

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen yang sangat penting dalam suatu organisasi, karena perannya tidak sebatas pelaksana pekerjaan, melainkan juga sebagai faktor penggerak utama dalam mewujudkan tujuan organisasi. Dalam hal ini, kepemimpinan transformasional memainkan peran penting karena dapat membangun visi bersama, memberikan inspirasi, dan mendorong motivasi kerja karyawan, sehingga menciptakan keberlangsungan yang lebih kuat terhadap organisasi (Almaududi Ausat et al., 2022). Motivasi kerja yang tinggi merupakan faktor penting yang mendorong individu untuk memberikan kontribusi optimal, melalui loyalitas, kepercayaan, dan kesediaan untuk tetap berkomitmen pada organisasi (Anisyahfitri & Rizal, 2023). Dari keduanya mempunyai kesamaan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dapat dipandang sebagai salah satu aspek yang berperan penting dalam memengaruhi tingkat komitmen seseorang terhadap organisasi. Pada bagian tinjauan pustaka ini akan membahas berbagai konsep yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, serta komitmen organisasi, yang ketiganya saling berkaitan dalam konteks manajemen sumber daya manusia dan keberlanjutan suatu organisasi.

2.1.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Dalam konteks penelitian ini, teori gaya kepemimpinan transformasional digunakan sebagai landasan untuk menganalisis variabel kepemimpinan transformasional.

2.1.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan (*Leadership Style*)

Secara etimologis, istilah pemimpin berasal dari kata dasar “pimpin” (*lead*), yang memiliki makna membimbing atau menuntun. Dengan demikian, di dalam konsep tersebut terkandung dua unsur utama, yaitu yang dipimpin dan yang memimpin. Ketika kata dasar tersebut mendapat awalan “pe” dan menjadi “pemimpin”, maknanya mengarah pada seseorang yang mampu memengaruhi orang lain melalui wibawa serta kemampuan berkomunikasi, sehingga mendorong pihak lain untuk bertindak dalam upaya mencapai tujuan tertentu. Seorang pemimpin merupakan individu yang memiliki kapasitas untuk menggerakkan dan mengarahkan baik individu maupun kelompok agar dapat bekerja sama demi tercapainya sasaran yang telah ditetapkan. Secara umum, kepemimpinan didefinisikan sebagai salah satu proses dinamis dimana pemimpin berperan dalam memengaruhi bawahannya untuk mewujudkan visi, misi, serta tujuan organisasi guna mencapai kemajuan dan keharmonisan bersama (Hendyat Soetopo dalam Humaisi S et al., 2024).

Kepemimpinan dapat dipahami sebagai kekuatan atau dorongan yang memberikan pengaruh sekaligus arah dalam diri seorang pemimpin. Ia berfungsi sebagai tenaga pendorong yang menuntun, mengarahkan, serta menjaga aktivitas setiap individu agar selaras dengan pencapaian tujuan organisasi.

Selain itu, kepemimpinan juga merupakan bentuk hubungan timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin. Proses ini muncul melalui interaksi sosial antara individu dengan orang-orang di sekitarnya. Tanpa adanya pengikut, maka kepemimpinan pun tidak akan terwujud. Oleh karena itu seorang pemimpin yang efektif harus mampu menumbuhkan inspirasi, membangkitkan semangat, serta menjalin kerja sama yang harmonis dengan bawahannya (Owens dalam Humaisi S et al., 2024).

Perkembangan dan tingkat persaingan yang semakin dinamis dalam suatu organisasi membuat gaya kepemimpinan tidak bersifat statis, melainkan terus mengalami perubahan. Kondisi ini mendorong munculnya berbagai bentuk gaya kepemimpinan baru yang disesuaikan dengan konteks serta lingkup organisasi, dan tuntutan situasi dalam suatu organisasi ataupun negara.

Berdasarkan uraian tersebut, sejumlah ahli berupaya melakukan berbagai penelitian dan kajian dengan pendekatan ilmiah untuk memahami serta mengidentifikasi munculnya gaya-gaya kepemimpinan yang lebih modern, dimana terdapat beragam kecenderungan atau preferensi dalam penerapan gaya kepemimpinan tersebut.(Anggarini R et al., 2024), yaitu:

- Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*);
- Kepemimpinan Pemberdayaan;
- Kepemimpinan Melayani (*Servant Leadership*); dan
- Kepemimpinan Beretika (*Ethical Leadership*).

Dalam penelitian ini, peneliti menentukan fokus pada gaya kepemimpinan transformasional.

