

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Komitmen Organisasional

2.1.1 Teori Komitmen Organisasional

Komitmen Organisasional diperkenalkan oleh Whyte pada kisaran tahun 1956, berakar dari paradigma teori pertukaran sosial (*Exchange Social Theory/SET*) dalam memahami perilaku organisasi, penelaahan teori tersebut sudah berlangsung sejak tahun 1920-an. Teori tersebut meyakini bahwa pertukaran sosial merupakan interaksi yang berkelanjutan yang menciptakan kewajiban (Emerson, *dalam* Yusuf dan Syarif, 2018:13).

Teori pertukaran relasional memandang terjadi pertukaran relasional dan kepentingan antara organisasi dan para anggota organisasi, dalam hal ini karyawan. Teori ini meyakini bahwa terdapat pertukaran yang terjadi antara seseorang dengan orang lain adalah berlandaskan pada imbalan dan pengorbanan yang dilakukan. Dalam kontekstual organisasi, teori pertukaran relasional menekankan pada pertukaran yang terkait dengan organisasi dan kontribusi individu karyawan. Dalam hal ini adalah keputusan karyawan untuk berproduksi dan keputusan karyawan untuk berpartisipasi. Makna, dari pernyataan ini adalah pertukaran yang dipersyaratkan oleh organisasi, dimaknai oleh karyawan dengan melakukan kegiatan berproduksi secara ketentuan organisasi ataukah berpartisipasi dengan kesadaran karyawan untuk melakukan hal terbaik bagi organisasi (*dalam*, Yusuf dan Syarif, 2018:14).

2.1.2 Pengertian Komitmen organisasional

Komitmen organisasional adalah sikap yang mencerminkan loyalitas karyawan terhadap organisasi mereka dan proses yang berkelanjutan di mana peserta organisasi mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi, kesuksesan, dan kesejahteraan. (Luthans, *dalam* Purnamasari dan Sriathi, 2019). Komitmen organisasional didefinisikan: 1. Sebagai hasrat untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi, 2. Keinginan untuk berusaha sekuat

tenaga demi kepentingan organisasi yang lebih tinggi, 3. Percaya, menerima nilai dan tujuan organisasi, dengan kata lain komitmen organisasional menunjukkan daya loyalitas karyawan kepada organisasi (Fred Luthan, *dalam* Shaleh dkk, 2018:49).

Komitmen organisasional adalah kontak pribadi dengan organisasi. Manajer dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan memiliki pandangan positif dan melakukan yang terbaik untuk memberi manfaat bagi organisasi. (Porter, *dalam* Nurrahmi:2020)

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas, kesimpulan komitmen organisasional adalah bentuk kesetiaan karyawan terhadap organisasi secara berkelanjutan di mana anggota organisasi menunjukkan kepedulian mereka terhadap organisasi. Dan apabila seorang manajer mempunyai komitmen yang tinggi akan membawa dampak positif bagi perusahaan.

2.1.3 Dimensi Komitmen Organisasional

John Meyer dan Nancy Allen (*dalam* Oupen dkk, 2020) mengidentifikasi 3 jenis komponen komitmen organisasional adalah :

Komitmen afektif, Mencerminkan kekuatan dan kecenderungan individu yang terus bekerja dalam organisasi, karena individu tersebut setuju dengan organisasi dan puas dengan organisasi. Karyawan memiliki rasa loyalitas terhadap organisasi dan ingin tumbuh bersama dengan organisasi.

Komitmen berkelanjutan, Mencerminkan kecenderungan individu untuk bertahan dalam organisasi karena tidak mempunyai pilihan pekerjaan lain, sehingga individu sangat ingin pindah ke tempat kerja. Individu bertahan hidup berdasarkan keuntungan organisasi (seperti gaji, bonus, komisi, dan pembagian keuntungan).

Komitmen normatif, Didefinisikan sebagai rasa kewajiban bahwa karyawan harus tetap dalam organisasi karena rasa hutang budi mereka.

