

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Gaya Kepemimpinan

Bass (1990), Bass dan Riggio (2006) dalam (Islam et al., 2018) teori gaya kepemimpinan menekankan bahwa peran kepemimpinan dalam menghasilkan penerimaan karyawan terhadap tujuan dan misi organisasi dapat mempengaruhi inovasi serta dapat membantu karyawan untuk bisa melampaui kepentingan diri sendiri. Gaya kepemimpinan menurut Costa et al (2023) adalah perilaku yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Setiap pemimpin harus memiliki karakteristik, keterampilan, dan sifat tegas guna memberikan arahan yang benar dan baik kepada pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu bentuk penggabungan dari interaksi dan hubungan yang dibangun oleh pemimpin dan pengikutnya, yang dapat memotivasi, mempengaruhi, dan memberdayakan individu dalam mencapai tujuan tertentu (Costa et al., 2023). Jenis gaya kepemimpinan berupa gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transaksional merupakan ketergantungan karyawan terhadap imbalan yang diberikan oleh perusahaan dan terdapat hukuman dari perusahaan (Costa et al., 2023). Gaya kepemimpinan transformasional merupakan kerja sama antara pemimpin dengan pengikut untuk mencapai tujuan (Islam et al., 2018). Demi mewujudkan kualitas perusahaan maka diperlukannya pemimpin dengan gaya yang sepadan dengan sistem kerja perusahaan. Oleh sebab itu kepemimpinan memiliki berbagai macam gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan di perusahaan.

2.1.1 Gaya Kepemimpinan Transaksional

Menurut Costa et al., (2023) gaya kepemimpinan transaksional merupakan cara pemimpin untuk memberikan motivasi serta memberikan pengaruh kerja organisasi dengan cara memberikan *reward* atau imbalan yang sesuai dengan kinerjanya. Perilaku pemimpin ini terbatas karena, hanya dengan memberikan dorongan kepada pengikutnya dan disertai dengan hadiah. Jika tidak mencapai target maka pemimpin dapat memberikan *punishment* kepada pengikutnya.

Gaya kepemimpinan transaksional bergantung pada prinsip *barter*, di mana pemimpin akan menyediakan fasilitas, menetapkan tujuan, mengamati kinerja karyawan, dan memberikan penghargaan sebagai imbalan atas kontribusi karyawan (Kuntz et al., 2019). Terdapat beberapa karakteristik yang ada di gaya kepemimpinan transaksional yaitu *contingent reward* dan *management-by-exception* (Costa et al., 2023).

Berikut adalah pengertian dari karakteristik gaya kepemimpinan transaksional yang terdiri dari *contingent reward* dan *management-by-exception* (Puni et al., 2021) :

1. *Contingent reward* adalah bentuk dari harapan yang diberikan oleh pemimpin kepada pengikutnya dengan memberi hadiah, apabila pengikut dapat melaksanakan tugas dengan tuntas.
2. *Management by exception*:
 - a) *Active* adalah bentuk proaktif dari perilaku kepemimpinan yang melibatkan pemimpin untuk mengambil tindakan serta memantau perilaku karyawan, mengantisipasi sebelum

terjadinya masalah dan mengambil langkah untuk memperbaiki masalah.

- b) *Passive* adalah bentuk kepemimpinan yang hanya akan menangani masalah saat hal buruk terjadi atau setelah masalah selesai, di mana karyawan menciptakan lingkungan gaduh sebelum pemimpin mengambil tindakan intervensi.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Islam et al (2018) mengungkapkan bahwa pengembangan teori kepemimpinan transformasional dilakukan dengan mendorong karyawan bekerja dengan visi bersama yaitu visi organisasi. Artinya, gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu cara pemimpin untuk mengajak pengikutnya bisa bekerja sama demi mewujudkan visi organisasi. Kepemimpinan transformasional juga membantu peran pemimpin supaya para pengikut bisa menerima goals dan misi perusahaan, mewujudkan inovasi baru serta membantu pengikutnya untuk melihat lebih dari kepentingan pribadi mereka (Islam et al., 2018). Pemimpin dengan menggunakan gaya transformasional akan mempengaruhi peningkatan kinerja organisasi, kepuasan, dan komitmen. Menurut Kuntz et al (2019) gaya kepemimpinan transformasional memiliki peningkatan perubahan yang efektif. Pemimpin akan melihat perkembangan serta nilai-nilai budaya saat ini, memilih cara yang tepat untuk meningkatkan performa organisasi, dan melibatkan pengikutnya sebagai agen perubahan. Gaya kepemimpinan transformasional tak lepas dari perilaku positif, motivasi, dan inovasi.

