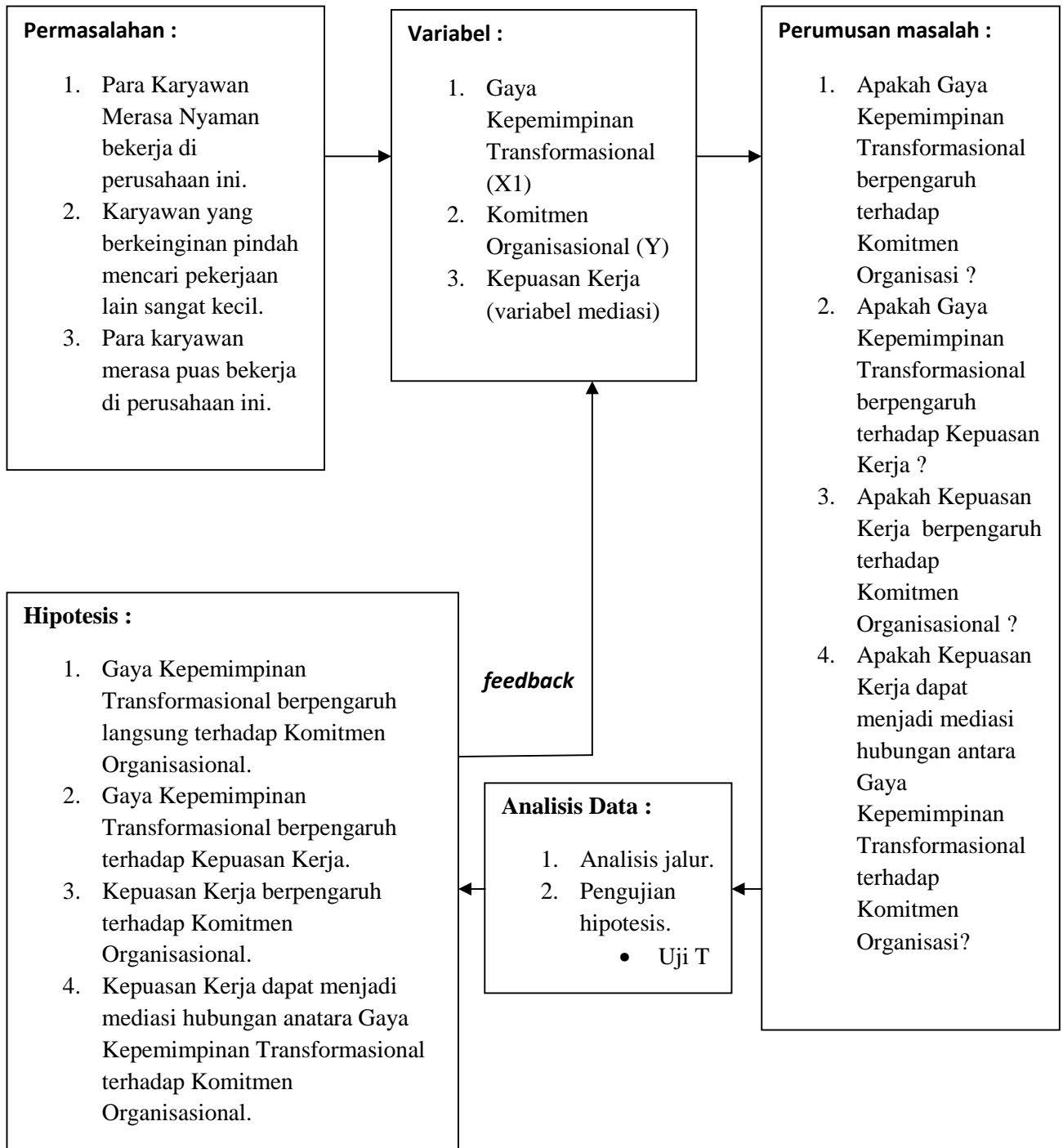
				signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional melalui dukungan pemberdayaan karyawan.
2.	Tita Isni Alvina, Indi Djastuti, 2018.	Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.	Analisis linier berganda dengan metode analisis jalur.	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan

				terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.
3.	Diana Lintang Purnama Sari, Hamidah Nayati Utami, 2018.	Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional.	<i>Explanatory Research</i> dengan pendekatan kuantitatif.	Kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, kompensasi non