2.1.4 Faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasional

Menurut Minner (*dalam* Utaminingsih, 2014:162) mengatakan ada empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

1. Faktor Personal

Faktor personal mencakup usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dll.

2. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan mencakup lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll.

3. Karakteristik Struktur

Termasuk ukuran organisasi, bentuk organisasi (seperti sentralisasi atau desentralisasi), keberadaan serikat pekerja, dan tingkat kontrol organisasi terhadap karyawan.

4. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja karyawan sangat mempengaruhi tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang telah bekerja di organisasi selama beberapa tahun dan karyawan yang telah bekerja puluhan tahun pasti memiliki tingkat komitmen yang berbeda.

Ada lima faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional: Budaya keterbukaan, Kepuasan kerja, Kesempatan personal untuk berkembang, Arah organisasi dan Penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan (*life balance needs*) (Stum, *dalam* Utaminingsih, 2014:163).

2.1.5 Dampak Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional terhadap organisasi bertingkat dari yang tingkatan yang sangat rendah, bahkan sampai tingkatan yang sangat tinggi. Manajer akan memilih karyawan yang bisa dipercaya dan mengabaikan karyawan yang kurang memiliki komitmen organisasional (Kanter, *dalam* Utaminingsih, 2014:169). Tanpa menunjukkan komitmen yang meyakinkan, maka promosi seorang karyawan ke jabatan yang lebih tinggi tidak akan dilakukan (Hacker, *dalam* Utaminingsih, 2014:169). Rendahnya kualitas kerja dapat menyebabkan kurangnya loyalitas pada perusahaan sehingga apabila komitmen karyawan rendah bisa memicu perilaku karyawan yang kurang baik.

2.1.6 Indikator Komitmen Organisasional

Steers dan Black (1994, *dalam* Utaminingsih, 2014:163) menyatakan bahwa terdapat beberapa indikator yang menentukan karyawan memiliki komitmen organisasional :

1. Keinginan yang kuat untuk tinggal dalam organisasi.

Ini adalah bentuk nilai yang diharapkan tetap ada di antara karyawan dalam organisasi. Mewujudkan tujuan organisasi berdasarkan kepentingan organisasi. Ini adalah ikatan emosional yang melekat yang dikenali oleh karyawan dan berpartisipasi dalam organisasi itu sendiri. Bisa dikatakan hal ini merupakan determinan penting dari dedikasi dan loyalitas karyawan, sehingga karyawan akan terus berkarya di dalam organisasi karena memang ingin begitu.

2. Keinginan yang kuat untuk memenuhi keinginan organisasi.

Etika yang ada di antara karyawan berdasarkan kewajiban dan rasa tanggung jawabnya kepada organisasi yang mempekerjakannya terkait dengan perasaan bahwa mereka harus terus bekerja di dalam organisasi. Perilaku karyawan dilandasi oleh keyakinan akan “apa yang benar” dan terkait dengan masalah etika, sehingga karyawan merasa berkewajiban untuk tetap berada dalam organisasi.

3. Berkeyakinan dan percaya terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Kesadaran karyawan tentang biaya dan risiko meninggalkan organisasi saat ini. Karyawan mempertimbangkan dua aspek, termasuk pengorbanan individu yang keluar dari organisasi dan kurangnya alternatif bagi karyawan. Karyawan akan mempertimbangkan keuntungan dan kerugian tinggal bersama atau meninggalkan organisasi.

2.2 Budaya Organisasional

2.2.1 Teori Budaya Organisasional

Budaya sebenarnya berasal dari disiplin ilmu antropologi, dan pada sekitar tahun 1979 kata budaya seringkali dikaitkan dengan organisasi. Andrew Pettigrew dalam tulisannya di *Journal Science Quarterly* yang membuat istilah *Organizational Corporate Culture* mendapat perhatian yang cukup luas baik dari kalangan akademisi, praktisi bisnis maupun organization theorist. Schein sebagai pelopor studi tentang budaya organisasional (*organizational culture*), menjelaskan lebih lanjut tentang bagaimana terbentuknya budaya organisasional, pengembangan serta perubahannya (Utaminingsih, 2014:26).

