

BAB II

LANDASAN TEORI

Salah satu hal yang penting bagi perusahaan untuk diperhatikan dan diusahakan peningkatannya adalah komitmen karyawan pada organisasi. Komitmen karyawan yang tinggi akan memberikan jaminan ketersediaan tenaga kerja di masa yang akan datang. Perhatian pada komitmen karyawan pada organisasi menjadi lebih penting saat persaingan bisnis semakin ketat. Oleh sebab itu maka penting untuk dipahami manfaat dari komitmen karyawan itu sendiri.

Banyak cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi. Kepemimpinan yang bertanggungjawab merupakan salah satu faktor yang memiliki kontribusi pada komitmen karyawan pada organisasi. Berdasarkan hal tersebut maka pada bab dua ini akan dibahas mengenai variabel-variabel penelitian yaitu mengenai komitmen organisasional dan kepemimpinan yang bertanggungjawab. Pada bab dua ini juga akan dipaparkan mengenai penelitian terdahulu, kerangka penelitian, dan hipotesis penelitian.

2.1. Komitmen Organisasional

2.1.1. Definisi Komitmen Organisasional

Komitmen karyawan pada organisasi dapat dijadikan salah satu jaminan untuk menjaga kelangsungan organisasi atau perusahaan. Meyer dan Allen (1997) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai sebuah konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan

memiliki pengaruh terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Komitmen karyawan pada organisasi adalah bentuk keterkaitan, keterlibatan, dan keterikatan karyawan pada apa yang terjadi dan dialami organisasi (Ardini, 2009). Jadi komitmen karyawan adalah tingkat identifikasi karyawan dalam organisasi atau perusahaan yang meliputi tingkat keterkaitan karyawan, tingkat keterlibatan karyawan, dan tingkat keterikatan karyawan pada sasaran organisasi.

Komitmen organisasional didefinisikan Luthans (2006) sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan organisasi untuk kedepannya. Lambert dan Hogan (2008) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai bentuk keterikatan seseorang pada suatu perusahaan. Kinicki dan Keitner (2010) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai refleksi secara keseluruhan di mana seorang karyawan mengidentifikasi diri dengan organisasinya serta bersedia melaksanakan tujuan-tujuan organisasi tersebut. Robbins dan Judge (2021) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Berdasarkan beberapa definisi komitmen organisasi di atas maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat identifikasi karyawan dalam organisasi atau perusahaan yang meliputi tingkat keterikatan karyawan pada sasaran organisasi.

2.1.2. Dimensi Komitmen Organisasional

Allen *et al.*, (2000) mengemukakan dimensi komitmen organisasional yaitu sebagai berikut:

a. Komitmen afektif (*Affective commitment*)

Komitmen afektif mengungkapkan sejauh mana karyawan menjadi terikat secara psikologis dengan organisasi mereka melalui berbagai perasaan seperti rasa memiliki, kesetiaan, kesukaan, kehangatan dan kebahagiaan (Haque dkk., 2020). Komitmen afektif terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional. Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada suatu organisasi. Komitmen afektif seseorang akan menjadi lebih kuat bila pengalamannya dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan-harapan yang memuaskan kebutuhan dasarnya dan sebaliknya. Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena ia memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan melakukannya. Karyawan yang mempunyai komitmen afektif yang kuat tetap bekerja dengan perusahaan karena mereka menginginkan untuk bekerja di perusahaan.

b. Komitmen normatif (*Normative commitment*)

Komitmen normatif mengacu pada perasaan seorang karyawan karena merasa harus tetap berada di perusahaan yang merupakan suatu keharusan dan kewajiban (Nwibere, 2014). Komitmen normatif timbul dari

nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan. Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu dan tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan oleh karyawan bagi organisasi.

c. Komitmen berkelanjutan (*Continuance commitment*)

Komitmen berkelanjutan mengungkapkan bahwa karyawan memiliki kesadaran jika meninggalkan organisasi akan mengalami kerugian. Karyawan tetap berada di perusahaan karena tidak ada pilihan (Meyer dan Allen, 1997). Komitmen berkelanjutan muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lainnya, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain. Komitmen berkelanjutan berkaitan dengan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dan organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau manfaat. Konsep *side-bets orientation* menekankan pada sumbangan seseorang yang sewaktu-waktu dapat hilang jika orang itu meninggalkan organisasi. Tindakan meninggalkan organisasi menjadi sesuatu yang beresiko tinggi karena orang merasa takut akan kehilangan sumbangan yang mereka tanamkan pada organisasi itu dan menyadari bahwa mereka tak mungkin mencari gantinya.

