

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Terori

2.1.1. Komitmen Organisasional

2.1.1.1. Pengertian Komitmen Organisasional

Menurut (Lutan, 2006) Komitmen itu sendiri diartikan secara umum sebagai sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Komitmen karyawan menurut Robbins (2003) dalam (Diputri, 2016), yaitu usaha mendefinisikan dan melibatkan diri dalam organisasi dan tidak ada keinginan meninggalkannya. Komitmen terhadap organisasional menunjuk pada pengidentifikasian tujuan karyawan dengan tujuan organisasi, kemauan untuk mengerahkan segala upaya kepentingan organisasi dan keterikatan untuk tetap menjadi bagian organisasi.

Komitmen organisasional merupakan variabel yang mencerminkan derajat hubungan yang dianggap dimiliki oleh individu itu sendiri dengan pekerjaannya dalam organisasi (Jewell dan Siegall, 1999). (Kreitner dan Kinichi,2000) mengungkapkan bahwa komitmen organisasional mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya

(Allen dan Meyer,1991) dalam (Diputri, 2016) menyatakan komitmen organisasional adalah kondisi psikologis yang menjelaskan hubungan antara

pekerja dengan organisasi, mempunyai pengaruh didalam keputusan untuk tetap di dalam organisasi dan akan menerima semua tugas dan tanggung jawab yang diberikan. (Kessler,2013) menyatakan komitmen organisasional adalah tentang rasa keterikatan karyawan dan loyalitas kepada organisasi yang disebabkan oleh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen Normatif. Karyawan dikatakan berkomitmen kepada organisasi ketika tujuan mereka sama dengan organisasi, ketika mereka bersedia untuk mengerahkan usaha atas nama organisasi, dan ketika mereka ingin mempertahankan hubungan mereka dengan organisasi.

Komitmen karyawan penting untuk dibangun agar meningkat karena dampak dari rendahnya komitmen organisasional adalah tingginya turnover pada karyawan, rendahnya kehadiran, kinerja, dan OCB pada karyawan (Meyer et al., 2002). Rendahnya komitmen organisasional mengakibatkan karyawan tidak berusaha dengan baik didalam mencapai tujuan organisasi. (Karambut dan Noormijati,2012) menyatakan tingginya komitmen organisasional akan berdampak pada karyawan yang akan memberikan usaha terbaik kepada organisasi, bahkan bersedia mengerjakan sesuatu melampaui batas yang diwajibkan organisasi.

(Lambert dan Hogan,2008) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan bentuk keterikatan antara karyawan dengan perusahaan. Komitmen organisasional membuat karyawan memiliki hubungan yang lebih dari sekadar keanggotaan formal di perusahaan, melainkan juga timbul sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengupayakan kemampuan terbaiknya bagi

kepentingan perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan loyal terhadap perusahaan, bekerja dengan penuh dedikasi, mau menjaga aset perusahaan dan mau bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan (Allen dan Meyer, 2002) dalam (Ramadhan, 2018).

(Allen and Meyer,1990) menyatakan bahwa komitmen dapat muncul dalam bentuk yang berbeda-beda sehingga tiap-tiap individu dapat merasakan komitmen yang berbeda terhadap organisasi, pekerjaan, atasan, dan terhadap kelompok kerjanya. Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam diri ^{individu} untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi menurut (Darlis,2002). Menurut (Luthans,2006), komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai: 1) Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; 2) Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; 3) Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

2.1.1.2 Dimensi Komitmen Organisasional

Dikarenakan komitmen organisasi bersifat multidimensi, maka terdapat perkembangan dukungan untuk model komponen yang diajukan oleh (Meyer dan Allen 1990) Ketiga dimensi tersebut adalah:

Dimensi pertama Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah suatu pendekatan emosional dari individu dalam keterlibatan dengan organisasi, sehingga individu akan merasa dihubungkan 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 kesediannya untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan.

Dimensi kedua komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) adalah hasrat yang dimiliki oleh individu untuk bertahan dalam organisasi, sehingga individu merasa membutuhkan untuk dihubungkan dengan organisasi. Komitmen ini didasarkan pada persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi. Karyawan dengan komitmen berkelanjutan 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 dikarenakan kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.