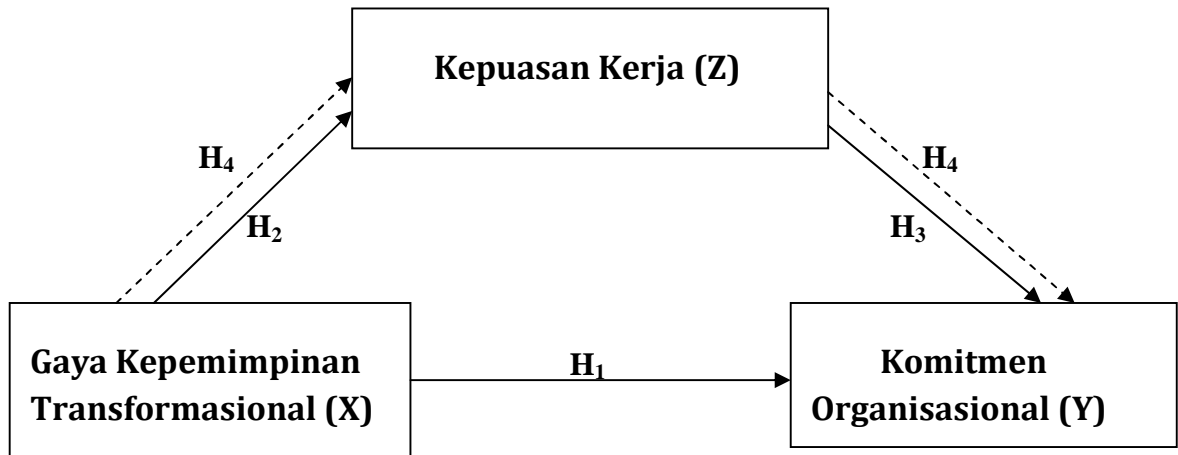
				finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.
--	--	--	--	---

## 2.5 Kerangka Pikir



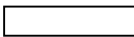
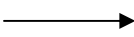
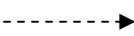
Gambar 2.1 Kerangka Pikir

## 2.6 Kerangka Teori



Gambar 2.2 Kerangka Teori

### Keterangan :

-  : Variabel Terukur
-  : Pengaruh Langsung
-  : Pengaruh Tidak Langsung

## **2.7 Hipotesis**

Menurut Anuar Sanusi (2017:44), hipotesis merupakan hasil pemikiran rasional yang di landasi oleh teori, dalil, hukum. Dan sebagainya yang sudah ada sebelumnya. Hipotesis dapat juga berupa pertanyaan yang menggambarkan atau memprediksi hubungan-hubungan tertentu di antara dua variabel atau lebih, yang kebenaran hubungan tersebut tunduk pada peluang untuk menyimpang dari kebenaran.

### **2.7.1 Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi.**

Dalam kaitannya dengan permasalahan diatas yang telah dikemukakan dan teoritis pemikiran diatas, maka dikemukakan hipotesis pemikirannya :

Ivancevich et al. (2006), mengemukakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional merupakan pemimpin yang memotivasi bawahan untuk mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman. Ia juga mengemukakan bahwa Kepemimpinan Transformasional merupakan upaya perubahan terhadap bawahan untuk berbuat lebih positif atau lebih baik dari apa yang bisa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan komitmen dalam suatu organisasi. Hal tersebut dapat di tunjukkan dengan pimpinan selalu memberikan solusi dan motivasi kepada karyawannya yang mengalami masalah dengan pencapaian kerjanya, sehingga terciptalah proses interaksi dan komunikasi yang nyaman antara pemimpin dan bawahan yang dapat berdampak positif terhadap Komitmen Organisasional.

Beberapa peneliti telah menguji hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional. Salah satunya hasil penelitian yang dilakukan oleh Ismail et al.

(2011), yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional. Ia juga mengatakan bahwa ketika Gaya Kepemimpinan Transformasional suatu organisasi baik, maka akan semakin baik pula Komitmen Organisasinya. Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Islamawati Eka dan Nury Ariani Wulansari (2015), menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional.