2.1.1.2 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership Style*)

Gaya kepemimpinan transformasional muncul sebagai respon terhadap berbagai tantangan yang dihadapi dalam konteks kepemimpinan saat ini. Di era modern, perubahan berlangsung dengan cepat, dan manusia tidak lagi menerima keadaan begitu saja. Disisi lain, mereka menunjukkan sikap kritis dan mengharapkan penghargaan yang sepadan dengan kontribusi yang telah diberikan. Berdasarkan teori motivasi Maslow, individu saat ini memiliki kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yang berimplikasi pada pentingnya penghargaan dan pelayanan yang sejalan dengan nilai-nilai kemanusiaan. Kepemimpinan transformasional saat ini tidak hanya berfokus pada pemenuhan kebutuhan yang diberikan, melainkan juga mendorong para pemimpin untuk menyadari pentingnya peran mereka dalam memberikan yang terbaik. Hal ini berhubungan erat dengan pengembangan manajemen dan kepemimpinan yang menunjukkan hubungan antara manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi.

Kepemimpinan transformasional merupakan bentuk kepemimpinan sejati, dimana seorang pemimpin memotivasi bawahannya untuk berkontribusi secara optimal demi mencapai tujuan perusahaan, serta memberikan inspirasi dan inovasi bagi organisasi (Italiani dalam Humaidi, 2024). Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada upaya memberikan inspirasi, mendorong motivasi, serta mengoptimalkan kemampuan dan potensi terbaik dari setiap individu dalam tim. Pemimpin dengan gaya ini tidak sekedar memberikan instruksi atau arahan, tetapi juga berfokus pada penciptaan perubahan positif yang signifikan, baik dalam interaksi tim maupun keseluruhan

struktur organisasi. Pemimpin transformasional berupaya membangun lingkungan kerja yang mampu mendorong karyawan untuk terus berkembang, berinovasi, dan memberikan kontribusi terbaik. Mereka melihat karyawan bukan hanya sebagai pelaksana tugas, tetapi juga sebagai individu yang memiliki potensi serta motivasi untuk tumbuh secara pribadi maupun profesional.

Oleh karena itu dari penjelasan di atas bahwa kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai suatu pendekatan yang sesuai dan responsif terhadap perubahan dalam organisasi di era saat ini. Gaya kepemimpinan ini tidak semata-mata menekankan pada pemberian instruksi, melainkan juga pada kemampuan seorang pemimpin dalam menumbuhkan inspirasi, meningkatkan motivasi, serta membantu individu mengaktualisasikan potensi yang dimilikinya. Selaras dengan teori motivasi yang dikemukakan oleh Maslow, kepemimpinan transformasional berperan penting dalam menciptakan suasana kerja yang menghargai setiap bentuk kontribusi individu, mendukung pengembangan diri, dan mendorong inovasi. Dengan demikian, pendekatan kepemimpinan ini berperan penting dalam meningkatkan kinerja, membangun komitmen, dan mendorong pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan.

2.1.1.3 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership Style*)

Kepemimpinan transformasional memiliki empat indikator (Wijayanto dalam Humaidi, 2024), yaitu:

- a) Kharisma merupakan contoh dari seorang pemimpin yang mampu menumbuhkan rasa bangga, kekaguman, rasa hormat, dan serta kepercayaan dari pengikutnya;

- b) Inspirasi menggambarkan tindakan seorang pemimpin yang mampu menyampaikan harapan secara jelas terkait pencapaian bawahannya, memperlihatkan dedikasi terhadap seluruh sasaran organisasi, serta membangun semangat kerja tim dengan menumbuhkan rasa antusias dan sikap optimis;
- c) Stimulasi intelektual mencerminkan kemampuan seorang pemimpin untuk mengembangkan ide-ide inovatif, menawarkan solusi terhadap tantangan yang dihadapi, serta memotivasi bawahannya; dan
- d) Pertimbangan individual menggambarkan sosok pemimpin yang memiliki komitmen untuk mendengarkan dengan seksama berbagai pandangan dan saran dari bawahannya, serta menunjukkan kepedulian terhadap seluruh kebutuhan mereka dalam rangka mendukung pengembangan karier.

2.1.2 Motivasi Kerja

Dalam konteks penelitian ini, teori motivasi kerja digunakan sebagai landasan untuk menganalisis variabel motivasi kerja.

2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja didefinisikan sebagai dorongan baik dari internal maupun eksternal yang mendorong individu untuk melakukan pekerjaan dengan dedikasi, semangat, dan efisien. Ini mencakup semua faktor yang memengaruhi keputusan seseorang untuk berusaha dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka. Motivasi merupakan faktor yang sangat berpengaruh dalam menentukan tingkat kepuasan kerja, produktivitas, dan keberhasilan baik individu maupun organisasi.