Dimensi ketiga 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 benar yang harus dilakukan. Karyawan dengan komitmen normatif yang kuat akan tetap bergabung dalam organisasi karena mereka merasa sudah cukup untuk hidupnya. Komitmen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi bergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. Komitmen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada karyawan untuk memberi balasan atas apa yang telah diterima dari organisasi.

2.1.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Penelitian (Steers dan Porter,1983) 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. Sedangkan tingkat pendidikan berkorelasi negatif dengan komitmen terhadap perusahaan (Welsch dan La Van, 1981). Karyawan yang lebih tua dan lebih lama bekerja secara konsisten menunjukkan nilai komitmen yang tinggi (Steers, 1988).

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, 1988).

3) Karakteristik struktural Faktor-faktor yang tercakup dalam karakteristik struktural antara lain ialah derajat formalisasi, ketergantungan fungsional, desentralisasi, tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan fungsi kontrol dalam perusahaan. Atasan yang berada pada organisasi yang mengalami desentralisasi dan pada pemilik pekerja kooperatif menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi (Steers, 1988).

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. Seorang karyawan yang memiliki komitmen karyawan yang tinggi dapat menumbuhkan loyalitas dan mampu mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Komitmen karyawan pada organisasi juga dapat menumbuhkan keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi (Luthans, 2006).

Komitmen karyawan yang tinggi akan menghasilkan loyalitas dan tetap berada di organisasi dan akan mempunyai pandangan yang positif tentang organisasinya. Selain itu individu kan menunjukkan perilaku yang konsisten untuk tetap mempunyai persepsi diri yang positif. Pedoman untuk Meningkatkan Komitmen Organisasi (Luthans, 2006) memberikan pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasi 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. Memperjelas misi dan ideologi, berkarisma, 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.

2.1.1.4 Indikator Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional adalah semacam ikatan antara karyawan dengan perusahaan, di mana yang digunakan untuk mengukur variabel komitmen organisasional meliputi: 1) komitmen afektif, yang diukur dengan menggunakan beberapa instrumen pernyataan; 2) komitmen kelanjutan, yang diukur dengan menggunakan beberapa instrumen pernyataan; dan komitmen normatif, yang diukur dengan menggunakan beberapa instrumen pernyataan (Sugiyono, 2010).

Komitmen Organisasional (Y) adalah suatu keinginan karyawan tertentu untuk selalu menjadi bagian dari organisasi tanpa meninggalkan organisasi tersebut. (Meyer dan Allen, 1991) menjelaskan tiga model indikator komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif adalah perasaan emosional untuk keyakinan dan organisasi dalam nilai-nilainya yaitu karyawan yang setia dengan perusahaan karena keinginan mereka. Komitmen Organisasional adalah Komitmen itu sendiri diartikan secara umum sebagai sikap yang menunjukkan komitmen karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan

organisasinya. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel komitmen organisasional meliputi: Kemauan Karyawan, Kesetiaan Karyawan, Kebanggaan Karyawan pada organisasi. Sumber (Luthans 2006).

2.1.2. Keadilan Organisasi

2.1.2.1. Pengertian Keadilan Organisasi

Menurut (Jawed *et al.*2012) Keadilan organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Keadilan organisasi dapat ditunjukkan oleh perusahaan dengan memberikan secara seimbang apa yang menjadi hak dan kewajiban karyawan. Hal ini penting untuk dilakukan karena dengan adanya keadilan organisasi dalam perusahaan akan membuat para karyawan merasa dihargai, diakui dan diterima, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan pula komitmen organisasi. Keadilan organisasi adalah suatu faktor penting yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional anggota di suatu perusahaan. Keadilan organisasional sangat penting karena melalui teori keadilan karyawan lebih membandingkan usaha dan hasil yang dilakukannya, sesuai dengan apa yang diperoleh (Gibson *et al.*, 2009). (Marissa, 2010) dalam penelitiannya mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen, menjelaskan dengan adanya niat untuk ikut serta secara aktif diimbangi dengan perasaan yang ingin selalu menjadi bagian dari organisasi tersebut dalam refresinya ditemukan adanya pengaruh yang positif dari komitmen organisasi dan keadilan organisasi yang diterima (Bakhshi *et al.*, 2009) menyatakan dengan adanya keadilan distributif dan prosedural di suatu perusahaan akan menunjukkan hasil yang signifikan terhadap komitmen organisasional.