2.2 Komitmen Organisasi

Allen dan Meyer (1993) pada (Wibowo et al., 2015) komitmen organisasi adalah kondisi psikologis yang mengidentifikasikan hubungan organisasi dan karyawan sebagai penentu bertahan atau tidaknya seorang pegawai pada perusahaan tersebut. Menurut Mardian Evitasari et al (2023) komitmen adalah kesepakatan yang dibuat oleh diri sendiri untuk melakukan suatu hal untuk diri sendiri, orang lain, kelompok, atau organisasi. Komitmen organisasi adalah sikap atau perilaku individu yang ditunjukkan terhadap organisasi dengan membuktikan loyalitas agar mencapai visi, misi, nilai serta tujuan organisasi (Mardian Evitasari et al., 2023). Menurut (Geraldles et al., 2019) Komitmen organisasi terdiri dari identifikasi, keterlibatan, dan ikatan emosional dengan organisasi. Komitmen organisasi memiliki keterkaitan psikologis yang mengacu pada hubungan antara seorang karyawan dengan organisasi dan memiliki dampak dari pemberhentian karyawan. Seperti yang disebutkan oleh (Islam et al., 2018) komitmen organisasi selain berfungsi sebagai sikap dan perilaku karyawan, juga memiliki keterkaitan dengan peningkatan komitmen dan perubahan gaya kepemimpinan.

2.2.1 Komitmen Afektif

Menurut Puni et al (2021) komitmen afektif merupakan situasi seorang karyawan terikat secara emosional dengan organisasi, keterikatan secara emosional tersebut dapat mempengaruhi rasa tanggung jawab yang besar terhadap tujuan dan misi perusahaan serta menjadikan perusahaan sebagai wadah untuk meningkatkan nilai para karyawan serta perusahaan (Puni et al., 2021). Artinya, Komitmen afektif adalah bentuk emosional dari kesadaran individu terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen kepada organisasi memiliki motivasi yang besar dan niat yang kuat guna memberikan kontribusi serta prestasi dalam berorganisasi (Puni et

al., 2021). Komitmen afektif yang dimiliki oleh para karyawan yakni dapat meningkatkan keterlibatan dalam berkegiatan untuk mencapai tujuan perusahaan (Khandakar & Pangil, 2020). Menurut (Gerald et al., 2019) komitmen afektif terbentuk dari nilai-nilai yang ada di organisasi serta keterlibatan individu, mengacu pada kepentingan kegiatan individu. Seperti yang dikatakan oleh (Islam et al., 2018) bahwa komitmen afektif berkaitan dengan komponen emosional yang ditandai dengan identifikasi, keterlibatan, dan keterikatan dalam organisasi.

2.2.2 Komitmen Normatif

Komitmen normatif merupakan kewajiban seorang karyawan untuk tetap berada di perusahaan. Pengaruh dari komitmen normatif antara lain adalah tekanan yang dialami oleh karyawan di perusahaan, karena pada dasarnya karyawan akan merasa takut akan kekecewaan yang ditimbulkan dari dirinya terhadap lingkungan rekan kerja, tugas individu, dan pemimpin organisasi. Berkomitmen kepada organisasi dan menjadi bagian dari perusahaan dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam mengatasi tugas-tugas yang diberikan (Kalitanyi, 2022). Menurut Puni et al (2021) komitmen normatif adalah tekad individu untuk tetap berada dalam satu organisasi karena adanya rasa kewajiban terhadap organisasi. Komitmen normatif juga merupakan bentuk moral terhadap organisasi dari investasi organisasi dalam meningkatkan kapasitas karyawan dalam bentuk pelatihan, pendampingan, dan pembinaan.

2.2.3 Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan adalah pola pikir individu untuk tetap bertahan di dalam organisasi. Hal ini dilakukan karena, timbulnya rasa takut jika tidak mendapatkan keuntungan dan gaji di perusahaan yang baru. Selain itu

menimbulkan kecemasan terhadap ketidakpercayaan untuk mendapatkan atau mencari pekerjaan lain (Mutmainnah et al., 2022).