Motivasi dapat diartikan sebagai kondisi psikologis seseorang yang terbentuk dari interaksi antara kebutuhan pribadi dengan berbagai faktor eksternal yang memengaruhi perilaku dan usaha individu tersebut. Kebutuhan menjadi elemen penting yang sangat berkaitan dengan motivasi, karena setiap orang secara alami terdorong untuk memenuhi kebutuhan dan berupaya keras untuk mencapai keinginan yang dimilikinya (Fiernaningsih et al., 2024).

Dalam konteks lingkungan kerja, motivasi memiliki peran penting dalam meningkatkan semangat kerja karyawan (Fiernaningsih et al 2024). Hubungan antara motivasi dan kinerja bersifat positif, dimana karyawan yang memiliki motivasi tinggi biasanya menunjukkan antusiasme lebih besar dalam melaksanakan tugas dan mampu meraih hasil yang lebih optimal dibandingkan dengan karyawan yang motivasinya rendah.

Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi didefinisikan sebagai sekumpulan sikap serta dorongan yang memengaruhi seseorang dalam upayanya mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam hal ini, peneliti menitikberatkan analisis pada motivasi yang muncul dari faktor-faktor luar individu atau yang dikenal sebagai motivasi ekstrinsik.

2.1.2.2 Jenis Motivasi

Menurut Teori Herzberg teori yang dikembangkannya dikenal sebagai Model Dua Faktor dari motivasi, yang terdiri dari faktor motivasional dan *hygiene* atau pemeliharaan. Teori ini menjelaskan bahwa faktor motivasional merujuk pada unsur-unsur intrinsik yang mendorong individu untuk berprestasi, yang bersifat intrinsik yaitu dorongan yang bersumber dari dalam diri seseorang.

sedangkan faktor *hygiene* atau pemeliharaan diartikan sebagai unsur-unsur ekstrinsik yaitu dorongan yang bersumber dari luar individu dan berpengaruh pada perilaku seseorang dalam kehidupannya (Herwati et al., 2023).

2.1.2.3 Faktor – Faktor yang Memengaruhi Motivasi Kerja

Terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi motivasi kerja (Afandi 2021), yaitu:

1) Kebutuhan Hidup

Kebutuhan dasar untuk mempertahankan kelangsungan hidup, seperti sandang, pangan, papan, dan kebutuhan pokok lainnya, menjadi faktor penting dalam kehidupan individu. Selain itu, terdapat pula dorongan internal yang memotivasi seseorang agar lebih giat dan bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya.

2) Kebutuhan Masa Kerja

Kebutuhan akan masa depan yang baik, hingga dapat menciptakan rasa tenang.

3) Kebutuhan Harga Diri

Adanya kebutuhan individu akan dihargai dan juga kebutuhan akan pengakuan dari lingkungan sekitarnya. Faktor tersebut dapat menumbuhkan dorongan dalam diri individu untuk berusaha memperoleh penghargaan dan apresiasi dari orang lain.

4) Kebutuhan Pengakuan Prestasi Kerja

Dorongan untuk meraih prestasi kerja yang diinginkan oleh individu diwujudkan melalui pemanfaatan kemampuan, keterampilan, serta potensi

diri secara maksimal guna memperoleh hasil kerja yang optimal dan memuaskan.

2.1.2.4 Tujuan Motivasi Kerja

Motivasi berperan sebagai pendorong yang menumbuhkan semangat dalam diri individu untuk melaksanakan pekerjaan, sehingga mereka terdorong untuk bekerja sama, meningkatkan efisiensi, serta mengerahkan seluruh upayanya demi meraih kepuasan dalam bekerja (Hasibuan dalam Mubarak M et al., 2022). Adapun tujuan dari pemberian motivasi adalah sebagai berikut:

- 1) Mendorong peningkatan semangat serta rasa puas karyawan dalam bekerja;
- 2) Mengoptimalkan tingkat produktivitas kerja para karyawan;
- 3) Menjaga kestabilan dan keberlangsungan tenaga kerja di lingkungan perusahaan;
- 4) Menumbuhkan serta memperkuat kedisiplinan dalam pelaksanaan tugas;
- 5) Meningkatkan efektivitas dalam proses perekrutan dan pengelolaan karyawan;
- 6) Mewujudkan lingkungan serta hubungan kerja yang harmonis;
- 7) Menumbuhkan loyalitas, kreativitas, dan keterlibatan aktif karyawan; dan
- 8) Mendorong peningkatan taraf kesejahteraan para karyawan.

Motivasi merupakan faktor kunci yang memberikan semangat atau energi seseorang dalam melakukan pekerjaannya (Hasibuan, 2020). Dari sudut pandang ini, manfaat utama motivasi adalah kemampuan untuk mengarahkan energi dan perilaku karyawan agar mau bekerja sama secara efektif dan terintegrasi demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan, penulis melihat

motivasi sebagai pemberian daya penggerak. Artinya motivasi yang cukup, seorang karyawan mungkin hanya bekerja seadanya, tanpa keinginan untuk berprestasi atau memberikan hasil yang terbaik.