(Menurut thorn,2010) adalah semakin tinggi keadilan yang dirasakan karyawan pada perusahaan akan menyebabkan semakin tinggi pula komitmen yang ditunjukkan oleh karyawan perusahaan.(Greenberg,1990) menyatakan bahwa keadilan organisasional merupakan konsep yang menunjukkan sejauh mana menurut persepsi karyawan mereka diperlakukan secara adil dalam perusahaan. Karyawan akan merasa perusahaan berlaku adil terhadap mereka ketika yakin bahwa hasil-hasil yang mereka terima,serta cara diterimanya hasil-hasil tersebut telah adil. Equity theory yang dikemukakan oleh (Tyler Mahrani, dkk,2013) menjelaskan bahwa dengan adanya keadilan dalam perusahaan karyawan akan merasa dihargai, diakui dan diterima, sehingga akan meningkatkan komitmen karyawan pada perusahaan.

2.1.2.1 Indikator Keadilan Organisasi

Keadilan organisasional merupakan persepsi karyawan terkait keseluruhan dari apa yang adil di dalam tempat kerjanya (Robbins dan Judge, 2008:249). Indikator yang digunakan untuk mengukur keadilan organisasi meliputi: 1) keadilan distributif, yang diukur dengan menggunakan beberapa instrumen pernyataan; 2) keadilan prosedural, yang diukur dengan menggunakan beberapa instrumen pernyataan; dan 3) keadilan interaksional, yang diukur dengan menggunakan beberapa instrumen pernyataan.

(Demirel dan Yucel,2013) bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional memiliki korelasi yang positif terhadap komitmen afektif. (Dehkordi *et al.*,2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional,

kurangnya keadilan dalam organisasi akan menciptakan komitmen organisasional yang rendah.

2.1.3. Kepemimpinan Transformasional

2.1.3.1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut (Dubrin,2001) adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai. Menurut (Siagian,2002) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

Menurut (Nimran,2004) kepemimpinan atau leadership adalah merupakan suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang akan dikehendaki. Menurut (Robbins,2006) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.

Menurut (Siagian,2002) mengemukakan bahwa peranan pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan ada tiga bentuk yaitu peranan yang bersifat interpersonal, peranan yang bersifat informasional, dan peran pengambilan keputusan. Yang dimaksud dengan peranan yang bersifat

interpersonal dalam organisasi adalah bahwa seorang pemimpin dalam perusahaan atau organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi, seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan, dan seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penghubung.

(Mintzberg dalam Luthans,2006) mengemukakan bahwa peran kepemimpinan dalam organisasi adalah sebagai pengatur visi, motivator, penganalisis, dan penguasaan pekerjaan. (Yasin,2001) mengemukakan bahwa keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolanya dan komitmen pimpinan puncak organisasi untuk investasi energi yang diperlukan maupun usaha-usaha pribadi pimpinan.

Kepemimpinan Transformasional Beberapa definisi mengenai Kepemimpinan transformasional, antara lain: 1) Kepemimpinan transformasional menurut (Boehenke *et al.*1999) juga sering diartikan sebagai sebuah proses kepemimpinan dimana para pemimpin menciptakan kesuksesan pada bawahannya dengan menampilkan lima perilaku visioner, menginspirasi, merangsang bawahan, melatih bawahan, membangun tim secara signifikan lebih dari kebanyakan manajer. 2) Anoraga *et al.* (1995) dalam Tika (2010) mengemukakan bahwa ada sembilan peranan kepemimpinan seorang dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai perencana, pemimpin sebagai pembuat kebijakan, pemimpin sebagai ahli, pemimpin sebagai pelaksana, pemimpin sebagai pengendali, pemimpin sebagai pemberi hadiah atau hukuman, pemimpin sebagai teladan dan lambang atau simbol, pemimpin sebagai tempat menimpakan segala kesalahan,