Hal yang umum dari ketiga pendekatan tersebut adalah pandangan bahwa komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi. Namun demikian sifat dari kondisi psikologis untuk tiap bentuk komitmen sangat berbeda.

2.1.3. Dampak Komitmen Organisasional

Komitmen karyawan yang tinggi memberikan banyak manfaat atau dampak positif bagi organisasi. Manfaat positif tingkat komitmen karyawan yang tinggi pada organisasi menyebabkan masing-masing organisasi akan selalu mengusahakan peningkatan komitmen karyawan pada organisasi.

Banyak dampak atau manfaat yang dapat diperoleh atas tingkat komitmen karyawan yang tinggi pada organisasi. Juniarari (2011) menyatakan bahwa manfaat atas dampak dari tingkat komitmen organisasional yang tinggi dari para karyawan adalah sebagai berikut:

1. Karyawan dengan tingkat komitmen organisasional yang tinggi pada organisasi mempunyai partisipasi yang tinggi dalam sebuah organisasi.
2. Karyawan dengan tingkat komitmen organisasional yang tinggi memiliki keinginan yang kuat untuk tetap tinggal dan bekerja dalam organisasi serta secara terus menerus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.
3. Karyawan dengan tingkat komitmen organisasional yang tinggi sepenuhnya akan melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut

adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.

2.1.4. Penyebab Komitmen Organisasional

Komitmen karyawan pada organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor. Berdasarkan hal tersebut maka penting bagi pihak manajemen untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi atau penyebab dari komitmen organisasional.

Minner (1990) seperti dikutip Sopiah (2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi (penyebab) komitmen karyawan pada organisasi yaitu:

1. Faktor personal, berhubungan dengan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan, berhubungan dengan lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur, berhubungan dengan besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan. Perusahaan dengan struktur organisasi yang panjang akan memiliki beberapa orang pemimpin yang bertugas untuk memimpin divisi atas departemen. Melalui peran pemimpin yang baik dan bertanggungjawab, maka dapat diusahakan peningkatan komitmen karyawan pada organisasi.

4. Pengalaman kerja berhubungan dengan berapa lama karyawan telah bekerja pada sebuah organisasi. Karyawan dengan tingkat pengalaman yang tinggi (lama) berpengaruh pada tingkat komitmen karyawan pada organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat diketahui bahwa organisasi dengan struktur organisasi yang baku, memiliki beberapa orang pemimpin yang bertugas untuk mengkoordinasikan setiap divisi, departemen atau unit kerja serta melakukan pengelolaan terhadap tiap anggotanya. Pemimpin dengan tingkat tanggung jawab yang tinggi akan memberikan pengaruh pada semakin tingginya komitmen karyawan pada organisasi. Hal ini karena pemimpin dengan tingkat tanggung jawab yang besar atau tinggi atau baik akan dijadikan contoh bagi seluruh anggota organisasi. Artinya, komitmen karyawan pada organisasi ditentukan atau dipengaruhi oleh tingkat tanggung jawab pimpinan pada organisasi maupun pada bawahannya.

2.2. Kepemimpinan yang Bertanggungjawab

2.2.1. Definisi Kepemimpinan yang Bertanggungjawab

Sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam suatu perusahaan maka dari itu pengelolaan SDM yang baik bukanlah merupakan suatu pilihan, namun merupakan suatu keharusan bagi organisasi jika ingin berkembang dan memiliki daya saing. Oleh sebab itu maka penting bagi sebuah organisasi untuk dalam melakukan pengelolaan SDM yang dimilikinya dengan baik. Banyak cara yang dapat dilakukan dalam praktek-praktek pengelolaan SDM. Salah satu cara yang dapat dilakukan dalam pengelolaan SDM adalah fokus pada aspek

kepemimpinan. Melalui pengelolaan pemimpin yang baik maka pengelolaan SDM dalam organisasi akan menghasilkan SDM yang berkualitas, unggul dan mampu bersaing. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi membutuhkan peran pemimpin yang dapat mempengaruhi seluruh karyawan untuk meningkatkan kualitas diri.

Salah satu tipe kepemimpinan yang menjadi salah satu sorotan dalam proses pengembangan organisasi dan SDM adalah kepemimpinan yang bertanggungjawab (*responsible leadership*). Maak dan Pless (2006) mendefinisikan kepemimpinan yang bertanggungjawab sebagai seni membangun dan mempertahankan hubungan yang sehat secara moral dengan semua pemangku kepentingan yang relevan di dalam suatu organisasi. Fernando (2016) mendefinisikan kepemimpinan yang bertanggungjawab sebagai fenomena sosial dan etika yang terjadi dalam proses interaksi sosial.

Kepemimpinan yang bertanggungjawab mulai berkembang semenjak banyak munculnya skandal perusahaan yang terkenal dan telah menyebabkan perasaan bahwa perilaku buruk senior (pemimpin) lebih luas dari yang diperkirakan sebelumnya (Brown dan Treviño, 2006). Penipuan dan kerakusan yang dilakukan pemimpin menyebabkan defisit kepercayaan yang serius bagi para pemimpin (Stahl dan De Luque, 2014). Penyimpangan etika yang diduga menyebabkan krisis dalam perusahaan menimbulkan pertanyaan tentang kelayakan para pemimpin. Bertolak dari hal tersebut maka penting bagi sebuah organisasi untuk memiliki pemimpin dengan tingkat tanggung jawab yang tinggi.

Pemimpin yang bertanggungjawab mengembangkan dan mempertahankan hubungan saling percaya di antara semua pemangku kepentingan di dalam dan di

luar organisasi (Pless dan Maak, 2006). Mengenali dan mengembangkan sumber daya manusia oleh para pemimpin yang bertanggungjawab dapat mengarah pada peluang keunggulan kompetitif yang lebih besar. Kepemimpinan yang bertanggungjawab dianggap memiliki daya tarik yang lebih luas daripada teori kepemimpinan etis. Kepemimpinan yang bertanggungjawab adalah model proses kepemimpinan yang tidak secara langsung terkait dengan karakteristik etis para pemimpin.

Pentingnya pemimpin dalam dunia bisnis tidak dapat ditawar-tawar lagi. Hal ini karena pemimpin menjadi inti dari kisah sukses dan kegagalan bisnis di dunia nyata. Organisasi secara khusus membutuhkan pemimpin yang menggabungkan gagasan dan praktik etika bisnis, *Corporate Social Responsibility* (CSR), dan keberlanjutan ke dalam budaya organisasi dan proses operasional organisasi (Martini, 2014). Hubungan yang bertanggungjawab adalah inti dari kepemimpinan, karena menjadi seorang pemimpin adalah “pilihan yang sadar dan sukarela yang berakar pada tanggung jawab” (Barnard, 1938, seperti dikutip Novicevic dkk., 2013).

2.2.2. Dimensi Kepemimpinan yang Bertanggungjawab

Haque dkk. (2020) menyatakan bahwa pemimpin yang bertanggungjawab memiliki orientasi atau memperhatikan beberapa aspek yaitu:

1. Budaya pemangku kepentingan (*Stakeholder culture*).

Pemimpin yang bertanggungjawab menghasilkan nilai pemegang saham dikatakan membantu dalam menciptakan bisnis yang berkelanjutan,

melalui memelihara reputasi yang bersih untuk perusahaan yang bersangkutan. Pada gilirannya, kemampuan perusahaan untuk mempertahankan reputasi yang baik secara langsung terkait dengan kemampuannya untuk mempertahankan pemangku kepentingan, yang dicapai melalui pandangan pemangku kepentingan yang diadopsi oleh pemimpin yang bertanggungjawab. Reputasi dianggap sebagai keunggulan kompetitif yang penting bagi organisasi. Keberlanjutan perusahaan membutuhkan integrasi penuh aspek sosial dan lingkungan ke dalam visi, strategi, budaya dan operasi organisasi, dengan perubahan organisasi besar yang diperlukan.

2. *Praktek-praktek manajemen sumber daya manusia (Human Resource Practices)*

Pemimpin yang bertanggungjawab akan melakukan pengelolaan SDM dengan baik. Seorang pemimpin yang baik akan mengelola organisasi dengan menerapkan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang baik. Melalui pengelolaan praktik-praktik manajemen sumber daya yang baik, organisasi akan memiliki keunggulan kompetitif dalam hal sumber daya manusia.

3. *Dukungan manajerial (Managerial support)*

Seorang pemimpin memiliki tanggung jawab yang besar terhadap anggota organisasi (bawahan). Tanggung jawab kepada bawahan diimplementasikan dengan memberikan dukungan bagi anggota organisasi. Dukungan yang diberikan oleh organisasi melalui peran para pemimpin

dikenal dengan istilah manajerial support. Melalui dukungan dari pihak manajerial, diharapkan organisasi akan memiliki kemampuan untuk memenangkan persaingan bisnis karena memiliki keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki organisasi lainnya yang sejenis.

2.2.3. Dampak Kepemimpinan yang Bertanggungjawab

Seorang pemimpin dengan tingkat tanggung jawab yang tinggi akan memberikan kontribusi positif bagi organisasi maupun bagi karyawannya. Nanus (2000) seperti dikutip oleh Ardana dkk. (2019) menyatakan bahwa seorang pemimpin yang bertanggungjawab akan memberikan dampak atau kontribusi pada organisasi dan bawahan sebagai berikut:

1. Pemberi arah. Seorang pemimpin yang bertanggungjawab akan mampu memberikan pengarahan kepada bawahan, sehingga akan dapat diketahui sampai sejauh mana efektifitas dan efisiensi pelaksanaan pekerjaan dalam upaya pencapaian tujuan yang telah organisasi tetapkan.
2. Agen Perubahan. Seorang pemimpin yang bertanggungjawab berperan sebagai katalisator perubahan pada lingkungan eksternal. Pemimpin yang bertanggungjawab mampu mengantisipasi perkembangan lingkungan eksternal dan melakukan analisis untuk diterapkan dalam organisasi. Seorang pemimpin yang bertanggungjawab akan menetapkan visi dan misi yang tepat bagi organisasi khususnya atas perubahan yang terjadi, memberdayakan karyawan dan mampu menciptakan perubahan-perubahan yang penting.

3. Pembicara. Seorang pemimpin yang bertanggungjawab adalah seorang pembicara yang ahli, pendengar yang baik, dan penentu visi dan misi organisasi dan berperan sebagai penasihat negosiator organisasi dari pihak luar, agar memperoleh informasi dukungan, ide dan sumber daya yang bermanfaat bagi perkembangan organisasi.
4. Pembina. Seorang pemimpin yang bertanggungjawab berperan sebagai pembina tim yang memberdayakan setiap anggota dalam organisasi. Pemimpin yang bertanggungjawab akan mengarahkan perilaku anggota organisasi sesuai visi dan misi yang telah dirumuskan. Artinya, pemimpin yang bertanggungjawab adalah pemimpin yang mampu menjalankan perannya sebagai mentor, yang menjadikan visi dan misi menjadi realitas (kenyataan).

2.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang menguji pengaruh kepemimpinan yang bertanggungjawab terhadap komitmen organisasional telah banyak dilakukan. Berikut ini adalah ringkasan beberapa penelitian terdahulu yang menguji pengaruh kepemimpinan yang bertanggungjawab terhadap komitmen organisasional. Beberapa penelitian terdahulu tersebut, selanjutnya dapat dirangkum ke dalam sebuah tabel sebagai berikut:

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

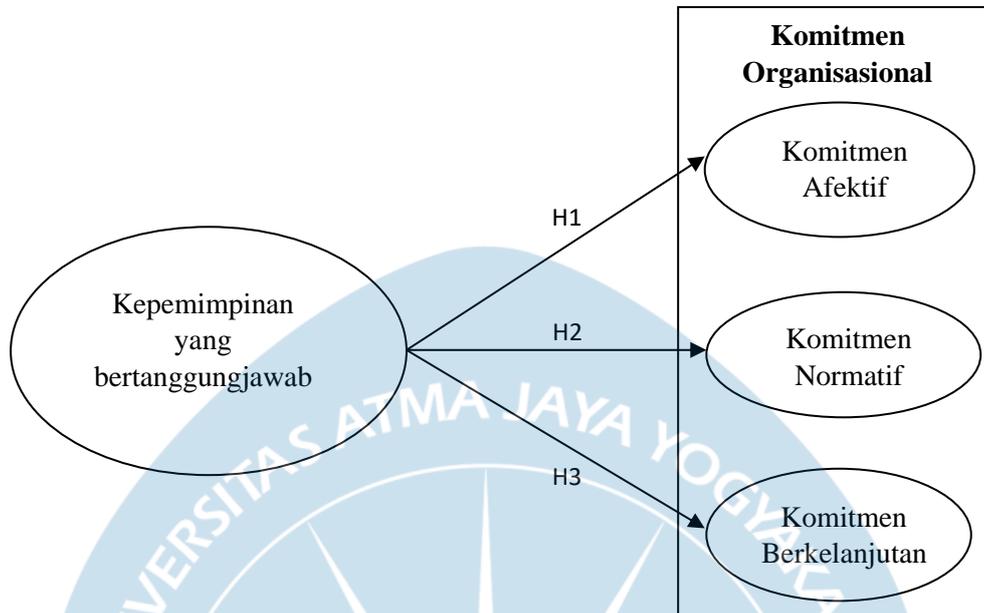
No	Judul, Penulis, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
1	<i>How is Responsible Leadership Related to the Three-component Model of Organisational Commitment?</i> (Haque dkk. 2020).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan yang bertanggungjawab 2. Komitmen organisasional 	Analisis regresi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan yang bertanggungjawab memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. 2. Kepemimpinan yang bertanggungjawab memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen normatif. 3. Kepemimpinan yang bertanggungjawab memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen berkelanjutan.
2	<i>The Impact of Responsible Leadership on Affective Commitment: An Empirical Evidence from SMEs</i> (Almohtasb dkk, 2021).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan yang bertanggungjawab 2. Intensi untuk keluar 3. Lingkungan kerja 4. Komitmen afektif 	<i>Structural Equation Modelling</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan yang bertanggungjawab memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap intensi untuk keluar. 2. Kepemimpinan yang bertanggungjawab memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. 3. Intensi untuk keluar memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap komitmen afektif. 4. Lingkungan kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan yang bertanggungjawab terhadap komitmen afektif.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul, Penulis, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
3	<i>Responsible Leadership and Organisational Commitment - An Empirical Study in Egypt</i> (Mousa, 2019).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan yang bertanggungjawab 2. Iklim keragaman 3. Komitmen organisasional 	Analisis regresi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan yang bertanggungjawab memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. 2. Iklim keragaman memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. 3. Kepemimpinan yang bertanggungjawab memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen normatif. 4. Iklim keragaman memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen normatif. 5. Kepemimpinan yang bertanggungjawab memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen berkelanjutan. 6. Iklim keragaman memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen berkelanjutan.

2.4. Kerangka Penelitian

Sebagai penelitian replikasi dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Haque dkk. (2020) penulis menggambarkan model hubungan antara kepemimpinan yang bertanggungjawab dengan komitmen organisasional (komitmen afektif, komitmen normatif, komitmen berkelanjutan) kedalam suatu kerangka penelitian sebagai berikut:



Sumber: Haque dkk. (2020)

Gambar 2. 1
Pengaruh Kepemimpinan yang Bertanggungjawab terhadap Dimensi-dimensi
Komitmen Organisasional

2.5. Hipotesis Penelitian

2.5.1. Pengaruh Kepemimpinan yang Bertanggungjawab Terhadap Komitmen Afektif

Komitmen karyawan pada organisasi dapat dijadikan salah satu jaminan untuk menjaga kelangsungan organisasi atau perusahaan. Untuk itu penting bagi manajemen untuk dapat melakukan berbagai macam hal dalam rangka meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi. Salah satu dimensi komitmen organisasional adalah komitmen afektif. Komitmen afektif terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional. Komitmen

afektif mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada suatu organisasi (Allen dan Meyer, 1997). Komitmen afektif karyawan akan meningkat saat karyawan memiliki pemimpin yang bertanggungjawab (Almohtasb dkk, 2021).

Pemimpin yang bertanggungjawab memiliki karakteristik bahwa pemimpin harus dapat menghasilkan nilai bagi pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) melalui kerja keras yang dilakukannya. Tanggung jawab yang dimiliki seorang pemimpin tersebut tentunya akan diikuti oleh anggota organisasi (karyawan atau bawahan) dengan memiliki ikatan emosional yang besar yang diwujudkan dalam bekerja kerja (Almohtasb dkk, 2021). Ikatan emosional yang kuat dan diwujudkan dalam bentuk kerja keras merupakan bentuk dari komitmen afektif. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan yang bertanggungjawab terhadap komitmen afektif.

Tanggung jawab para pimpinan di setiap bagian di Rumah Sakit Panti Rini ditunjukkan melalui banyak hal seperti memberikan pengarahan dan contoh kerja yang baik dan benar kepada para bawahannya. Peran pimpinan Rumah Sakit Panti Rini yang baik dalam bekerja akan memberikan inspirasi karyawan atau bawahan untuk dapat bekerja dengan lebih baik dan mengabdikan sepenuhnya pekerjaannya dalam memberikan layanan kesehatan yang bebas dari kesalahan. Hal ini menunjukkan bahwa tanggung jawab para pimpinan digunakan sebagai contoh model kerja bagi karyawan atau bawahan untuk bekerja dengan lebih baik. Kesiapan karyawan Rumah Sakit Panti Rini untuk bekerja dengan lebih baik

merupakan wujud dari komitmen afektif. Artinya, kepemimpinan yang bertanggungjawab memiliki pengaruh terhadap peningkatan komitmen afektif.

Pengaruh kepemimpinan yang bertanggungjawab terhadap komitmen afektif dibuktikan dalam penelitian Haque dkk. (2020); dan penelitian Almohtasb dkk, (2021). Berdasarkan hal tersebut maka penulis mengajukan hipotesis awal penelitian sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan yang bertanggungjawab berpengaruh positif terhadap komitmen afektif.

2.5.2. Pengaruh Kepemimpinan yang Bertanggungjawab Terhadap Komitmen Normatif

Komitmen karyawan pada organisasi adalah bentuk keterkaitan, keterlibatan, dan keterikatan karyawan pada apa yang terjadi dan dialami organisasi (Mousa, 2019). Salah satu dimensi komitmen organisasional adalah komitmen normatif. Komitmen normatif timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Salah satu dimensi dalam komitmen organisasional adalah komitmen normatif. Karyawan dengan tingkat komitmen normatif yang tinggi ditunjukkan oleh keinginan karyawan untuk bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan. Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu dan tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan oleh karyawan bagi organisasi (Meyer dkk. 2020).

Perasaan karyawan untuk wajib tetap berada dalam organisasi (komitmen normatif) dipengaruhi banyak faktor. Salah satu faktor tersebut ditentukan oleh

seberapa besar tanggung jawab pimpinan pada organisasi. Pemimpin yang memiliki tanggung jawab besar pada organisasi akan membuat karyawan memiliki keinginan tetap berada dalam organisasi (Novicevic dkk. 2013). Demikian juga halnya yang terdapat di Rumah Sakit Panti Rini, tanggung jawab pimpinan yang besar pada setiap anggota organisasi (bawahan) menjadikan setiap bawahan memiliki rasa loyal dan kewajiban moral untuk setia kepada organisasi maupun pimpinan. Tanggung jawab yang besar yang diwujudkan dalam bentuk dedikasi pimpinan untuk membangun budaya etos kerja yang tinggi dengan kualitas kerja yang baik. Pimpinan harus mampu mendorong karyawan untuk tetap bersedia bekerja di Rumah Sakit Panti Rini karena rasa memiliki keyakinan bahwa karyawan harus tetap dan tinggal serta bekerja untuk organisasi. Karyawan dengan tingkat komitmen normatif yang tinggi akan mengerjakan tugas (pekerjaan) yang menjadi tanggung jawabnya untuk menghasilkan keuntungan bagi organisasi sebagai wujud balas jasa atau apa yang telah organisasi berikan. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan yang bertanggungjawab terhadap komitmen normatif.

Pengaruh kepemimpinan yang bertanggungjawab terhadap komitmen normatif secara empiris dibuktikan dalam penelitian Haque dkk. (2020); dan penelitian Mousa (2019). Berdasarkan hal tersebut maka penulis mengajukan hipotesis awal penelitian sebagai berikut:

H2: Kepemimpinan yang bertanggungjawab berpengaruh positif terhadap komitmen normatif.

2.5.3. Pengaruh Kepemimpinan yang Bertanggungjawab Terhadap Komitmen Berkelanjutan

Karyawan merupakan pelaku yang menunjang tercapainya sebuah tujuan organisasi. Agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, organisasi membutuhkan dukungan karyawan melalui kesediaan atau kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dalam organisasi dalam jangka waktu yang lama atau hingga akhir karirnya (komitmen berkelanjutan). Keinginan karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi pada jangka waktu yang lama berhubungan dengan kebutuhan yang harus dipenuhinya dari gaji dan keuntungan-keuntungan lainnya yang diperoleh dari organisasi (Meyer dkk, 2020).

Kesediaan karyawan untuk tetap bersedia bekerja dalam jangka waktu yang panjang pada sebuah organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor. Kepemilikan pemimpin yang bertanggungjawab merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kesediaan karyawan untuk tetap tinggal dalam bekerja dalam organisasi (Mousa, 2019). Tanggung jawab para pimpinan di Rumah Sakit Panti Rini diwujudkan dalam banyak hal seperti pemberian dukungan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya, memberikan bantuan bagi karyawan untuk dapat tumbuh dan berkembang dengan lebih baik, memberikan kompensasi yang baik bagi karyawan dan lain sebagainya. Berbagai macam usaha yang dilakukan pimpinan untuk mengakomodasi kebutuhan maupun kesejahteraan karyawan merupakan bentuk-bentuk tanggung jawab pimpinan bagi bawahannya (karyawan). Dampaknya adalah, karyawan memiliki keinginan yang tinggi untuk tetap tinggal dan bekerja di Rumah Sakit Panti Rini hingga akhir kariernya berkat

peran dan tanggung jawab pimpinan bagi karyawan (bawahan). Kondisi ini menunjukkan adanya hubungan antara kepemimpinan yang bertanggungjawab dengan komitmen berkelanjutan.

Pengaruh kepemimpinan yang bertanggungjawab terhadap komitmen berkelanjutan secara empiris dibuktikan dalam penelitian Haque dkk. (2020); dan penelitian Mousa (2019). Berdasarkan hal tersebut maka penulis mengajukan hipotesis awal penelitian sebagai berikut:

H3: Kepemimpinan yang bertanggungjawab berpengaruh positif terhadap komitmen berkelanjutan.