2.1.2.5 Indikator Motivasi Kerja

Menurut teori kebutuhan Maslow, setiap orang memiliki lima tingkat kebutuhan, mulai dari kebutuhan dasar hingga kebutuhan yang lebih tinggi yang berkaitan dengan pencapaian potensi diri. Kelima tingkat kebutuhan tersebut adalah kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri (Norawati & Nurmansyah, 2025).

Namun dalam penelitian ini, peneliti memfokuskan perhatian pada jenis motivasi yang bersumber dari faktor-faktor luar individu atau yang disebut motivasi ekstrinsik, sebagai berikut:

1) Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan fisiologis ini lebih berkaitan dengan masalah keuangan karyawan yang dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari mereka. Seperti gaji yang layak, bonus, uang makan, uang transportasi, dan fasilitas perumahan adalah beberapa cara untuk memenuhi kebutuhan fisik di tempat kerja. Pemberian gaji yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar dan sebagai bentuk apresiasi atas upaya karyawan yang telah diberikan (Norawati & Nurmansyah, 2025).

2) Kebutuhan rasa aman dan keselamatan

Perlindungan karyawan dari risiko fisik dan ekonomi adalah bagian dari kebutuhan keamanan dan keselamatan. Karyawan ingin merasa aman di

tempat kerja. Untuk itu, perusahaan harus menyediakan tempat di mana karyawan merasa aman. Adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kesehatan, dan perlengkapan keselamatan kerja adalah beberapa indikator untuk memenuhi kebutuhan ini. Jika karyawan berada di tempat kerja yang aman, mereka akan lebih tenang dan fokus pada pekerjaan mereka (Norawati & Nurmansyah, 2025).

3) Kebutuhan sosial

Kebutuhan sosial berkaitan dengan interaksi dan hubungan antar individu. Karyawan tidak hanya bekerja untuk mendapatkan upah, tetapi mereka juga membutuhkan hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja dan atasan mereka. Salah satu dari kebutuhan ini adalah dapat berkomunikasi dengan baik di tempat kerja, merasa diterima dalam kelompok kerja, keinginan untuk saling menyayangi dan mencintai. Upaya yang harus dilakukan untuk membangun hubungan kerja yang baik, seperti mencakup komunikasi yang terbuka, tim kerja yang solid, dan diberikan penghargaan terhadap kolaborasi, untuk memenuhi kebutuhan sosial ini (Norawati & Nurmansyah, 2025).

4) Kebutuhan akan penghargaan.

Kebutuhan individu untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain, termasuk atasan dan rekan kerja. Seperti mendapatkan penghargaan berupa pengakuan atas pencapaian, prestasi, atau kontribusi yang diberikan di tempat kerja. Jika seorang karyawan merasa bahwa pekerjaannya dihargai, dia akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras. Untuk memenuhi kebutuhan yang

diberikan ini ditunjukkan dengan pengakuan atas prestasi kerja, penghargaan lisan dan materi, dan kesempatan untuk berkembang melalui posisi yang lebih besar dalam organisasi (Norawati & Nurmansyah, 2025).

2.1.3 Komitmen Organisasi

Dalam konteks penelitian ini, teori komitmen organisasi digunakan sebagai landasan untuk menganalisis variabel komitmen organisasi.

2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Istilah komitmen berasal dari bahasa Inggris yaitu *commitment*, yang memiliki makna meningkatkan diri, menyatukan, mempercayai, serta melaksanakan suatu hal. Keselarasan antara komitmen dan tindakan memang mudah untuk diucapkan, namun penerapannya dalam kenyataan seringkali sulit diwujudkan secara konsisten. Komitmen dapat diartikan sebagai sebuah bentuk janji atau tekad, baik kepada diri sendiri maupun kepada orang lain, yang diwujudkan melalui tindakan nyata. Komitmen merupakan kecenderungan individu untuk terlibat dalam aktivitas yang dilaksanakan dengan keyakinan bahwa kegiatan tersebut memiliki signifikansi dan makna. Komitmen muncul ketika individu mempunyai kesempatan untuk menentukan tindakan yang akan diambil (Wijaya dalam Rohman Fatkhur et al, 2023).