dan pemimpin sebagai pengganti peran anggota lain. Efektivitas 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 disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin mampu menempatkan dirinya dengan baik diantara para bawahannya dengan kata lain duduk sama rendah berdiri sama tinggi mampu membaaur, 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 *respect*, menghormati, *trust*, dengan begitu hubungan pekerjaan dalam hal ini perintah pimpinan dapat diimplementasikan dan dijalankan bawahan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai secara maksimal.

Persepsi Karyawan terhadap Kepemimpinan Transformasional adalah cara seorang karyawan memberikan arti atau menilai pimpinan. Persepsi adalah proses kognitif yang dipergunakan oleh individu untuk menafsirkan dan memahami dunia sekitarnya (terhadap obyek). Persepsi merupakan proses pemberian arti terhadap lingkungan oleh individu. Oleh karena itu, setiap individu memberikan arti kepada stimulus secara berbeda meskipun objeknya sama. Cara individu melihat situasi seringkali lebih penting daripada situasi itu sendiri. Sugihartono (2007) mengemukakan bahwa persepsi adalah kemampuan otak dalam

menerjemahkan stimulus atau proses untuk menerjemahkan stimulus yang masuk ke dalam alat indera manusia. Persepsi manusia terdapat perbedaan sudut pandang dalam penginderaan. Persepsi yang dimaksud dalam penelitian adalah proses seorang karyawan memberikan nilai terhadap pemimpinnya. Salah satu gaya kepemimpinan yang diteliti dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional. Persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional merupakan penilaian karyawan terhadap pemimpinnya dimana pemimpin mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya.

1.1.3.1 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Adapun indikator dari kepemimpinan transformasional menurut (Bass dan Avolio, 1990) adalah:

1. Kharisma mengarah pada perilaku kepemimpinan transformasional yang mana pengikut berusaha kerja keras melebihi apa yang dibayangkan. Para pengikut khususnya menggagumi, menghormati dan percaya sebagaimana pemimpinnya. Mereka mengidentifikasi pemimpin sebagai seseorang sebagaimana visi dan nilai-nilai yang mereka perjuangkan.
2. Motivasi inspiratif dimana pemimpin menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dan mengekspresikan 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 dimana pemimpin mendorong pengikut untuk menanyakan asumsi, memunculkan ide baru.
4. *Individual Consideration*, pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan sebagai pelatih, penasihat, 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 bagi karyawannya untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan dan dikehendaki perusahaan. Kepemimpinan yang tepat dapat mendorong kinerja yang lebih tinggi dan dapat mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai 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, 2006).

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan di mana pemimpin mencoba mengarahkan perusahaan pada rute baru untuk perbaikan dan kemajuan dengan menghasilkan ide-ide dan perspektif baru (Jandaghi et al., 2009). Indikator yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional meliputi: 1) pengaruh ideal, yang diukur dengan menggunakan beberapa instrumen pernyataan; 2) motivasi inspirasional, yang diukur dengan menggunakan beberapa instrumen pernyataan; 3) rangsangan intelektual, yang

diukur dengan menggunakan beberapa instrumen pernyataan; dan 4) pertimbangan individual, yang diukur dengan menggunakan beberapa instrumen pernyataan.

2.1.4. Pemberdayaan Karyawan

2.1.4.1. Pengertian Pemberdayaan Karyawan

Definisi (Menurut Pradaptri,2009) memperoleh hasil dari pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan pegawai mampu meningkatkan komitmen organisasi. (Karim dan Rehman,2012) dalam (Diputri,2017) memperoleh hasil bahwa pemberdayaan yang diberikan untuk karyawan akan meningkatkan komitmen organisasi dari karyawan.