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

| No | Judul dan Penulis | Variabel | Metode | Hasil |
|----|---|---|--|---|
| 1 | Transformational leadership and four-dimensional commitment: Mediating role of job characteristics and moderating role of participative and directive leadership styles Talat Islam, Jawad Tariq, dan Bushra Usman (2018) | <i>Normative Commitment, Transformational Leadership, Affective Commitment, Job Characteristics, Few Alternatives, dan Perceived Sacrifices</i> | Metode Metode Analisis Data: <i>Confirmatory Factor Analysis (CFA), Structural Equation Modeling, Hierarchal Regression,</i> Responden: 563 karyawan bank di Pakistan | Kepemimpinan transformasional positif dengan komitmen afektif, komitmen normatif, dan <i>perceived sacrifice</i> |
| 2 | Work-personal life Conflict and Burnout in Contact Centers The moderating role of affective commitment Daniela Gerales, Ema Madeira, Vânia Sofia Carvalho, Maria José Chambel (2018) | <i>Work-personal life, Burnout, Contact Center, Affective Commitment, dan Quantitative</i> | Metode Analisis Data: Process tools Responden: 2,055 karyawan perusahaan kontak senter di Portugis | WPLC berhubungan positif dengan <i>burnout</i> . Komitmen afektif memoderasi hubungan antara WPLC dan <i>burnout</i> . |
| 3 | The Role of Affective Commitment on The Relationship Between Human | <i>Informal Workplace Learning, Human Resource Management Practices, dan</i> | Metode Analisis Data: <i>Situated learning theory dan the</i> | Penting bagi HRM dapat memengaruhi pembelajaran di tempat kerja informal bagi |

| | | | | |
|---|--|--|---|--|
| | <p>Resource Management Practices and Informal Workplace Learning</p> <p>Md Shariful Alam Khandakar dan Faizuniah Pangil (2020)</p> | <p><i>Affective Commitment</i></p> | <p><i>organizational support theory</i></p> <p>Objek: Human resources management practices</p> | <p>sebagian besar organisasi.</p> <p>Komitmen afektif karyawan dianggap sebagai faktor penting yang dapat memunculkan ide baru dalam pembelajaran.</p> |
| 4 | <p>Transformational and transactional leadership and skills approach Insights on stadium management</p> <p>Majd Megheirkouni, Amarachi Amaugo, Shehu Jallo (2018)</p> | <p><i>Transformational Style, Transactional Style, Leadership, Management, Stadium, dan Skills</i></p> | <p>Metode Analisis Data: Metode Kuantitatif</p> <p>Responden: 212 responden yang bekerja di bidang pengaturan stadion di London, Dubai, Latakia, dan Doha</p> | <p>Kepemimpinan transaksional dan pendekatan keterampilan berkorelasi sedangkan kepemimpinan transformasional dan pendekatan keterampilan berkorelasi.</p> <p>Manajer operasional, menengah dan atas memiliki perbedaan yang signifikan pada perilaku kepemimpinan transformasional.</p> <p>Manajer operasional, menengah, dan puncak juga memiliki perbedaan yang signifikan dalam pendekatan keterampilan.</p> |
| 5 | <p>From Transactional to Transformational</p> | <p><i>Leadership Style, Commitment, Learning Culture,</i></p> | <p>Metode Analisis Data:</p> | <p>CEO yang keluar memberikan pengaruh</p> |

| | | | | |
|---|---|--|--|---|
| | <p>Exploring the Role of Leadership Style on CEO Succession Outcomes</p> <p>Joana Kuntz, Brendan Davies, Katharina Naswall (2019)</p> | <p><i>Engagement, Alignment, dan Chief Executive Officers</i></p> | <p>Linear Mixed Models sequential explanatory</p> <p>Responden: 230 karyawan perbankan dan asuransi di Australasia</p> | <p>ketidakpuasan terhadap karyawan yang ditinggalkan.</p> <p>Karyawan lebih senang dengan gaya kepemimpinan transformasional.</p> |
| 6 | <p>Leadership Styles and Innovation Management: What Is the Role of Human Capital?</p> <p>Joana Costa, Mariana Pádua, António Carrizo Moreira (2023)</p> | <p><i>Leadership Styles, Innovation, dan Human capital</i></p> | <p>Metode Analisis Data: Community Innovation Survey (CIS)</p> <p>Responden: 13.702 responden di perusahaan Protugal</p> | <p>Pentingnya inovasi terbuka dan ukuran untuk menjelaskan pelaksanaan kegiatan inovasi umum. Gaya kepemimpinan mempengaruhi inovasi secara berbeda dengan kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan otokratis yang berdampak negatif terhadap pelaksanaan inovasi umum. Gaya kepemimpinan demokratis mempengaruhi inovasi umum secara positif.</p> |
| 7 | <p>Mediating Affective Organizational Commitment and Job Satisfaction at SMEs Family: The Effect of Transformational Leadership Style</p> | <p><i>Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, dan Employee Performance</i></p> | <p>Metode Analisis Data: <i>explanatory research, Partial Least Squares (SEM-PLS)</i></p> <p>Responden:</p> | <p>Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan pada bisnis keluarga yang bergerak di bidang konsultasi sipil. Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan</p> |

| | | | | |
|---|---|--|--|--|
| | <p>on Employee Performance</p> <p>Rizky Mardian Evitasari, Armanu Thoyib, Rofiaty (2023)</p> | | <p>1008 responden didapat dari bisnis keluarga bidang konsultasi sipil di provinsi jawa timur</p> | <p>kepuasan kerja dan komitmen</p> |
| 8 | <p>Leadership Style and its Impact on Employee Performance at Indonesian National Electricity Company</p> <p>Mahendra Fakhri, Mahir Pradana, Syarifuddin Syarifuddin, Yozi Suhendra (2020)</p> | <p><i>Transformational Leadership, Transactional Leadership, Employee Performance</i></p> | <p>Metode Analisis Data: <i>Descriptive Analysis dan Multiple Linear Regression Analysis</i></p> <p>Responden: 73 responden di kantor pusat PT PLN Indonesia</p> | <p>Gaya transformasional dan gaya transaksional, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya manajer dapat mempraktekkan kedua gaya yang berbeda untuk meningkatkan kinerja, namun tergantung pada masing-masing tugas yang didelegasikan sesuai dengan kesepakatan yang telah disampaikan sebelumnya.</p> |
| 9 | <p>The interaction effect of transactional-transformational leadership on employee commitment in a developing country</p> <p>Albert Puni, Sam Kris Hilton, Benedicta Quao (2020)</p> | <p><i>Transaction Leadership, Transformational Leadership, dan Employee Commitment</i></p> | <p>Metode Analisis Data: Descriptive dan Cross sectional survey Designs</p> <p>Responden: 360 responden industri penerbangan di Ghana</p> | <p>Terdapat hubungan antara gaya transaksional dengan komitmen karyawan.</p> <p>Kepemimpinan transformasional tidak memiliki efek augmentasi pada kepemimpinan transaksional.</p> |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | Terdapat pengaruh interaksi negatif gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap komitmen karyawan. |
|--|--|--|--|--|

2.4 Kerangka penelitian

Hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen afektif dapat disusun dalam kerangka penelitian seperti berikut ini:



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

2.5.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif

Penelitian yang dilakukan oleh Islam et al (2018) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif, pada penelitian tersebut menyatakan karyawan lebih menunjukkan keterikatan emosional terhadap gaya kepemimpinan transformasional. Hal tersebut juga dapat membantu kepemimpinan memiliki hubungan positif dengan emosional para karyawannya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mardian Evitasari et al (2023) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan komitmen afektif di perusahaan, sehingga dapat membuat karyawan akan merasa puas dalam bekerja dan dapat memiliki keterikatan secara emosional untuk menjadi bagian dari perusahaan dan berdampak baik pada peningkatan

kinerja karyawan pada perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Surtha et al (2020) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan Graha Kaori Group. Penelitian Agung & Riana (2020) menyatakan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan Hotel Pita Maha Resort dan Spa Ubud. Berdasarkan uraian diatas, sama seperti halnya seorang manajer atau pemimpin di dalam perusahaan semestinya melakukan pendekatan kepada pengikutnya supaya lebih bisa mengenal dan mengembangkan perusahaan dengan memberikan peluang kepada karyawannya untuk mencoba pekerjaan baru dan memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada para pengikutnya. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan transformasional melibatkan pengikutnya dalam mengambil keputusan, memotivasi, dan mengarahkan kepentingan organisasi, maka dapat diperoleh hipotesis sebagai berikut:

H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen afektif.