Organisasi adalah aktivitas yang dilakukan secara kolektif oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama, bukan oleh individu tunggal. Karena jika kegiatan tersebut dilakukan oleh satu individu, maka tidak dapat disebut sebagai organisasi. Organisasi merupakan suatu sistem yang mencakup pengelompokan individu, perlengkapan, pembagian tugas, tanggung jawab,

serta wewenang secara terstruktur sehingga seluruh elemen tersebut dapat berfungsi secara terpadu dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan (Rohman Fatkhur et al., 2023).

Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai dorongan internal seseorang untuk memberikan upaya lebih demi kepentingan organisasi, disertai keinginan kuat untuk tetap menjadi bagian darinya. Setiap pihak manajemen diharapkan mampu mendorong pertumbuhan dan perkembangan organisasi secara berkesinambungan. Karena komitmen mencerminkan keteguhan tekad dari para pengambil Keputusan dalam mencapai sasaran yang telah ditentukan (Rohman Fatkhur et al., 2023).

Komitmen organisasi merujuk pada sikap yang mencerminkan kesetiaan karyawan kepada organisasi, dan dianggap sebagai proses yang terus menerus dimana anggota organisasi menyampaikan perhatian serta partisipasi mereka terhadap instansi tersebut (Mekta dalam Rohman Fatkhur et al., 2023). Komitmen ini dapat tumbuh melalui ikatan emosional antara individu dan perusahaan, yang meliputi dukungan moral, keselarasan nilai-nilai yang dianut organisasi, serta keinginan pribadi untuk memberikan kontribusi nyata bagi kemajuan perusahaan.

Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai sikap serta perilaku individu terhadap organisasi tempat bekerja, yang tercermin melalui loyalitas dan dedikasi dalam mewujudkan visi, misi, nilai, serta tujuan organisasi (Fiernaningsih et al., 2024). Seseorang yang memiliki tingkat komitmen tinggi terhadap organisasi biasanya menunjukkan keyakinan dan penerimaan yang kuat

terhadap nilai-nilai serta tujuan organisasi, disertai kemauan untuk berupaya maksimal demi kemajuan organisasi dan tekad untuk terus menjadi bagian dari organisasi tersebut.

2.1.3.2 Ciri – Ciri Karyawan yang Berkomitmen

Berbagai faktor pribadi seperti lamanya waktu bekerja di suatu organisasi, beragamnya kebutuhan, dan keinginan unik setiap karyawan dapat memengaruhi komitmen seorang karyawan. Beberapa ciri-ciri karyawan yang memiliki komitmen organisasi (Steers dalam Fiernaningsih et al., 2024), seperti:

- 1) Ciri pekerjaan, seperti kejelasan identitas tugas serta kesempatan untuk berinteraksi dengan sesama rekan kerja, menjadi faktor penting dalam lingkungan kerja. Pekerjaan yang memberikan makna identitas yang jelas, serta mendorong interaksi positif antar karyawan, dapat memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi;
- 2) Pengalaman kerja, seperti dukungan yang diberikan organisasi serta kesempatan untuk mengembangkan diri, dapat menjadi faktor yang memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi; dan
- 3) Pendapat dan percakapan antar karyawan, termasuk bagaimana mereka menyampaikan dan membahas perasaan mereka terhadap organisasi, dapat berpengaruh terhadap tingkat komitmen organisasi. Apabila lingkungan kerja bersifat suportif dan para karyawan merasakan adanya dukungan Bersama, kondisi tersebut dapat memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi.

Pandangan yang sejalan juga terlihat pada konsep identifikasi karyawan yang memiliki komitmen tinggi, yang mencakup sikap positif serta niat kuat untuk bertindak sesuai dengan tujuan organisasi (Mowdey, Porter, dan Steers dalam Fiernaningsih et al., 2024):

- 1) Sikap: proses ini mencakup pengenalan terhadap organisasi, penerimaan terhadap tujuan yang ditetapkan, kecocokan antara nilai-nilai yang dianut individu dengan nilai-nilai yang dimiliki organisasi, disertai rasa bangga karena menjadi bagian dari organisasi tersebut. Sikap juga mencakup keterlibatan yang sesuai dengan peran dan tanggung jawab pekerjaan dalam organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen kuat akan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan penuh semangat, serta menampilkan sikap hangat, rasa kepedulian, dan kesetiaan terhadap organisasi; dan
- 2) Kehendak bertindak: menunjukkan dedikasi untuk berupaya serta bekerja melampaui harapan guna mendorong kemajuan organisasi. Karyawan dengan tingkat komitmen tinggi cenderung memperhatikan keberlangsungan serta kesejahteraan organisasi, memiliki sedikit dorongan untuk meninggalkannya, dan menunjukkan niat kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dalam jangka waktu yang panjang (Fiernaningsih et al., 2024).

Oleh sebab itu, komitmen karyawan dipengaruhi beberapa faktor, termasuk aspek internal individu, pengalaman kerja, karakteristik pekerjaan, serta interaksi dan persepsi karyawan terhadap organisasi.