Hashmi dan Naqvi (2012) mendefinisikan pemberdayaan karyawan memiliki peranan penting melalui apa yang diberikan dengan perlakuan yang mengarah pada keinginan terhadap karyawan. Apabila karyawan merasa mereka telah memberi kontribusi untuk tujuan suatu organisasi dan dapat memberi pengaruh dari hasil pekerjaan mereka, maka dapat menimbulkan rasa senang yang mengarah pada komitmen organisasi. Abadi dan Chegini (2013) memberikan penjelasan melalui pemberdayaan karyawan diakui dapat memberi suatu dorongan utama supaya karyawan yang mempunyai kompetensi tinggi, agar bisa mengaplikasikan melalui inovasi dan ide – ide yang dimiliki.

Menurut (Diputri dan Rahyuda, 2016) dalam (setiawan,2018) adalah sebagai cara untuk mendorong komitmen organisasi karena meningkatkan kesesuaian antara peran kerja dan kepercayaan diri dalam kemampuan individu

untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan mendorong karyawan untuk melakukan upaya lebih atas nama organisasi dan lebih berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Abdullah *et al.* (2015) menyatakan pemberdayaan dapat dilihat sebagai cara untuk mendorong komitmen individu untuk organisasi karena meningkatkan kesesuaian antara peran kerja dan kepercayaan diri dalam kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan mendorong karyawan untuk melakukan upaya lebih atas nama organisasi dan lebih berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Fenomena rendahnya komitmen organisasional menjadi masalah serius yang dihadapi oleh perusahaan dan industri yang disebabkan oleh rendahnya kebijakan pemberdayaan karyawan. (Kuo *et al.* 2010) menyatakan pemberdayaan merupakan cara untuk mendorong dan meningkatkan pengambilan keputusan karyawan di tingkat bawah yang dapat memperkaya pengalaman kerja karyawan.

Conger dan Kanungo (1998) membagi pemberdayaan karyawan menjadi 2 perspektif, yaitu *psychological empowerment* dan *organizational empowerment*. *psychological empowerment* merupakan suatu proses untuk memberi motivasi dan *organizational empowerment* merupakan sebuah proses untuk berbagi kekuasaan. Greasley *et al.* (2004) mengidentifikasi dua aspek pemberdayaan yang terdiri dari Perspektif multi dimensional, struktural, organisasional dan perspektif psikologi ,kognitif. Menon (2001) menyatakan *psychological empowerment* adalah konstruk motivasi yang berfokus pada kognisi individu yang diberdayakan. Kazlauskaite *et al.* (2012) menyatakan *organizational empowerment* merupakan

sebagai praktek manajerial memberikan kewenangan kepada bawahan untuk melaksanakan tugas-tugas utama mereka.

Kegagalan pemberdayaan karyawan terjadi dikarenakan tidak mendapat dukungan dari pihak manajemen, kurangnya pemahaman para manajer terhadap kemampuan karyawannya, dan tidak adanya aktivitas tukar menukar informasi (Martuti, 2004).

2.1.4.1 Indikator Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan Karyawan adalah dimana perasaan seorang karyawan dapat memberi suatu kontribusi dalam tujuan organisasi dan dapat member pengaruh dengan hasil yang optimal atas pekerjaannya, hal tersebut memnimbulkan perasaan senang yang akan menghasilkan tingginya komitmen karyawan terhadap organisasi. Berdasarkan penelitian Spretizer (1995) menjelaskan beberapa indikator dari pemberdayaan karyawan, Merasa bermakna (*Sense of meaning*) merupakan nilai dari tujuan pekerjaan yang dapat dilihat dari hubungannya pada idealisme atau standar individu. Merasa berkompetisi (*Sense of competence*) merupakan kompetisi lebih dari kepercayaan individu akan kemampuan mereka dalam melakukan aktivitas mereka dengan menggunakan keahlian mereka sendiri. Merasa diri sebagai penentu (*Sense of self – determination*) kompetensi ini merupakan suatu keahlian dalam berperilaku, maka *self – determination* merupakan suatu perasaan memiliki suatu pilihan dalam membuat pilihan dan melakukan suatu pekerjaan. Sense of impact merupakan derajat dimana seseorang dapat mempengaruhi hasil pekerjaan baik secara strategi, administratif, maupun operasional.