Teori Budaya Organisasional menurut Warrick yaitu menggambarkan organisasi atau sekelompok manusia yang berperilaku seperti negara atau keluarga, kelompok ini cenderung membentuk budaya tertentu, dan ia merujuk pada budaya dari sekelompok atau seluruh anggota organisasi yang bekerja bersama (Warrick:2007, dalam Aranki *et al*:2019). Budaya organisasi adalah nilai-nilai dan perilaku orang-orang yang dianggap sebagai alat mengarah ke keberhasilan pencapaian tujuan organisasi umum, yang dapat ditemukan dalam tiga tingkatan, yaitu a) tingkatan asumsi, yaitu, asumsi dasar dimana budaya diterima begitu saja sebagai reaksi yang bermula dari nilai-nilai yang didukung, b) nilai, dan c) artefak, dimana budaya bersifat kasat mata namun sering kali tidak dapat diartikan (Schein, *dalam* Mayahasa dkk:2018)

2.2.2 Pengertian Budaya Organisasional

Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal dari dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, *dalam* Ayal dkk:2019). Budaya organisasi adalah nilai memegang sumber daya manusia dalam memenuhi kewajiban dan perilakunya dalam organisasi (Susanto, *dalam* Ridwal:2018). Nilai-nilai tersebut akan memberikan jawaban apakah tindakan tersebut benar atau salah dan apakah suatu tindakan disarankan agar dapat dijadikan dasar untuk melakukan tindakan tersebut. Dapat dikatakan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan tidak dapat dipisahkan. Kepemimpinan dan budaya organisasi seperti dua aspek dari mata uang yang sama. Budaya organisasi dianggap lumrah dan dapat dibagikan dengan orang-orang yang memberinya lingkungan sosial (Wilkins:1983, *dalam* Shaleh dkk, 2018:34).

Berdasarkan pendapat beberapa para ahli tersebut budaya organisasional adalah sebuah persepsi umum yang dipegang teguh oleh anggota organisasi dan menjadi sebuah system yang dapat mempengaruhi pengaturan personel dan tujuan professional , bentuk-bentuk tugas, dan sumber daya. Nilai-nilai tersebut akan menjadi jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak sehingga berfungsi sebagai landasan untuk berperilaku.

2.2.3 Fungsi Budaya Organisasional

Robbins (1996, *dalam* Utaminingsih, 2014:35) memberikan penjelasan tentang fungsi budaya dalam suatu organisasi yaitu:

1. Budaya memiliki suatu peran batas-batas penentu; yaitu, budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu.

4. Budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.
5. Budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan.

2.2.4 Dimensi Budaya Organisasional

Menurut O'Reilly (*dalam* Utaminingsih, 2014:40) mengemukakan ada 2 dimensi yang menentukan kuatnya budaya organisasional :

1. Intensitas, merupakan jumlah persetujuan atau ketidaksetujuan atas suatu harapan.
2. Kristalisasi, merupakan tingkat consensus atau konsisten atas kebersamaan norma.

Dalam suatu organisasi ada berbagai sistem nilai yang berbeda dan saling bersaing yang dikenal dengan sub budaya yang berlawanan (*counter culture*), sebagai oposisi terhadap nilai-nilai dominan perusahaan. Budaya organisasional perusahaan mengacu pada budaya yang dominan di dalam perusahaan, dengan kata lain merupakan nilai-nilai inti (*core value*) yang dimiliki oleh mayoritas anggota perusahaan.

2.2.5 Faktor Budaya Organisasional

Luthans (2001, *dalam* Utaminingsih, 2014:42) mengungkapkan terdapat sejumlah karakter penting yang berupa aspek yang mengikat anggota organisasi dalam berperilaku, yaitu:

1. Aturan-aturan perilaku, yaitu bahasa, terminologi dan ritual yang biasa digunakan oleh anggota organisasi.

2. Norma, adalah standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu
3. Nilai-nilai dominan, adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para karyawannya, misalnya adalah tingginya kualitas produk/jasa, rendahnya tingkat absensi.
4. Filosofi, adalah kebijakan yang dipercaya organisasi tentang hal-hal yang disukai para karyawan dan pelanggannya.
5. Peraturan-peraturan, adalah aturan yang tegas dari organisasi. Pegawai baru harus belajar dari peraturan ini agar dapat diterima dalam organisasi.
6. Iklim organisasi, adalah “perasaan” yang meliputi hal-hal fisik, bagaimana para anggota berinteraksi, dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam hubungan dengan pelanggan atau pihak luar organisasi.

2.2.6 Indikator Budaya Organisasional

Emron (2014, *dalam* Purnamasari dan Sriathi:2019) Indikator Budaya Organisasional adalah :

1. Kesadaran Diri

Bentuk kesadaran diri dalam bekerja harus sesuai dengan prosedur dan sejalan dengan perilaku dalam organisasi dan bentuk bisnis untuk selalu mengembangkan kemampuan dalam menunjang pekerjaan.

2. Keagresifan

Dalam melaksanakan pekerjaan, anggota organisasi memiliki pemikiran yang inovatif dan berinisiatif untuk menyelesaikan permasalahan yang muncul dalam pekerjaan, tanpa harus menyelesaikan permasalahan yang ada dibawah bimbingan atasan dan selalu berusaha untuk melakukan pekerjaannya sendiri.

3. Kepribadian

Ciptakan lingkungan kerja yang nyaman dengan selalu saling menghormati sesama rekan kerja, tidak menimbulkan konflik dan saling membantu dalam masalah atau kesulitan kerja.

4. Performa

Jika kinerja karyawan dapat memenuhi standar yang dibutuhkan untuk menjalankan tugasnya (seperti kualitas dan efisiensi), maka produktivitas yang tinggi dapat dihasilkan. Kinerja yang baik terutama mengacu pada kualifikasi pengetahuan profesional (kemampuan dan keterampilan) yang dapat memenuhi persyaratan produktivitas, serta harus mengikuti disiplin dan ketekunan yang tinggi.

5. Orientasi Tim

Kerja sama tim dilakukan dengan mempertimbangkan pendapat anggota yang dilakukan secara musyawarah untuk mengambil keputusan berdasarkan pendapat masing-masing anggota, dan berusaha menyelesaikan masalah sebanyak mungkin ketika timbul masalah.

2.3 Kepemimpinan Transformasional

2.3.1 Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah sifat atau ciri khasnya sebagai seorang pemimpin. Oleh karena itu, pemimpin adalah orang yang menjalankan fungsi kepemimpinan. Kepemimpinan ada pada setiap orang, dan kepemimpinan organisasi adalah kemampuan untuk menggerakkan dan membimbing orang dalam membangun kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Kepemimpinan mempunyai dua makna yaitu : 1) yang bersangkutan diterima di lingkungannya sebagai seorang pemimpin, baik formal maupun informal, dan 2) sebuah karakter yang pasti dimiliki setiap manusia sebagai ciptaan Tuhan, karena kita memimpin diri kita sendiri untuk tumbuh dan berkembang sebagai manusia seutuhnya (Utaminingsih, 2014:49).

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi pengikut: menjelaskan keadaan / lingkungan organisasi, memilih tujuan organisasi, mengatur pekerjaan dan memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi, memelihara kerjasama dan kerja tim, serta mengatur dukungan dan kolaborasi dari orang-orang di luar organisasi. (Gary Yukl:1994, *dalam* Utaminingsih, 2014:50).

2.3.2 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah kode etik yang digunakan seseorang ketika mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Pemimpin harus menggunakan gaya kepemimpinan untuk mengelola karyawan, karena pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Perusahaan menggunakan penghargaan atau hadiah dan pesanan sebagai alat untuk memotivasi karyawan. Robins (2006) (*dalam*, Lubis dan Susanti:2019) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan yaitu :

1. Gaya kepemimpinan kharismatik

Ketika pengikut mengamati perilaku tertentu dari pemimpin, mereka akan terinspirasi oleh kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa.

2. Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan mempe lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya.

3. Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional memperhatikan masalah dan kebutuhan perkembangan setiap pengikut. Pemimpin transformasional membantu pengikut untuk melihat masalah lama dengan cara baru untuk mengubah kesadaran mereka tentang masalah, dan menginspirasi pengikut. Melakukan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok.

4. Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

2.3.3 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses dimana “para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi”. Kepemimpinan transformasional dapat diperlihatkan oleh siapa saja dalam organisasi pada jenis posisi apa saja. Karakteristik utama kepemimpinan transformasional ini diantaranya memiliki kemampuan untuk bertindak sebagai agen perubahan (*agent of change*) bagi organisasi, sehingga dapat menciptakan strategi-strategi baru dalam mengembangkan praktik-praktik organisasi yang relevan. Model kepemimpinan transformasional ada hakekatnya menekan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya bertanggung jawab lebih dari yang diharapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan, mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima kredibilitas pemimpinnya (Burns:1978, *dalam* Podungge, 2018).

Kepemimpinan Transformasional adalah suatu model kepemimpinan yaitu seseorang pemimpin mampu mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis; mampu menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual dan menaruh perhatian terhadap perbedaan-perbedaan yang dimiliki bawahannya. (Luthans, *dalam* Hadi dan Diansyah, 2018). Kepemimpinan transformasional hadir menjawab tantangan zaman yang penuh dengan perubahan. Manusia di era sekarang ini adalah manusia yang memiliki

kemampuan mengaktualisasi dirinya, yang berimplikasi pada bentuk pelayanan dan penghargaan terhadap manusia itu sendiri (Maslow, *dalam* Ridwal:2018).

2.3.4 Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Tichi dan Devana (1996, dalam Ridwal, 2018) menyatakan dimensi kepemimpinan transformasional yaitu :

1. Agen perubahan.

Agen perubahan bagi anggotanya, seorang pemimpin harus mampu membawa anggotanya menuju perubahan yang lebih baik. Memberikan contoh dalam berperilaku dan bertindak untuk memaksimalkan potensi pada diri anggotanya.

2. Memberi inspirasi/motivasi.

Pemimpin mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahannya agar bawahan selalu termotivasi dalam bekerja serta terinspirasi dari atasan mereka untuk dapat melaksanakan tugas dengan bersungguh-sungguh.

3. Mempercayai bawahan.

Pimpinan dapat memberikan kepercayaan kepada bawahannya secara jelas sehingga harapan dari seorang pimpinan dapat tersampaikan maksud dan tujuannya, bawahan yang diberikan rasa percaya akan terdorong dan termotivasi untuk bekerja secara maksimal.

4. Digerakkan oleh nilai.

Pemimpin bertindak berdasarkan oleh nilai artinya dasar dan tata cara berperilaku dalam organisasi adalah dengan memperhatikan nilai-nilai yang ada di organisasi.

5. Pembelajar seumur hidup.

Pemimpin menjadi salah satu hal yang diperhatikan oleh bawahan, cara bertindak dan berperilaku secara tidak sadar akan diikuti oleh bawahannya.

Pemimpin yang baik adalah dapat mencontohkan bawahannya dengan bertindak dan berperilaku yang baik demi tujuan organisasi.

6. Kemampuan mengatasi kompleksitas.

Pemimpin yang baik adalah disaat seorang anggotanya memiliki kesulitan dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan, maka atasan tersebut dapat memberikan arahan serta jalan keluar untuk menyelesaikan masalah dan kesulitan yang dihadapi bawahannya.

7. Visionaris.

Visionaris artinya kemampuan untuk melihat ke depan, melebihi penglihatan orang lain. Tegak dalam bertindak dan tidak ragu-ragu dalam mengambil tindakan diikuti oleh rencana-rencana dan target yang ingin diraih.

2.3.5 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Bass (*dalam* Bakhtiar:2019) indikator kepemimpinan transformasional terdiri dari :

1. Pengaruh Idealis (*Idealized Influence*)

Perilaku pemimpin dengan keyakinan diri yang kuat, komitmen yang tinggi, visi yang jelas, tekun, pekerja keras dan militan, konsisten, mampu menunjukkan ide - ide penting, besar dan agung serta mampu menularkan pada pengikutnya, juga mampu memengaruhi dan menimbulkan emosi - emosi yang kuat terutama terhadap pencapaian tujuan. Melalui perilaku inilah pemimpin memosisikan sebagai sosok ideal yang dapat dijadikan panutan bagi pengikutnya, dipercaya, dihormati, dan mampu mengambil keputusan yang terbaik bagi organisasinya.

2. Perhatian Secara Individual (*Individual Consideration*)

Perhatian atau pertimbangan terhadap perbedaan individual implikasinya adalah menjaga kontak langsung face to face dan komunikasi terbuka dengan para pegawai. Zalesnik (1985) mengatakan bahwa pengaruh personal dan

hubungan antar pribadi merupakan hal penting yang utama. Perhatian secara individual sebagai identifikasi awal terhadap bawahan yang berpotensi untuk menjadi seorang pemimpin. Sedangkan monitoring merupakan tindakan yang berupa perhatian individual yang diaplikasikan melalui konsultasi, nasehat dan tuntutan yang diberikan oleh senior kepada juniornya. Hal ini dapat diidentifikasi melalui penghargaan terhadap prestasi bawahan, perhatian yang bersifat individual dalam konteks pekerjaan, dan perlakuan secara individual pada masing-masing bawahan sesuai dengan potensinya.

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulus intelektual merupakan pimpinan dalam mempengaruhi bawahan untuk melihat persoalan-persoalan melalui perspektif baru, pimpinan mendorong bawahan untuk memunculkan ide-ide baru, dan pemimpin mendorong dan merangsang kreatifitas bawahan untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama. Jadi melalui stimulasi intelektual, bawahan didorong untuk berpikir kembali mengenai relevansi cara, system nilai, kepercayaan, harapan, serta berinovasi dalam menyelesaikan segala persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri serta didorong untuk menetapkan tujuan secara menantang.

4. Motivasi Inspiratif (*Inspirational motivation*)

Motivasi inspiratif merupakan gaya pemimpin yang memberikan inspirasi dan motivasi pada karyawan. Hubungan baik dibangun dengan pola komunikasi yang interaktif dalam meyakinkan karyawan akan tujuan organisasi.

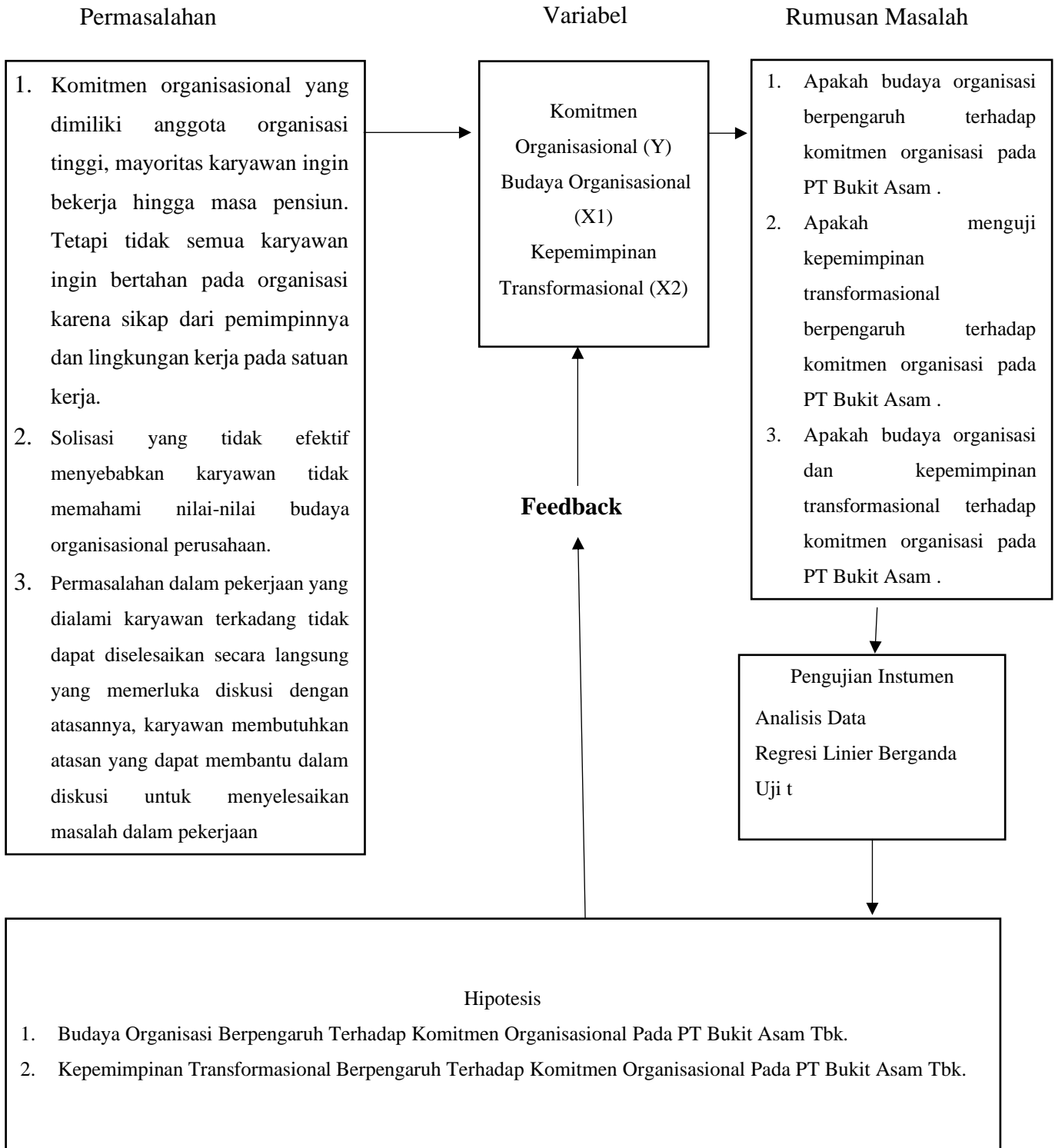
2.4 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
----	----------	------------------	----------	------------------

1	Ridwal	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organsasi Di Sdn Pucung Iii Kec. Kota Baru Kabupaten Karawang (2018)	Kepemimpinan Transformasional (X1) Budaya Organisasional(X2) Kepuasan Kerj(X3) Komitmen Organsasi(Y)	Budaya Organisasional Berpengaruh Positif Tidak Signifikan Komitmen Organisasional
2	Dima H. Aranki ¹ Taghrid S. Suifan ² Rateb J. Sweis ³	<i>The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment (2019)</i>	<i>Organization Culture (X) Organizational Commitment (Y)</i>	<i>There is no statistically significant relationship between organizational culture and organizational commitment.</i>
3	Sri Purnamasari ¹ Anak Agung Ayu Sriathi ²	Pengaruh Budaya Organisasional, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Dan Motivasi Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional Pt. Ged Denpasar (2019)	Budaya Organisasional Gaya (X1) Kepemimpinan Transformasional (X2) Motivasi Karyawan (X3) Komitmen Organisasional (Y)	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Komitmen Organisasional Budaya Organisasional (X1) Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Komitmen Organisasional
4	Fransiska Ekobelawati	Pengaruh Budaya Organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan (2019)	Budaya Organisasional(X1) Kepuasan Kerja(X2) Komitmen Organisasional (Y)	Budaya Organisasional (X1) Berpengaruh Positif Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan
5	Andre Ayal ¹ Bernhard Tewal ² Irvan Trang ³	Pengaruh Budaya Organisasional Dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Di	Budaya Organisasional(X1) Kualitas Kehidupan Kerja(X2)	Budaya Oganisasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Komiten Organisasional

		Kantor Kecamatan Sonder (2019)	Komitmen Organisasional(Y)	
--	--	-----------------------------------	-----------------------------------	--

2.5 Kerangka Berpikir



Gambar 2.3 Skema Kerangka Pikir

2.6 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara yang dibuktikan berdasarkan permasalahan sementara, dan dibuktikan dengan pengujian data yang terkumpul, berikut hipotesis berdasarkan permasalahan yang ada.

2.6.1 Budaya Organisasional Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasional

Budaya organisasional merupakan faktor yang sangat berpengaruh penting terhadap terbentuknya komitmen organisasional (Lok, Peter dan Crawford, dalam Purnamasari dan Sriathi:2019). Budaya organisasional adalah bauran nilai-nilai, kepercayaan, asumsi, persepsi, kekhasan dan perilaku. Budaya organisasi yang terbentuk kuat, menghasilkan kerja tim yang kompak, komunikasi antar rekan dan atasan yang baik, saling menghargai dan bertoleransi sesama anggota organisasi. Teori Budaya Organisasional menurut Warrick yaitu menggambarkan organisasi atau sekelompok manusia yang berperilaku seperti negara atau keluarga, kelompok ini cenderung membentuk budaya tertentu, dan ia merujuk pada budaya dari sekelompok atau seluruh anggota organisasi yang bekerja bersama (Warrick:2007, dalam Aranki *et al*:2019). Kuatnya organisasi akan meningkatkan konsistensi sikap dalam organisasi yang berhubungan positif terhadap komitmen organisasional karyawan. Sesuai dengan para peneliti terdahulu yang membuktikan Oupen dkk (2020), Purnamasari dan Sriathi (2019) dan Rahmi dan Mulyadi (2018) yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi komitmen organisasional.

H_1 = Budaya Organisasional berpengaruh terhadap komitmen organisasional PT Bukit Asam Pelabuhan Tarahan.

2.6.2 Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasional

Indrayanto *et al.* (2013) menyatakan Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menginspirasi pengikutnya untuk terlibat, berkomitmen, dan memiliki visi serta tujuan bagi organisasi mereka,

mendorong pengikutnya menjadi inovatif di dalam memecahkan masalah organisasi, dan mendukung pengikutnya untuk memiliki kompetensi dalam kepemimpinan melalui pembinaan dan pengawasan (*dalam*, Purnamasari dan Sriathi:2019). Kepemimpinan Transformasional dapat membawa perubahan dalam organisasi, karena mampu memotivasi bawahan agar bekerja dengan sungguh-sungguh demi sasaran organisasi, mengarahkan bawahan dalam melaksanakan pekerjaan, menyadarkan bawahan terhadap potensi diri yang masih dapat dikembangkan, dan menjadi contoh bagi bawahan hingga dapat seperti itu. Kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi dan mempengaruhi anggota dengan luar biasa untuk dapat melampaui kepentingan sendiri. Karyawan yang termotivasi akan melakukan perubahan di organisasi sehingga mempengaruhi komitmen organisasional yang dimiliki anggota. Teori sifat kepemimpinan yaitu kemampuan untuk menggerakkan dan membimbing orang dalam membangun kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya (Utaminingsih, 2014:49). Pernyataan ini didukung oleh penelitian Utaranyana dan Adnyani (2020), Rahmi dan Mulyadi (2018), Purnamasari dan Sriathi (2019), menyatakan budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

H₂ = Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasional PT Bukit Asam Pelabuhan Tarahan.