2.1.3.3 Indikator Komitmen Organisasi

Indikator-indikator yang digunakan untuk sebagai tolak ukur dari komitmen organisasional (Yuyun & Darmawati dalam Esi Sriyanti et al., 2022), sebagai berikut:

- 1) Komitmen afektif, mencakup aspek-aspek seperti karakteristik pribadi serta pengalaman yang diperoleh individu selama menjalani pekerjaannya;
- 2) Komitmen keberlanjutan (kontinuitas), meliputi tingkat investasi atau pengorbanan yang telah diberikan individu, serta pandangan terhadap keterbatasan pilihan pekerjaan lain yang tersedia; dan
- 3) Komitmen normatif, berkaitan dengan pengalaman individu sebelum bergabung dengan organisasi serta proses sosialisasi yang dialaminya selama menjadi bagian dari organisasi tersebut.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber Referensi
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Jiatong W., et al (2022), <i>The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement</i>	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi	Terdapat variabel mediasi <i>employee engagement</i>	Terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi	<i>Journal of Frontiers in Psychology</i> , Vol. 13, ISSN: 1664-1078
2.	Septiyani & Fauzan, (2023)	Terdapat variabel	Terdapat variabel	Terdapat pengaruh	Jurnal Ekonomi,

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<i>The Effect of Work Motivation, Self-Efficiency, And Job Satisfaction on Organizational Commitment (Study at The Semarang City Land Office)</i>	motivasi kerja dan komitmen organisasi	<i>self-efficiency</i> dan kepuasan kerja	motivasi kerja terhadap komitmen organisasi	Vol. 12(4), E-ISSN: 2721-9879. sean Institute
3. Jun & Lee, (2023), <i>Transformational Leadership and Followers' Innovative Behavior: Roles of Commitment to Change and Organizational Support for Creativity</i>	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional dan komitmen	Terdapat perbedaan fokus komitmen untuk melakukan perubahan	Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap inovasi dan komitmen terhadap perubahan	<i>Journals Behavioral Sciences</i> , Vol. 13(4), ISSN: 2076328X, PMC (Pubmed Central)
4. Yayubangkai et al., (2022), <i>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi PT. Pegadaian (Persero) Cabang Manado Selatan Kota Manado</i>	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen	Penelitian dilakukan di konteks lain pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Manado Selatan Kota Manado	Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap komitmen organisasi	E-Journal UNSRAT, Vol. 3(2), E-ISSN: 2723-0112
5. Anisyahfitri & Rizal, (2023), <i>The Effect of Transformational Leadership, Work Motivation, and Job Promotion</i>	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan	Terdapat variabel promosi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi	Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, dan	<i>Indonesia Journal of Law and Economics Review</i> , Vol. 18(1).

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<i>on Job Satisfaction with Organizational Commitment as an Intervening Variable</i>	komitmen organisasi	sebagai variabel intervening	pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi	ISSN: 2598-9928
6. Maufuzah & Abadiyah (2023), <i>Transformational Leadership, Workload, and Entrepreneurial Motivation in Increasing Organizational Commitment</i>	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional, motivasi, dan komitmen organisasi	Terdapat variabel beban kerja (<i>workload</i>)	Terdapat pengaruh secara parsial dan simultan pada kepemimpinan transformasional, beban kerja, motivasi terhadap komitmen organisasi	<i>Indonesia Journal of Law and Economics Review</i> , Vol. 18(1), ISSN: 2598-9928
7. Hussain MK & Khayat RAM, (2021) <i>The Impact of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Organisational Commitment Among Hospital Staff: A Systematic Review</i>	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi	Terdapat variabel kepuasan kerja	Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja staf medis dan komitmen organisasi, yang dapat meningkatkan produktivitas, kualitas layanan, dan keselamatan pasien	<i>Journal of Health Management</i> , Vol. 23(4), ISSN: 0972-0634, Sage Journals
8. Hermanto et al., 2024), <i>The mediating role of quality of work life and organizational commitment in the link between transformational leadership and organizational</i>	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi	Terdapat variabel <i>quality of work life & organizational citizenship behavior</i>	Kepemimpinan transformasional pengaruh langsung dan tidak langsung dengan melalui <i>qwl</i> terhadap <i>ocb</i> dan komitmen organisasi	<i>Journal Heliyon</i> , Vol. 10(6), ISSN: 24058440, Sciencedirect

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<i>citizenship behavior</i>				
9. (Fita Fitriana et al., 2025) <i>Organizational Commitment as a Catalyst of the Influence of Transformational Leadership and Management on Performance</i>	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi	Terdapat variabel <i>change management</i> dan kinerja	Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi	Jurnal <i>Economic Resource</i> (JER), Vol. 8(1), ISSN: 2620-6196
10. (Sebastian et al., 2024) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. East Infinita Indonesia Duri.	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi	Konteks penelitian berbeda pada PT. East Infinita Indonesia Duri	Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi	<i>Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)</i> Vol. 5(2), E-ISSN: 2175-792X
11. Suratno & Mohammad Fuazan, (2023), <i>The Effect of Work Motivation, Self-Efficacy, and Work Ethic on Organizational Commitment.</i>	Terdapat variabel motivasi kerja dan komitmen organisasi	Terdapat variabel <i>self-efficacy</i> dan <i>work ethic</i> .	Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi	<i>Management Studies and Entrepreneurship Journal</i> , Vol. 4(4), ISSN: 3773–3784
12. Fauziyah, (2022), Kontribusi Penerapan Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik terhadap Komitmen	Terdapat variabel komitmen organisasi	Terdapat variabel motivasi intrinsik	Terdapat pengaruh antara motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap komitmen organisasi	<i>Journal of Business Management and Accounting</i> , Vol. 3(2), ISSN:

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Organisasi Karyawan Tetap				2715-1913
13. (Amirah Jasmine & Utomo, 2024) <i>The role of transformational leadership, work-life balance, and employee engagement on Gen Z organizational commitment in the Indonesian creative industry</i>	Terdapat variabel kepemimpinan transformasi onal dan komitmen organisasi	Terdapat variabel <i>work life balance</i>	Terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan <i>engagement</i> memediasi hubungan	<i>Journal Problem and Perspective in Management</i> , Vol. 22(4), ISSN: 17277051 <i>Business Perspectives</i>
14. (Manshor et al., 2024) <i>The Impact of Transformational and Transactional Leadership on Organisational Commitment in Small and Medium Enterprises (SMEs)</i>	Terdapat variabel kepemimpinan transformasi onal dan komitmen organisasi	Lokasi penelitian (di malaysia)	Kepemimpinan transformasional lebih memiliki pengaruh pada komitmen daripada kepemimpinan transaksional	<i>Journal Information Management and Business Review</i> , Vol. 16(3), ISSN: 2220-3796, Research Gate
15. Kim & Oh, (2023) <i>Unveiling the Impact of Leadership Interplay on Organizational Commitment</i>	Terdapat variabel kepemimpinan transformasi onal dan komitmen organisasi	Lokasi penelitian (di korea)	Interaksi antara gaya kepemimpinan memengaruhi terhadap komitmen organisasi	<i>Journal of Policy Studies</i> , Vol. 38(4), ISSN: 2799-9130.
16. Widagdo & Roz, (2020), <i>The Effect of Transformational Leadership Style, Motivation, and Organizational</i>	Terdapat variabel kepemimpinan transformasi onal, motivasi dan	Terdapat variabel <i>organizational culture</i> dan <i>work satisfaction</i>	Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, dan	<i>European Journal of Business and Management</i> , Vol. 12(12), E-ISSN:

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<i>Culture on Organizational Commitments Mediated by Work Satisfaction At Muhammadiyah Malang University</i>	komitmen organisasi		motivasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi	2222-2839. IISTE
17. Bytyqi, (2020), <i>The impact of motivation on organizational commitment: an empirical study with kosovar employees</i>	Terdapat variabel motivasi kerja dan komitmen organisasi	Konteks penelitian berbeda (pada karyawan di Kosovo)	Motivasi kerja memiliki efek yang kuat terhadap komitmen organisasi	<i>Prizren Social Science Journal</i> , Vol. 4(3), ISSN: 2616-387X
18. (Febrianti, 2024) <i>Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT Gunawan Fajar)</i>	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional motivasi kerja, dan komitmen organisasi	Terdapat variabel budaya organisasi dan fokusnya terhadap kinerja karyawan	Budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi	Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Kewirausahaan, Vol.14(2), E-ISSN: 2460-3732
19. Abolade, (2024), <i>Transformational leadership approach for sustainable christian mission engagement in the community</i>	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional	Penelitian berfokus pada konteks komunitas	Penerapan gaya kepemimpinan transformasional dapat menumbuhkan komitmen dan ketahanan dalam organisasi	<i>Edumania -An International Multidisciplinary Journal</i> , Vol. 2(2), ISSN: 29600006, Research Gate

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Almaududi Ausat et al., (2022), <i>The Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Work Performance.</i>	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi	Terdapat variabel <i>work performance</i>	Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan <i>work performance</i>	<i>Journal of Leadership in Organizations</i> , Vol. 4(1). E-ISSN: 2656-8810
21. (Hussein & Polatci S, 2023), <i>The Impact of Transformational Leadership on Organizational Commitment: An Exploratory Study in Duhok Governorate</i>	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi	Lokasi penelitian di Turki	Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi	<i>Dynamics in Social Sciences and Humanities</i> , Vol 4(2), Ataturk University Publications
22. (Bangun Wicaksono, 2021), <i>The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Organizational Commitment in Mediating Organizational Cynicism</i>	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi	Terdapat variabel budaya organisasi dan <i>organizational cynicism</i>	Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang tidak signifikan terhadap komitmen organisasi	JMBP: Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan, Vol 7(2). E-ISSN: 2528-4649
23. (Novitasari, 2020) <i>Improving Job Satisfaction and Organizational Commitment: Analysis of the Effects of the Principal Transformational Leadership</i>	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi	Terdapat variabel kepuasan kerja dan konteks penelitian di sekolah	Kepemimpinan transformasional dan pertimbangan individual tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi	Dinamika Pendidikan, Vol. 15(2). E-ISSN: 1907-3720

2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan yang sangat penting dan menjadi elemen yang tidak dapat dipisahkan dari keberlangsungan suatu organisasi, baik dalam bentuk instansi maupun perusahaan. SDM berfungsi sebagai faktor utama yang menentukan arah dan kemajuan organisasi. Secara esensial, SDM adalah individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi dan berperan sebagai penggerak, pemikir, serta perancang strategi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang baik sangat diperlukan untuk meningkatkan produktivitas dan loyalitas terhadap organisasi, karena setiap organisasi memiliki suatu tujuan, untuk dapat mencapai tujuan yang optimal, organisasi membutuhkan individu yang bertanggung jawab serta memiliki kinerja yang baik.

Kepemimpinan transformasional menjelaskan bahwa seorang pemimpin yang dapat memengaruhi karyawannya dengan memotivasi bawahannya, memberikan inovasi, mengarahkan perubahan nilai dan pola pikir karyawannya untuk berkontribusi secara optimal demi mencapai tujuan perusahaan, serta memberikan inspirasi bagi karyawannya. Dengan menerapkan teori tersebut, dimana seorang pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, memberikan motivasi, dan inspirasi kepada karyawannya diyakini bahwa hal tersebut dapat menumbuhkan rasa komitmen karyawan terhadap organisasi dan kesediaan karyawan untuk bertahan serta memberikan kontribusi lebih dalam mencapai tujuan organisasi. Sejalan dengan penelitian terdahulu yang

menunjukkan bahwa ketika penerapan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh dalam memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi (Jiatong et al., 2022).

Motivasi dapat diartikan sebagai kondisi psikologis seseorang yang terbentuk dari interaksi antara kebutuhan pribadi dengan berbagai faktor eksternal yang memengaruhi perilaku dan usaha individu tersebut. Dalam konteks lingkungan kerja, motivasi memiliki peran penting dalam meningkatkan semangat kerja karyawan (Fiernaningsih et al., 2024). Dalam hal ini ketika sebuah instansi mampu memberikan kebutuhan dan dorongan pada diri karyawannya, maka hal tersebut akan memperkuat motivasi kerja pada diri karyawan. Dengan adanya dorongan motivasi yang meningkat bahwa diyakini akan berpengaruh pada meningkatnya komitmen organisasi, karena para karyawan merasa lebih dihargai, nyaman dan memiliki alasan yang kuat untuk bisa tetap berada dalam organisasi. Sejalan dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa ketika adanya motivasi kerja pada diri karyawan, maka hal tersebut akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Septiyani & Fauzan, 2023).

Berangkat dari kedua landasan tersebut, penelitian ini menggunakan pemahaman bahwa komitmen organisasi dapat dibangun melalui dua faktor, yaitu kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. Penerapan konsep ini

menunjukkan bahwa hubungan dalam model penelitian bukan hanya sekedar dugaan, tetapi memiliki landasan yang kuat.

Kepemimpinan transformasional dianggap dapat memengaruhi komitmen melalui perubahan sikap dan perasaan karyawan terhadap organisasi, sementara motivasi kerja berperan dalam membentuk komitmen melalui pemenuhan kebutuhan dan dorongan untuk mencapai target pekerjaan. Oleh karena itu, kedua variabel ini secara teoritis dan berdasarkan hasil nyata dari beberapa penelitian terdahulu layak dilakukan untuk dikaji lebih dalam lagi bagaimana pengaruhnya terhadap komitmen organisasi.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan landasan berpikir yang telah diuraikan sebelumnya, maka dirumuskan beberapa hipotesis yang menjadi dasar dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

- H₁ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi.
- H₂ : Motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi.
- H₃ : Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap komitmen organisasi.