Pemberdayaan karyawan penting untuk dilakukan karena dampak dari adanya pemberdayaan karyawan dapat membuat karyawan merasa puas karena karyawan banyak berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi yang mengarah pada tingginya komitmen organisasional (Diputri dan Rahyuda, 2016). Tiga dimensi utama dalam pemberdayaan karyawan yaitu *autonomy, participation, dan responsibility* (Roller, 1998).

Pemberdayaan karyawan merupakan sebagai cara untuk mendorong komitmen organisasi karena meningkatkan kesesuaian antara peran kerja dan kepercayaan diri dalam kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan mendorong karyawan untuk melakukan upaya lebih atas nama organisasi dan lebih berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. (Diputri dan Rahyuda, 2016) indikator: Merasa bermakna, Merasa berkompetisi, Merasa sebagai penentu. sumber (Diputri dan Rahyuda, 2016).

2.2. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian telah dilakukan mengenai Keadilan Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan karyawan terhadap Komitmen Organisasional yang menghasilkan hasil yang beragam. Adapun penelitian terdahulu yang dijadikan acuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1.
Ringkasan Penelitian Terdahulu

Reverensi	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
Pengaruh keadilan organisasi, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi, terhadap komitmen organisasional pada. PT. Tirta (Tirta Mahakam Resources Tbk) (Permatasari Cyintia Kadek,2017)	(X1) Keadilan organisasi, (X2) Kepemimpinan Transformasional, (X3) Budaya Organisasi, (Y) Komitmen Organisasional Karyawan	Analisis regresi linier berganda	Hasil menunjukkan bahwa variabel Keadilan organisasi berpengaruh negatif Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan budaya organisasi negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
Pengaruh keadilan organisasi,budaya organisasi dan pemberdayaan karywan terhadap komitmen organisasional pada PT. SULI (SLJ Global Tbk) (Diputri Pradnyawati,2016)	(X1) Keadilan organisasi (X2) Budaya organisasi (X3)Pemberdayaan karyawan (Y) Komitmen organisasi	Analisis regresi linier berganda	Hasil menunjukkan bahwa variabel keadilan organisasi berpengaruh positif budaya organisasi berpengaruh positif dan pemberdayaan karyawan berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi.