Dari uraian dan beberapa temuan empiris terdahulu yang berhasil diidentifikasi, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

**H<sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasional.**

### **2.7.2 Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja.**

Dalam kaitannya dengan permasalahan diatas yang telah dikemukakan dan teoritis pemikiran diatas, maka dikemukakan hipotesis pemikirannya :

Robbins (2010) mengemukakan bahwa Kepemimpinan Transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang di hadapi oleh pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapaitujuannya. Kepemimpinan Transformasional inilah yang yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah di raih sebelumnya, sehingga terciptalah suatu kepuasan kerja terhadap

kepemimpinan di perusahaan tersebut yang dapat berdampak positif terhadap perusahaan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ramlan Ruveni (2005), menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan dan pengaruh signifikan antara variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja. Adapun hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Kadek Shinta Dewi (2013) menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja terdapat pengaruh yang signifikan.

Dari uraian dan beberapa temuan empiris terdahulu yang berhasil diidentifikasi, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

**H<sub>2</sub> : Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja.**

### **2.7.3 Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi.**

Dalam kaitannya dengan permasalahan diatas yang telah dikemukakan dan teoritis pemikiran diatas, maka dikemukakan hipotesis pemikirannya :

Wirawan (2013), menyatakan bahwa Kepuasan Kerja adalah persepsi orang mengenai berbagai aspek dari pekerjaannya. Persepsi dapat berupa perasaan dan sikap orang terhadap pekerjaannya. Perasaan dan sikap dapat positif atau negatif, jika seseorang bersikap positif terhadap pekerjaannya, maka ia puas terhadap pekerjaannya, sebaliknya jika karyawan bersikap negatif terhadap pekerjaannya maka ia tidak puas terhadap pekerjaannya. Dan tidak hanya itu jika seseorang bersikap positif dan puas terhadap pekerjaannya maka akan berdampak positif juga terhadap Komitmen Organisasionalnya karena bila seseorang puas terhadap pekerjaannya maka ia akan terus berusaha untuk tetap bertahan menjadi anggota dari perusahaan tersebut.

Hal tersebut dapat di dorong dengan penelitian yang di lakukan oleh Tri Wahyuni dan Sony Kurniawan (2018), dengan variabel Kepuasan Kerja dengan hasil ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional. Penelitian lain tentang Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional juga di lakukan oleh Ni Made Dwi Puspitawati, I Gede Riana (2014), yang menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan.

Dari uraian dan beberapa temuan empiris terdahulu yang berhasil di identifikasi, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

**H<sub>3</sub> : Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasional.**

#### **2.7.4 Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Kepuasan Kerja.**

Dalam kaitannya dengan permasalahan diatas yang telah dikemukakan dan teoritis pemikiran diatas, maka dikemukakan hipotesis pemikirannya :

Bursha (2008), menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional akan membuat karyawan bekerja dengan puas dan akan meningkatkan Komitmen Organisasional. Komitmen Organisasi di pengaruhi oleh Kepemimpinan Transformasional karena pemimpin yang menerapkan Kepemimpinan Transformasional mampu mengartikulasikan visi, dan memberikan dukungan kepada individu di organisasi, dan hal tersebut dapat menciptakan suatu rasa puas terhadap pekerjaan dan berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi karyawan di perusahaan tersebut.

Penelitian yang dapat mendukung pernyataan di atas ialah yang dilakukan oleh Wang (2007), ia menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja

mempunyai pengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja dapat di jadikan variabel mediasi di antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional. Disini kepuasan Kerja berfungsi sebagai patokan dalam menentukan respon emosional karyawan yang nantinya akan berdampak pada Komitmen Organisasinya. Karyawan tersebut akan berkomitmen dengan tempatnya bekerja pada saat kepuasan kerja yang di harapkan oleh pihak karyawan dapat di penuhi oleh pihak perusahaan. Jadi dari pengertian di atas dapat di simpulkan bahwa Kepuasan Kerja dapat menjadi mediasi antara Gaya kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional.

Dari uraian dan temuan empiris terdahulu yang berhasil di identifikasi, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

**H<sub>4</sub> : Kepuasan Kerja Dapat Menjadi Mediasi Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional.**