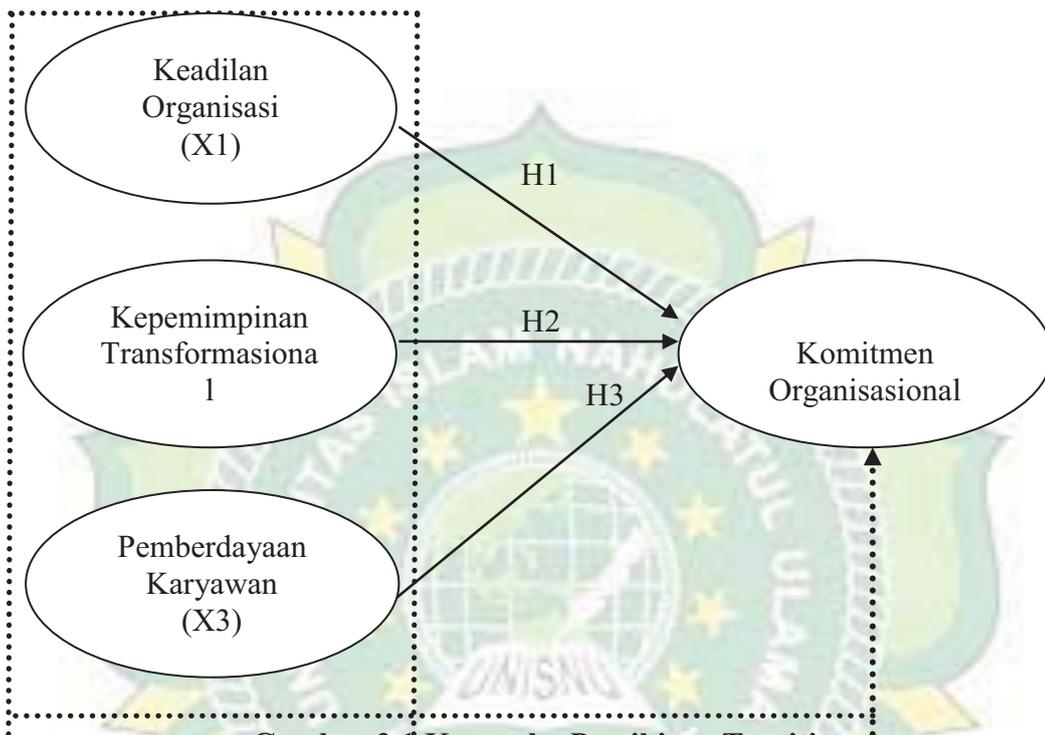
<p>Pengaruh Pemberdayaan karyawan dan stress kerja terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Supreme Alurodin. (Setiawan indra,2018)</p>	<p>(X1)Pemberdayaan karyawan (X2)Stres kerja (Y)Komitmen organisasional</p>	<p>Analisis regresi linier berganda</p>	<p>Hasil menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan memiliki efek positif yang signifikan terhadap komitmen organisasional dengan sedangkan stres kerja memiliki efek negatif yang signifikan terhadap komitmen organisasional.</p>
<p>Pengaruh Kepemimpinan transformasional,keadilan organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. PT. Shinto Lance Indonesia. (Ramadhan Mutiara,2018)</p>	<p>(X1)Kepemimpinan transformasional (X2), keadilan organisasi (X3)kepuasan kerja (Y)Komitmen Organisasional</p>	<p>Analisis regresi linier berganda</p>	<p>Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif, keadilan organisasi berpengaruh positif dengan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.</p>
<p>Pengaruh Keadilan organisasi dan pemberdayaan terhadap Komitmen organisasional karywan PT. Taiyo Marsol Indonesia, (Pramudimas satya,2017)</p>	<p>(X1)Keadilan organisasi (X2)pemberdayan karyawan (Y)Komitmen organisasional</p>	<p>Analisis regresi linier berganda</p>	<p>Hasil Menunjukkan bahwa hasil variabel keadilan organisasi berpengaruh positif dan pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.</p>
<p>Pengaruh kepuasan kerja, pemberdayaan</p>	<p>(X1) Kepuasan Kerja (X2) Pemberdayaa</p>	<p>Analisis regresi linier</p>	<p>Hasil menunjukkan bahwa variabel Pemberdayaan</p>

karyawan, dan stress kerja terhadap komitmen krganisasi Pada PT Anugerah Jati (Widayanti Sri Kadek 2016)	Karyawan (X3) Stress Kerja (Y) Komitmen Organisasional	berganda	Karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Dan Stress Kerja berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi.
Pengaruh keadilan organisasional, kepemimpinan Transformasional, dan kepuasan Kerja terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Kbelindo Murni Tbk (Darsana Agus Wayan 2017)	(X1) Keadilan Organisasional (X2) Kepemimpinan Transformasional (X3) Kepuasan Kerja (Y) Komitmen Organisasional	Analisis regresi linier berganda	Keadilan Organisasional berpengaruh positif dan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi. Dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.
Pengaruh Pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pada PT. Sepatu Bata (Radnyanamastri Adrika Putu Ni 2017)	(X1) Pemberdayaan Karyawan (X2) Kepuasan Kerja (Y) Komitmen Organisasional	Analisis regresi linier berganda	Pemberdayaan Karyawan berpengaruh negatif dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

(Pramudiamas, 2017), (Ramadhan, 2018), (Setiawan, 2018), (Diputri, 2016), (Permatasari, 2017), (Widayanti Sri Kadek 2016), (Darsana Agus Wayan 2017), (Radnyanamastri Adrika Putu Ni 2017)

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka dikembangkan kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis

2.4. Perumusan Hepotesis

2.4.1. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional

Keadilan organisasional merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional. Keadilan organisasional dapat ditunjukkan oleh perusahaan dengan memberikan secara seimbang apa yang menjadi hak dan kewajiban karyawan, seperti memberikan imbalan kerja sesuai dengan beban kerja yang diterima oleh karyawan. Hal ini penting untuk dilakukan karena dengan adanya keadilan organisasional dalam perusahaan akan membuat para

karyawan merasa dihargai, diakui dan diterima, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan pula komitmen organisasional.

Hasil penelitian Jawad *et al.* (2012) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian serupa diperoleh Safania dan Sabaghan *et al.* (2010), serta Karim (2012) yang menyatakan bahwa keadilan organisasional, meliputi keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hal ini dikarenakan semakin tinggi keadilan yang dirasakan karyawan dari perusahaannya, akan menyebabkan semakin tinggi pula komitmen yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap perusahaan (Thorn, 2010 dan Tafti *et al.*, 2014). Sedangkan penelitian dari Dehkordi *et al.* (2013) dalam (Kadek cintia, 2017) menemukan bahwa keadilan organisasi berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional, kurangnya keadilan dalam organisasi akan menciptakan komitmen organisasional yang rendah. Berdasarkan uraian tersebut dapat ditarik hipotesis sebagai berikut

H1 : Keadilan Organisasional berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasional

2.4.2. Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional

Tuna *et al.* (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Hal ini dikarenakan pemimpin dengan gaya transformasional mampu memahami

kebutuhan bawahan, memberi perhatian dan dukungan terhadap bawahan, bertindak sebagai mentor yang membimbing bawahan untuk mencapai prestasi kerja sehingga akan berdampak pada meningkatnya komitmen organisasional. Selain itu, komitmen organisasional akan semakin meningkat apabila seorang pemimpin mampu menumbuhkan rasa kepercayaan karyawan terhadap nilai-nilai perusahaan.

Yang (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan prediktor penting untuk menumbuhkan komitmen organisasional. Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian Avolio *et al.* (2004) dan Fazarani *et al.* (2011) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional. Hasil penelitian serupa diperoleh Darius *et al.* (2016) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen organisasional. Demikian juga hasil penelitian diperoleh Darius *et al.* (2016) dalam (Darsana, 2017) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif pada komitmen organisasional. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H2 :Kepemimpinan Transformasional berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasional.

2.4.3. Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional

Thomas dan Velthouse (2000) dalam (Fadzilah, 2006) mengatakan pemberdayaan mengenai perlunya pelimpahan tanggung jawab kepada karyawan agar karyawan memiliki tanggung jawab atas tugas yang dimiliki.

Pemberdayaan merupakan adanya interaksi antara para karyawan dan saling memberikan informasi yang mendukung optimalitas organisasi serta pemberian tanggung jawab dalam mengambil keputusan yang mempengaruhi organisasi (Sadarusman,2004). Abadi dan Chegini (2013) mengatakan pemberdayaan karyawan dianggap sebagai pendorong utama agar karyawan yang memiliki kompetensi tinggi, akan menerapkan inovasi dan ide-ide terbaik mereka. Pemberdayaan merupakan pelimpahan tanggung jawab dan wewenang dari pimpinan untuk karyawan. Pemberdayaan terjadi ketika karyawan merasa memiliki kontrol atas kehidupan kerja mereka.

Hashmi dan Naqvi (2012) mengatakan bahwa pemberdayaan karyawan memainkan peranan yang amat penting dengan memberi perlakuan yang baik terhadap karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi dan mempengaruhi hasil pekerjaan mereka, maka akan timbul perasaan puas yang akan mengarah pada tingginya komitmen organisasi. Penelitian dari (Mohammadian dan Amirkabiri,2014) dalam (Ranyanamastri,2017) menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh negatif terhadap komitmen oraganisasional. Berdasarkan pemikiran tersebut, maka dirumuskan hipotesis:

H3 : Pemberdayaan Karyawan berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasional.