

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1. Definisi dan Pengertian Manajemen

Banyak definisi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli. Salah satunya seperti menurut Gerry R. Terry (1977) dalam buku (Gaol, 2014) menyatakan manajemen adalah proses dalam perusahaan dimana diantaranya adalah *planning, organizing, actuating, controlling* biasanya bertujuan untuk pemenuhan kebutuhan perusahaan dengan menggunakan sumber daya dalam perusahaan. Jika menurut Jones dan George (2007, hal. 5) dalam (Gaol, 2014; Dessler, 2013), manajemen adalah proses pencapaian tujuan perusahaan yang efektif dan efisien dengan menggunakan metode perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian atas sumber daya manusia dan lainnya. Sumber daya tersebut salah satunya mencakup manusia dan keahliannya, keterampilan dan pengetahuan, mesin, bahan-bahan mentah, komputer dan teknologi informasi, dan modal keuangan (Gaol, 2014).

Sementara menurut Dessler (2013) aktivitas dari proses manajemen terdiri dari pertama, *planning* yaitu menetapkan tujuan dan standar dan mengembangkan peraturan dan prosedur, kedua *organizing* yaitu memberikan bawahan tugas yang spesifik dan menetapkan departemen, ketiga *staffing* yaitu menentukan kriteria calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan proses dalam *recrutment, selection, training, development, evaluation, counseling*, keempat

*leading* yaitu adalah proses kerja sama antara dua orang atau lebih dalam rangka mencapai tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Dan kelima yaitu *controlling* merupakan menentukan standar target hasil akhir seperti *sale quota*, kualitas standar atau level produktivitas.

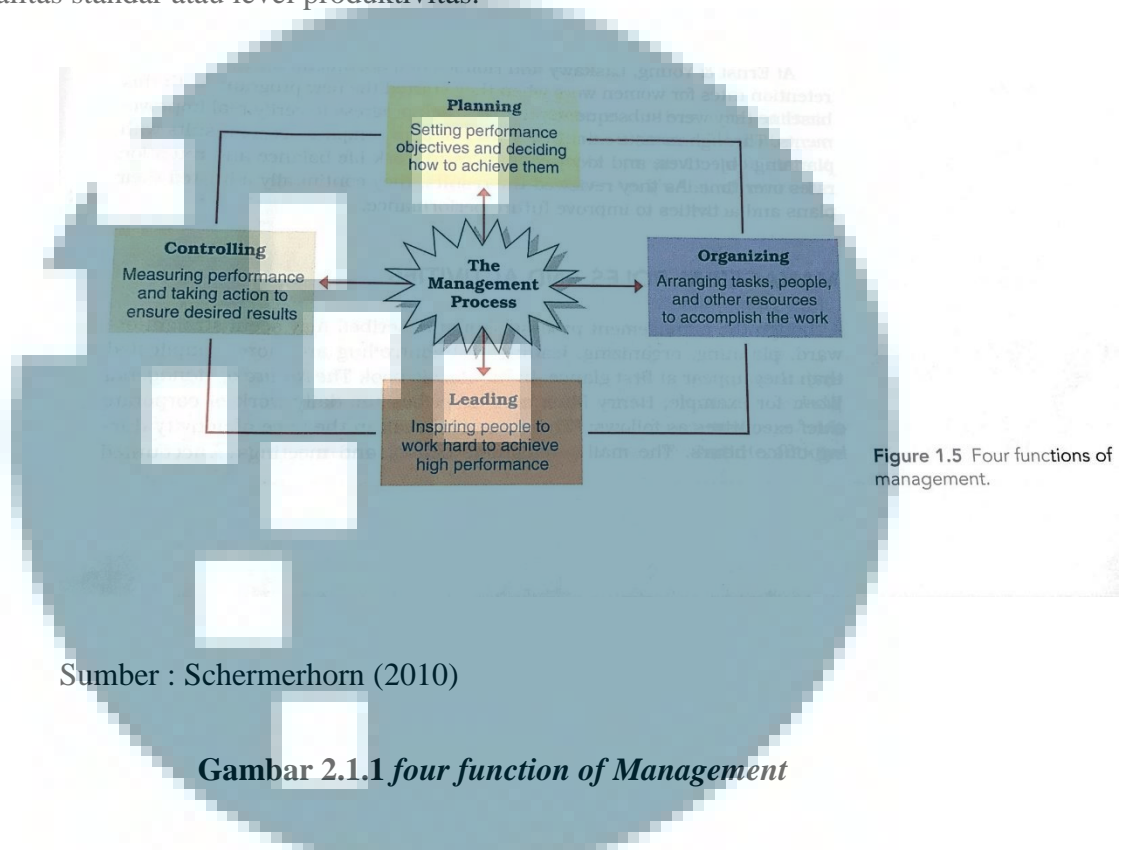


Figure 1.5 Four functions of management.

Sumber : Schermerhorn (2010)

### Gambar 2.1.1 four function of Management

Dari definisi dari para ahli, proses manajemen diharapkan dapat menciptakan suatu efisiensi dan efektifitas dalam pencapaian tujuan perusahaan. Efisiensi di artikan menurut Kinicki & Williams (2008) sebagai mencapai tujuan organisasi dengan penggunaan sumber daya dengan bijak dan dengan biaya yang efektif seperti manusia, uang, bahan baku. Sedangkan untuk efektifitas sendiri di artikan menurut Kamus Besar Indonesia, proses pencapaian tujuan dengan metode yang tepat dan mempertimbangkan pilihan dari pilihan lainnya (Suchayowati, 2017). Dari pengertian yang telah dipaparkan oleh para ahli di atas, peneliti menyimpulkan bahwa manajemen merupakan proses dalam mencapai tujuan

organisasi dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian secara efektif dan efisien agar kinerja dan hasil akhir organisasi sesuai dengan tujuan.

## 2.2. Pengertian Sumber Daya Manusia

Dalam dunia sumber daya manusia beberapa ahli menyebutkan banyak definisi. Salah satu definisi sumber daya manusia menurut Dessler (2013, hal. 30) pada buku *human resource management* menyebutkan sumber daya manusia merupakan proses dari mengakuisisi, pelatihan, menilai dan kompensasi karyawan, serta memperhatikan hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan kerja mereka, dan masalah keadilan.

Kemudian menurut Ferrell et al., (2008) dalam buku *business: a changing world*, sumber daya manusia di artikan sebagai segala aktivitas dalam menentukan kebutuhan sumber daya dalam organisasi, seperti dalam mengakuisisi, pelatihan, dan pemberian kompensasi untuk memenuhi kebutuhan mereka (hal. 555).

Sedangkan menurut Nawawi (2001, hal. 37) dalam (Gaol, 2014) menyebutkan bahwa orang yang bersedia bekerja dan memiliki tanggung jawab atau fungsi dalam perusahaan diartikan sebagai sumber daya manusia yang menjadi salah satu sumber penggerak dalam organisasi (hal. 44).

Dari pemaparan definisi dari para ahli di atas, peneliti menyimpulkan bahwa pengertian sumber daya manusia merupakan segala aktivitas dalam penentuan kebutuhan karyawan dalam pemberian pengakuisisi, pelatihan, kompensasi dan pemenuhan kebutuhan lainnya, yang di mana karyawan juga di anggap sebagai aset perusahaan dalam pencapaian target organisasi/perusahaan.

### 2.2.1. Fungsi Sumber Daya Manusia

Menurut Gaol (2014) manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi, yaitu *Procurement* (pengadaan), *Development* (pengembangan), *Compensation* (kompensasi), *Integration* (integrasi), *Maintenance* (pemeliharaan), *Separation* (pelepasan) (hal. 65 - 69).

#### 1. *Procurement* (pengadaan)

Berhubungan dengan bagaimana mendapatkan jumlah dan jenis tenaga kerja yang sesuai untuk mencapai tujuan organisasi. Contohnya seperti bagaimana menentukan kebutuhan sumber daya manusia, perekrutan, penyeleksian, dan penempatan sumber daya manusia.

#### 2. *Development* (pengembangan)

Berkaitan dengan peningkatan keahlian melalui pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan dan penting bagi kinerja perusahaan. Peningkatan keterampilan tenaga kerja disebut “penataran” (pemberian arahan terhadap orang lain). Penataran dapat dilakukan dua cara, yaitu: Pertama, setelah karyawan diterima setelah diseleksi, ditugaskan langsung mengikuti penataran. Kedua, karyawan yang diterima langsung ditugaskan bekerja setelah bekerja beberapa lama, baru ditugaskan mengikuti penataran bidang tertentu.

#### 3. *Compensation* (Kompensasi)

Didefinisikan sebagai fungsi pemberian upah terhadap tenaga kerja atas kontribusi/jasa yang diberikansesuai dengan tujuan organisasi. Biasanya kompensasi diterima dalam bentuk uang ditambah dengan tunjangan-tunjangan

lain selama sebulan serta termasuk gaji bulanan yang diterima sebulan sekali bagi karyawan tetap di dalam organisasi.

#### 4. *Integration* (penyatuan)

Pada proses ini setelah menerima, mengembangkan dan memberi kompensasi, manajemen perlu mengubah pandangan karyawan, kebiasaan, dan perilaku agar sesuai dengan tujuan dan keinginan perusahaan.

#### 5. *Maintenance* (pemeliharaan)

Fungsi ini merupakan proses perusahaan dalam mempertahankan dan meningkatkan kondisi dalam organisasi. Pemberian fasilitas dan kebutuhan yang sesuai, hendaknya perusahaan tetap mempertahankan agar dampak kinerja dan prestasi karyawan tidak merugikan perusahaan dan juga perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang berprestasi dan membawa keuntungan bagi perusahaan.

#### 6. *Separation* (pemisahan)

Pada fungsi ini berhubungan dengan karyawan yang sudah lama bekerja dan sudah memasuki usia pensiun. Di mana fungsi utamanya adalah menjamin pensiun karyawan. Dana pensiun bersumber dari potongan gaji karyawan yang bersangkutan pada saat aktif bekerja di perusahaan.

### **2.3. Leadership**

Menurut Robbins & Judge (2009) *leadership* adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau individu dalam mencapai visi dan sebuah tujuan (hal. 419). Sedangkan menurut (Northouse, 2016), *leadership* di definisikan sebagai:

1. *leadership* berkaitan dengan *influence*; di mana berhubungan dengan bagaimana pemimpin mempengaruhi pengikutnya.
2. *Leadership* berlangsung pada sebuah *group*; *leadership* melibatkan sekelompok orang atau masing-masing individu yang memiliki tujuan yang sama.
3. *Leadership* mencakup perhatian terhadap tujuan; yang berarti *leadership* berkaitan dengan bagaimana mengarahkan sekelompok individu untuk dapat menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan. Oleh karena itu, kepemimpinan terjadi dan memiliki efek di mana individu bergerak menuju satu tujuan.

Menurut Riches (1997) dalam (Opoku et al., 2015), *Leadership* dapat dijalankan tidak hanya oleh posisi jabatan level atas pada organisasi (hal. 185). Dan menurut Steve Stumph dalam Doh (2003, hal. 57), *leadership* yang efektif adalah ketika seseorang dapat fokus terhadap usaha dan pekerjaan mereka.

#### **2.3.1. Leadership style**

Kepemimpinan memiliki banyak definisi dan teori yang dikemukakan oleh para ahli. Menurut salah satu ahli Toor and Ofori (2006) dalam (Opoku et al., 2015), *leadership style* dibagi menjadi beberapa jenis yang telah diusulkan untuk pemimpin organisasi, yaitu *transactional*, *transformational*, *charismatic*, *democratic*, *servant*, *autocratic*, *consultative*, *laissez faire*, *joint decision making*,

*authoritative, participative, tyrant, task oriented, relationship oriented, production-oriented, employee-oriented, delegating, authority compliance, impoverished management and team management, dan lain-lain (hal. 185).*

Menurut Bass and Avolio (1994); Gardner and Avolio (1998) dalam (Opoku et al., 2015), (1) **Transformasional leadership** merupakan gaya kepemimpinan dalam memotivasi bawahan dalam melakukan tugas di luar tingkat kinerja yang diharapkan dan dapat mengintegrasikan dengan tujuan dan kepentingan organisasi. Kemudian menurut (Opoku et al., 2015), (2) **transactional leadership** di artikan sebagai gaya kepemimpinan di mana memonitor kinerja karyawan dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan. Sedangkan (3) **ethical leader** memiliki gaya kepemimpinan seperti kejujuran, kepedulian, dan memiliki prinsip. Kemudian menurut Avolio & Gardner (2005) dalam (Opoku et al., 2015; Avolio et al., 2004), (4) **authentic leadership** merupakan bentuk lain dari gaya kepemimpinan transformasional dan ethic di mana di anggap sebagai pemimpin visionary. Menurut Avery (2004) dalam (Opoku et al., 2015) pemimpin visioner digambarkan sebagai orang yang menggunakan gaya kolaboratif untuk membuat keputusan, berbagi masalah dengan pengikut mereka dan mencari konsensus sebelum para pemimpin membuat keputusan akhir. Lalu salah satu gaya kepemimpinan lainnya, yaitu (5) **strategy leadership theory** menurut DeChurch et al., (2010) dalam (Opoku et al., 2015), dianggap serupa dengan teori sifat (*trait theory*), namun berbeda karena berfokus pada individu di puncak sebuah organisasi dan pengaruhnya terhadap proses dan hasil yang strategis. Kemudian salah satu gaya kepemimpinan lainnya yaitu, (6) **Laissez-faire leadership** di mana gaya kepemimpinan ini lebih

menghindari pengambilan keputusan, menggunakan wewenang mereka dan menyerahkan tanggung jawab.

### 2.3.2. *Authentic Leadership*

Menurut Walumbwa et al., (2008), *Authentic leadership* di definisikan sebagai kepemimpinan dengan perilaku yang mendorong dan menunjukkan perilaku positif dan berprinsip yang menumbuhkan kesadaran diri, perspektif moral yang diinternalisasi, menyeimbangkan informasi sebelum pengambilan keputusan dan memiliki karakter transparansi relasional. Sedangkan menurut Bateman & Snell (2007) dalam bukunya berjudul *Management: leading & collaborating in a competitive world* menjelaskan bahwa *authentic leadership* merupakan gaya kepemimpinan di mana pemimpin bertindak jujur terhadap dirinya sendiri ketika memimpin.

Shamir dan Eilam (2005, hal. 399) dalam (Walumbwa et al., 2008), menjelaskan *authentic leadership* sebagai orang-orang yang memiliki atribut sebagai berikut: Pertama, peran pemimpin adalah komponen utama dari konsep diri *authentic leadership*, Kedua, mereka telah mencapai tingkat resolusi diri atau konsep diri yang tinggi. Ketiga, tujuan mereka merupakan sesuatu yang di mana sesuai keinginan mereka sendiri, dan Keempat, perilaku mereka bersifat ekspresif. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang jujur akan memiliki kesadaran dan kepercayaan diri terhadap tumbuhnya keterbukaan mengenai pengikutnya (Begley, 2006).

Dari penjelasan para ahli, *authentic leadership* merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang dimana memiliki karakteristik menjadi diri sendiri, memiliki



kesadaran diri, transparansi. Mendorong keterbukaan antara karyawan, dan memiliki prinsip moral dalam perilaku dan tindakan yang dilakukan, serta menyeimbangkan informasi sebelum melakukan pengambilan keputusan.

### 2.3.3. Komponen *Authentic Leadership*

Dalam definisi *authentic leadership*, terdapat empat dimensi (Delić et al., 2017), yaitu:

1. *Self-awareness*, yaitu bagaimana seorang pemimpin secara aktif sadar akan dampak bagaimana gaya kepemimpinannya terhadap karyawan. Menurut Lagan (2007) dalam (Bakari & Hunjra, 2017) mengungkapkan bahwa *self-awareness* sebagai kemampuan seseorang dalam menyadari dan menerima motif, perasaan, keinginan, dan kognisi diri yang relevan sesuai dengan yang dimilikinya. Sedangkan menurut Walumbwa et al., (2008), *self-awareness* dianggap bukan hanya kemampuan seseorang menyadari kekurangan dan kelemahannya, tetapi mereka mengetahui bagaimana mereka bekerja dan bagaimana proses yang mereka lakukan dapat menambah nilai pada perilaku mereka.

2. *Relational Transparency*, yaitu ketika seorang pemimpin mampu berperilaku jujur sesuai dengan dirinya sendiri di mana menumbuhkan kepercayaan dalam mendorong keterbukaan akan informasi, dan meminimalisir ungkapan dan perasaan seseorang yang tidak sesuai Kernis (2003) dalam (Datta, 2015). Sedangkan Bakari & Hunjra (2017) berpendapat bahwa *Relational Transparency* adalah ketika seseorang mampu bersikap secara transparan dan benar dalam berperilaku dan berkomunikasi terhadap orang lain. Seorang pemimpin yang dapat menyadari kesalahannya dan terbuka menerima pendapat orang lain mengenai

dirinya Bakari et al., (2017) ; Gardner et al., (2011) dalam (Bakari & Hunjra, 2017).

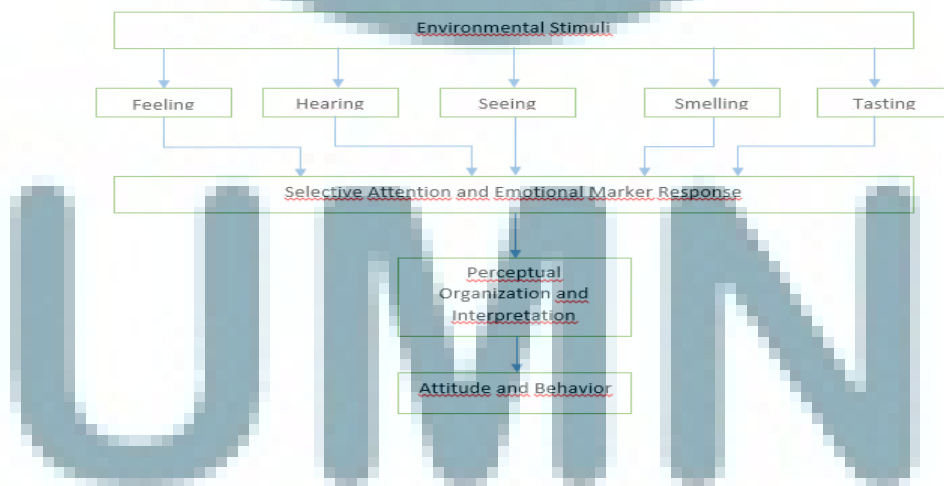
3. *Balanced Processing*, yaitu berkaitan dengan pemimpin yang menunjukkan di mana sebelum pengambilan keputusan mereka secara objektif menganalisis semua data secara relevan (Datta, 2015). Menurut Bakari & Hunjra (2017) *balanced processing* berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam memproses informasi sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dan juga menganalisa data-data relevan sebelum melakukan pengambilan keputusan. Menurut Gardner et al. (2005); Ilies et al.,(2005) dalam (Bakari & Hunjra, 2017) seorang pemimpin dengan karakter ini dapat menyeimbangkan integritas pengambilan keputusan, rasa dukungan dari para pengikut, dan psikologis para pengikut.

4. *Internalized Moral Perspective*, yaitu menurut Gardner et al. (2005); Walumbwa et al., (2008) dalam (Semedo et al., 2016), menggambarkan seorang pemimpin dengan memiliki standar perilaku dan tindakan moral yang sesuai dengan berusaha mengurangi tekanan dalam kelompok, organisasi dan dalam masyarakat. Karakteristik ini dikatakan ketika seorang pemimpin mampu mengidentifikasi perspektif moral yang diinternalisasi dan dapat menganalisis masalah etika dan bertanggung jawab untuk menangani masalah dengan menggunakan metode sesuai dengan etika yang berlaku (Bakari & Hunjra, 2017). Jika menurut pandangan dari Mei et al., (2003) dalam (Bakari & Hunjra, 2017) dimensi dalam *authentic leadership* ini dapat membantu pemimpin dalam menganalisa isu isu etika, mengevaluasi pilihan pengambilan keputusan, dan pengambilan tindakan sesuai dengan keadaan sebenarnya.

## 2.4. Definisi Persepsi

Persepsi di artikan dalam kamus sebagai proses pemberian makna atau kepehaman mengenai suatu informasi terhadap stimulus ( proses pengindraan yang akan diproses oleh otak meliputi suatu objek, peristiwa atau hubungan-hubungan antargejala) (Suhendi & Anggara, 2010). Menurut teori Gestalt dalam Suhendi & Anggara (2010) persepsi memiliki prinsip, yaitu prinsip *figure* dan *ground* diartikan sebagai proses secara sengaja atau tidak dalam memilih dari serangkaian stimulus, mana yang menjadi fokus atau bentuk utama (*figure*) dan mana yang menjadi latar (*ground*).

Proses persepsi dimulai dari dorongan yang diterima melalui proses pengertian seseorang (Wibowo, 2013). Proses persepsi meliputi proses penerimaan informasi dan proses mengabaikan informasi lain yang dapat dikatakan sebagai *selective attention* (Wibowo, 2013). Model proses persepsi di gambarkan oleh McShane dan Von Glinow (2010, hal. 69) dalam (Wibowo, 2013, hal. 61).



Sumber : Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior*, 2010 dalam (Wibowo, 2013).

**Gambar 2.4.1 Model Proses Persepsi**

### 2.4.1. Faktor yang mempengaruhi Persepsi

Dalam proses penerimaan stimulus menjadi persepsi, menurut (Suhendi & Anggara, 2010) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi perubahan persepsi terhadap stimulus, yaitu:

1. *Ketersediaan informasi sebelumnya*; yaitu ketika seseorang mendapatkan informasi kedua sebelum mendapatkan informasi pertama yang merupakan baru baginya akan menyebabkan kekacauan dalam proses mempersepsi.

2. *Kebutuhan*; proses mempersepsi seseorang cenderung berkaitan dengan kebutuhan mereka saat itu. Contohnya, ketika seseorang merasa lapar akan lebih menyadari harum makanan dibandingkan seseorang yang sudah makan.

3. *Pengalaman masa lalu*; dalam proses mempersepsikan, pengalaman merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi cara seseorang dalam menerima informasi. Contohnya, ketika seseorang sudah merasa kecewa dengan lawan bicaranya, maka persepsi selanjutnya yang akan timbul adalah kecurigaan.

4. *Emosi*; faktor ini mempengaruhi seseorang dalam menerima dan mengolah informasi ketika sebagian energi dan perhatian lebih difokuskan (menjadi *figure*) adalah emosinya. Seperti ketika seseorang sedang mengalami masalah, mungkin akan memersepsikan lelucon pihak lain sebagai penghinaan.

5. *Impresi*; stimulus yang akan mempengaruhi seseorang adalah sesuatu yang dominan. Contohnya, ketika seseorang berpakaian yang sopan dan menarik saat memperkenalkan diri akan lebih mudah dipersepsikan secara positif.

6. *Konteks*; pada faktor ini dapat berkaitan dengan sosial, budaya, atau lingkungan. Konteks memberikan latar (*ground*) yang akan sangat menentukan *figure* dipandang.

### 2.5. *Organizational Commitment*

Menurut Robbins & Judge (2009) dalam bukunya berjudul *Organization behavior* menjelaskan bahwa *organizational commitment* merupakan penggambaran sebuah keadaan bagaimana seorang karyawan teridentifikasi dengan organisasi tertentu mengenai tujuannya dan keinginan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (hal. 113). Dalam penelitian sebelumnya, telah dibuktikan bahwa hasil yang paling diinginkan dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja dan inovasi kreatif karyawan adalah terciptanya komitmen (Chew & Chan, 2008).

Jika menurut Greenberg dan Baron (2003, hal. 160) dalam (Wibowo, 2013) menjelaskan bahwa *organizational commitment* merupakan suatu tingkatan individu yang tidak ingin meninggalkan organisasi karena merasa sudah terlibat dan terikat dengan organisasi. Menurut Agarwal et al., (1999); Allen & Meyer (1990); Chen, Tsui & Farh (2002); Uygur (2004) dalam (Islam et al., 2012), definisi komitmen dalam organisasi melibatkan tiga elemen dasar, yaitu Pertama, karyawan bersedia menerima semua tujuan dalam organisasi. Kedua, karyawan bersedia dalam melakukan komitmen penuh untuk organisasi. Ketiga, keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi.

Sedangkan menurut Becker (1960, hal. 32) komitmen digunakan untuk mengukur tindakan dan perilaku seseorang atau kelompok dalam sebuah organisasi.

Schermerhorn et al., (2011, hal. 72) dalam (Wibowo, 2013) mengemukakan bahwa terdapat dua dimensi utama dalam *organizational commitment* yaitu *rational commitment* dan *emotional commitment*. *Rational commitment* menggambarkan pekerjaan memberikan pelayanan pada kepentingan finansial, pengembangan, dan profesional individu (Wibowo, 2013). Sedangkan *emotional commitment* mencerminkan perasaan bahwa apa yang dilakukan seseorang adalah penting, berharga dan memberikan manfaat nyata bagi orang lain (Wibowo, 2013). Jika menurut dalam Robbins & Judge (2009) Komitmen organisasi dibagi menjadi tiga dimensi, yaitu *affective commitment*, *normative commitment*, *continuance commitment*.

Berdasarkan penjelasan di atas dari para ahli, peneliti dapat menyimpulkan bahwa *organizational commitment* merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja dan mempertahankan karyawan di dalam organisasi. *Organizational commitment* juga didefinisikan sebagai bentuk analisa organisasi terhadap karyawan atau sejumlah kelompok di dalam organisasi mengenai bagaimana berkontribusi terhadap organisasi, keinginan untuk tetap *loyal* dan *engage*, dan dapat menerima semua tujuan dan memenuhi target dalam organisasi.

### **2.6.1. Dimensi *Organizational Commitment***

Allen & Meyer (1990); Meyer & Allen (1991, 1997); Meyer & Herscovitch (2001) dalam (Noraazian & Khalip, 2016) telah mengembangkan tiga komponen model dari *organizational commitment* yaitu *affective*, *continuance*, *normative*.

1. *Affective Commitment* mencerminkan keterlibatan emosional antara karyawan dan organisasi terutama melalui pengalaman bekerja karyawan yang

positif dalam organisasi (Noraazian & Khalip, 2016). Jika menurut Robbins & Judge (2009) dalam bukunya *organization behavior* menjelaskan bahwa *affective commitment* merupakan keterikatan emosional dan kepercayaan akan nilai-nilainya (hal. 113). Sedangkan menurut Luthans et al., (2011, hal. 73) dalam (Wibowo, 2013) mengartikan *affective commitment* sebagai keinginan seorang karyawan terhadap sebuah organisasi karena merasa sudah terikat emosional dan keterlibatannya terhadap organisasi. Dengan alasan *emotion-based* karyawan bertahan di dalam sebuah perusahaan dimana dapat berupa perasaan persahabatan, iklim atau budaya perusahaan, dan perasaan kesenangan ketika menyelesaikan tugas (Wibowo, 2013).

2. *Continuance Commitment* merupakan perasaan mengenai biaya baik ekonomi maupun sosial yang di rasakan jika meninggalkan organisasi (Noraazian & Khalip, 2016). Menurut Romzek (1990) pada komitmen ini, karyawan akan mengevaluasi investasi yang mereka dapatkan dari organisasi dengan kontribusi yang mereka berikan dan apa yang akan mereka dapatkan jika bertahan dalam organisasi tersebut. Sedangkan menurut Luthans, Colquitt, LePine, dan Wesson (2011, hal. 73) dalam (Wibowo, 2013) menjelaskan *continuance commitment* sebagai keinginan karyawan dalam organisasi karena peduli atas biaya yang didapat berpengaruh pada diri karyawan tersebut jika meninggalkan perusahaan. Hal ini termasuk dalam *cost-based reason* untuk bertahan, seperti masalah gaji, tunjangan, dan promosi.

3. *Normative Commitment* merupakan komitmen yang dimana karyawan merasa memiliki kewajiban dalam melanjutkan tugasnya di dalam organisasi (Noraazian & Khalip, 2016, hal. 20). Menurut Allen & Meyer (1990) seorang

karyawan dengan komitmen normatif tinggi akan merasa bahwa mereka bersedia memberikan kontribusi kepada perusahaan/organisasi. Menurut Luthans et al., (2011, hal. 73) dalam (Wibowo, 2013) menjelaskan *normative commitment* sebagai keinginan karyawan dalam perusahaan karena merasa ada kewajiban yang perlu dilakukan untuk organisasi. Hal ini termasuk dalam alasan *obligation-based* untuk berkeinginan dalam organisasi, termasuk perasaan hutang budi terhadap atasan, kolega, atau perusahaan yang lebih besar (Wibowo, 2013).

Dalam penelitian ini, dimensi *organizational commitment* yang digunakan adalah *affective commitment*. Peneliti ingin meneliti mengenai keterlibatan emosional karyawan dan kenyamanan karyawan terhadap kegiatan organisasi dalam perusahaan PT.XYZ.

### **2.5.2. Membangun *Organizational Commitment***

Dalam membangun komitmen pekerja perlu dilakukan beberapa cara menurut Heller (1999) dalam (Wibowo, 2013), yaitu:

1. *Nurturing Trust* (pemeliharaan kepercayaan). Pada hal ini kualitas dan gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam mendapatkan kepercayaan dan komitmen pekerja seperti seorang pemimpin perlu membuat dirinya senyata mungkin, dapat dihubungi, dan adanya keinginan dalam mendengarkan orang lain.

2. *Winning minds, spirit, and heart* (memenangkan pikiran, semangat, dan hati). Dalam mencapai hal ini perlu seorang pemimpin memberikan kebutuhan psikologis, intelektual, dan emosional pekerja. Dimana perusahaan juga harus menyeimbangkan bobot dari tiga faktor tersebut yang akan berdampak terhadap perasaan pekerja seperti merasa dihargai atas penunjukkan prestasinya dan



memberdayakan mereka dengan memberikan kontrol sebanyak mungkin sesuai dengan tanggung jawabnya.

3. *Keeping staff committed* (menjaga staf yang memiliki komitmen). Salah satu cara mempertahankan komitmen karyawan adalah memberikan motivasi dengan pengembangan ilmu dalam pekerjaan dan pemberian tugas yang *challenging*. Hal ini dapat dicapai dengan pemenuhan kebutuhan, tingkat minat, dan memastikan setiap pekerja mendapatkan pendorong tugas yang bervariasi untuk dikerjakan.

4. *Rewarding Excellence* (menghargai keunggulan). Dalam mempertahankan atau menumbuhkan komitmen dalam karyawan, penghargaan prestasi merupakan salah satu cara yang paling efektif dalam memotivasi karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian kenaikan gaji, pemberian bonus, pengikutsertaan pelatihan akhir pekan senior staf atau sekedar mengucapkan terimakasih.

5. *Staying Positive* (bersikap positif). Untuk menciptakan lingkungan positif dalam organisasi/perusahaan, penting dalam menumbuhkan iklim “*can-do*” dimana budaya yang terbangun adalah saling percaya / *Mutual Trust* dengan memastikan bahwa organisasi dapat mencapai apa yang diminta untuk dilakukan.

## 2.6. *Affective Commitment*

Menurut Allen & Meyer (1990) *affective commitment* di katakan ketika seorang karyawan memiliki keterikatan emosional, keterlibatan individu terhadap organisasi. *Affective commitment* di dalam organisasi memiliki tiga aspek utama,

yaitu Pertama, adanya perkembangan terhadap ketertarikan atau simpati terhadap perusahaan. Kedua, adanya hubungan dengan organisasi. Ketiga, keinginan untuk tetap bertahan di dalam organisasi (Allen & Meyer, 1990). Ketika seorang karyawan memiliki *affective commitment*, perkembangan akan keterikatan/simpati emosional terhadap perusahaan di mana akan bersedia mengasosiasikan diri sesuai tujuan perusahaan dan mendukung perusahaan dalam mencapai tujuan (Allen & Meyer, 1990).

Hasil positif dari *affective commitment* karyawan akan berdampak terhadap berkurangnya absensi dan *turnover*, terciptanya perilaku organisasi yang lebih baik, dan adanya efektivitas organisasi (Noraazian & Khalip, 2016). Dari beberapa penelitian terdahulu *affective commitment* diidentifikasi dengan beberapa faktor seperti tingkat ketidakhadiran yang lebih rendah, kepuasan bekerja, peningkatan produktivitas, perilaku terhadap organisasi (Noraazian & Khalip, 2016).

Berdasarkan hasil definisi dari para ahli diatas, peneliti menyimpulkan *affective commitment* sebagai ikatan emosional karyawan terhadap perusahaan dimana karyawan bersedia berkontribusi lebih untuk perusahaan/organisasi dan kesediaan untuk bertahan di dalam perusahaan tinggi. Biasanya perusahaan atau penelitian menganalisis *affective commitment* seorang karyawan dengan melihat beberapa faktor pendukung seperti produktivitas karyawan, hasil penilaian karyawan dari pencapaian target tugas dan perilaku dalam organisasi, kepuasan bekerja karyawan dan lain-lain.

### 2.6.1. Proses Terbentuknya *Affective Commitment*

Menurut Suhendi & Anggara (2010) terdapat beberapa penelitian *antecedents* dari *affective commitment* yang menghasilkan tiga kategori besar, yaitu

1. Karakteristik Organisasi. Menurut Bateman & Strasser (1984); Morris & Steers (1980) dalam (Suhendi & Anggara, 2010), dalam pengembangan *affective commitment* diperlukannya sistem desentralisasi yaitu adil dan bagaimana perusahaan menyampaikan kebijakan perusahaan terhadap setiap individu Allen & Meyer (1997) dalam (Suhendi & Anggara, 2010).

2. Karakteristik Individu. Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa gender mempengaruhi adanya *affective commitment* tetapi beberapa penelitian juga menyatakan tidak berpengaruh Aven et al., (1993); Mathieu & Zajac (1990) dalam (Suhendi & Anggara, 2010), selain itu faktor usia juga dapat dikatakan berpengaruh tergantung dalam kondisi individu Allen & Meyer (1993) dalam (Suhendi & Anggara, 2010), kemudian menurut Cohen; Mathieu & Zajac dalam (Suhendi & Anggara, 2010) terdapat faktor *organizational tenure*, status pernikahan, tingkat pendidikan, kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja, dan persepsi individu mengenai kompetensinya Allen & Meyer (1997) dalam (Suhendi & Anggara, 2010).

3. Pengalaman kerja. Proses terbentuknya *affective commitment* dalam pengalaman kerja individu, antara lain *job scope*, yaitu beberapa karakteristik yang menunjukkan kepuasan dan motivasi individu Hackman & Oldham (1980) dalam (Suhendi & Anggara, 2010).

## **2.7. Performance**

Menurut Helfert (1996) dalam (Gaol, 2014) *Performance* adalah hasil dari keadaan karyawan secara menyeluruh selama periode tertentu yang dipengaruhi oleh kegiatan yang diberikan perusahaan dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki. Sedangkan menurut Gaol (2014) dalam bukunya berjudul *human capital* menjelaskan *performance* merupakan suatu hasil dari kegiatan atau proses yang dilakukan perusahaan sesuai dengan acuan standar yang ada seperti evaluasi biaya masa lampau, dasar efisiensi, aturan pertanggung jawaban manajemen atau sebagainya.

Jika menurut Aguinis (2013) dalam buku *performance Management*, *performance* di artikan sebagai proses yang berkelanjutan dalam mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan *performance* individu seseorang dan *teams* dan menghubungkan *performance* dengan tujuan organisasi/perusahaan (hal. 2). Salah satu tujuan utama penilaian kinerja karyawan adalah untuk memotivasi individu karyawan dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan di dalam organisasi sehingga hasil akhirnya akan sesuai dengan tujuan organisasi Mulyadi & Johny Setyawan (1999) dalam (Gaol, 2014). Kinerja yang tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik dan pencapaian produktifitas sebuah perusahaan yang tinggi (Suhendi & Anggara, 2010).

### **2.7.1. Individual Performance**

Menurut Campbell (1990) *individual performance* merupakan serangkaian proses perilaku dan tindakan individu yang relevan dengan tujuan organisasi. Motowidlo & Van Scotter (1994) dalam (Suhendi & Anggara, 2010) menjelaskan

bahwa ada dua jenis kinerja dalam perusahaan, yaitu: Pertama, kinerja tugas (*task performance*) yaitu hasil yang dilihat dari tanggung jawab/tugas teknis yang sesuai dengan keahlian karyawan yang biasanya berbeda dengan karyawan lainnya. Kedua kinerja kontekstual (*contextual performance*) mengacu pada hasil dari penilaian perilaku karyawan yang dibutuhkan untuk mendukung tugas teknis karyawan sesuai dengan standar dalam perusahaan.

Pengukuran dalam *individual performance*, menurut Mott (1972) dalam (Semedo et al., 2016), dilalui dengan tiga dimensi: produktivitas (*productivity*), kemampuan beradaptasi (*adaptability*), dan fleksibilitas (*flexibility*). Produktivitas (*productivity*) mengevaluasi efisiensi dan juga mewakili kuantitas dan kualitas produk atau layanan. Kemampuan beradaptasi (*adaptability*) mencakup dua dimensi, yaitu: adaptasi simbolis yang mencakup mengantisipasi masalah dan pengembangan solusi yang memuaskan dan tepat waktu, dan keterbukaan terhadap metode dan teknologi baru yang berlaku untuk kegiatan organisasi; dan adaptasi perilaku yang mengacu pada penerimaan solusi, dan diukur dengan kecepatan perubahan mana yang diputuskan dan jumlah anggota organisasi yang relevan yang menerima perubahan tersebut. Dan fleksibilitas (*flexibility*) berhubungan dengan kemampuan karyawan untuk menyesuaikan dengan cepat variasi dalam jumlah pekerjaan, dan juga untuk merespons krisis.

Berdasarkan pemahaman dari para ahli diatas mengenai *individual performance*, peneliti menyimpulkan bahwa *individual performance* merupakan kinerja seseorang atau dalam sebuah organisasi dimana memiliki standar yang sesuai dengan tujuan organisasi dalam menilai hasil akhir *performance* masing-masing individu atau organisasi tersebut. Oleh karena itu, kinerja kerja dapat

didefinisikan sebagai perilaku yang terkait untuk mencapai tujuan dan sasaran target organisasi (Campbell, 1990).

### 2.7.2. Faktor yang mempengaruhi *performance*

Menurut Mangkunegara (2000) dalam (Suhendi & Anggara, 2010) menyatakan bahwa *performance* memiliki beberapa faktor yang mempengaruhi, antara lain:

1. Faktor Kemampuan. Secara psikologis, karyawan memiliki beberapa kemampuan, yaitu mengacu pada kemampuan potensi karyawan dan pendidikan. Oleh karena itu perlunya kesesuaian antara keahlian yang dimiliki karyawan dengan tugas yang diberikan.
2. Faktor Motivasi. Faktor sikap ini terbentuk ketika seorang karyawan dapat beradaptasi dalam situasi kerja. Salah satu cara dalam menggerakkan karyawan untuk mencapai tujuan adalah motivasi.
3. Sikap Mental merupakan faktor yang mendorong seseorang dalam berusaha mencapai potensi bekerja secara maksimal.

Jika menurut Gibson (1987) dalam (Suhendi & Anggara, 2010) ada tiga faktor dalam mempengaruhi *performance*, yaitu:

1. Faktor Individu. Faktor ini mencerminkan bagaimana kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang.
2. Faktor Psikologi yaitu mengenai persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan bekerja seseorang.

3. Faktor Organisasi merupakan struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, dan sistem penghargaan (*reward system*).

### 2.7.3. Proses Pengembangan dalam *Performance*

Proses *management development* menurut Dessler (2013) terdiri dari (1) menganalisa dan menilai kebutuhan strategi perubahan untuk perusahaan, (2) menilai kinerja managerial perusahaan saat ini, (3) mengembangkan kompetensi *manager* dan *future manager*. Aktivitas yang dilakukan untuk *program development* menurut (Dessler, 2013) antara lain :

#### 1. *Managerial On-the Job Training*

##### i. *Coaching/Understudy Approach*

Pekerja diminta secara langsung bekerja dengan *senior manager*, agar dapat secara langsung di arahkan dan diberi pelatihan mengenai pekerjaan terkait.

##### ii. *Action Learning*

Program yang diberikan *manager* untuk dapat menganalisa masalah yang terjadi dan memberikan solusi permasalahan di *departement* lain selain *departementnya* sendiri.

##### iii. *Job Rotation*

Aktivitas ini memindahkan *manager* dari satu *departement* ke *departement* lain, tujuannya untuk menilai keahlian *manager* mengenai tiap *departement* didalam perusahaan. biasanya metode ini juga dipakai untuk karyawan yang ingin mendapatkan pengalaman pembelajaran dari *departement* lain.

## 2. *Off-The-Job Management Training and Development Techniques*

### i. *The Case Study Method*

Metode ini dilakukan dengan memberikan *trainee case study*, biasanya berisi cerita permasalahan yang berkaitan dengan industry perusahaan kemudian *trainee* harus menganalisa masalah, menentukan solusi untuk masalah dan berdiskusi dengan *trainee* lainnya.

### ii. *Management Games*

Proses ini dimana *trainee* belajar bagaimana membuat sebuah keputusan dengan diberikan sebuah simulasi situasi dalam perusahaan.

### iii. *Outside Seminars*

Biasanya *trainee* diminta untuk mengikuti seminar diluar perusahaan, harapannya agar *trainee* mendapatkan pembelajaran bermanfaat dari luar perusahaan.

### iv. *University-Related Programs*

Memberikan program pelatihan universitas untuk pekerja (seperti *Course*) biasanya programnya berupa *leadership*, *supervision*, dan program pengembangan lain sesuai kebutuhan. Biasanya program diikuti minimal 14 kali selama 1-4 bulan.



#### v. *Role Playing*

*Trainer* menciptakan simulasi situasi yang realistik sesuai dengan keadaan permasalahan sebenarnya, kemudian pekerja diminta untuk berasumsi didalam peran simulasi tersebut dan dapat memberi solusi dalam pengambilan keputusannya.

#### vi. *Behavior Modeling*

Pada metode ini *trainer* akan memberikan perilaku yang benar bagaimana dalam melakukan suatu hal, kemudian membiarkan pekerja melakukan hal yang sudah diarahkan, dan memberikan evaluasi atas *individual performance*.

#### vii. *Corporate Universities*

Perusahaan disini menyediakan universitas untuk para pekerja untuk pengembangan *leadership*, *supervision*, dan yang lainnya.

#### viii. *Executive Coaches*

*Program coaching* untuk para *Top Managerial*, harapannya pengembangan yang diberikan dapat bermanfaat juga untuk level *Middle & first line*. Dapat dikatakan metode ini efektif karena *performance feedbacknya* dilakukan secara “360° degree” oleh semua *level management*.

#### ix. *The SHRM Learning System*

Memberikan program pengembangan dengan sistem SHRM *Society Human Resouce Management* dimana hasil pengembangannya akan diberikan sertifikat.

#### 2.7.4. **Pihak Dalam Penilaian *Performance***

Dalam penilaian pekerja, perusahaan memiliki cara dalam melakukan penilaian *performance* (Dessler, 2013). Contohnya adalah dengan melibatkan orang lain dalam melakukan evaluasi/penilaian tersebut. Pihak yang terkait dalam penilaian *performance* menurut (Dessler, 2013), yaitu

##### 1. *Peer Appraisals*

Dalam penilaian ini, pihak yang terkait adalah rekan kerja. Di mana rekan kerja dapat dikatakan memiliki pandangan yang khas terutama dalam satu *team* yang sama.

##### 2. *Rating Committees*

Pihak dalam metode penilaian ini adalah atasan. Di mana atasan yang bertanggung jawab terhadap penilaian *performance* pekerja tersebut.

##### 3. *Self-Ratings*

Kemudian dalam metode penilaian ini, yang terkait adalah penilaian yang dilakukan untuk diri sendiri. Biasanya perusahaan memberikan *rating form* untuk pekerja agar mereka dapat menilai diri sendiri kemudian dinilai kembali oleh masing-masing dari *supervisor*.

#### 4. *Appraisal By Subordinates*

Pihak yang terkait dalam penilaian ini adalah bawahan. Dalam pendekatan ini, di yakini bahwa bawahan perlu menyadari kebutuhan *team* pekerjajanya dan jika terpenuhi dengan baik maka pekerjaan juga akan berjalan dengan baik. Maka dibutuhkan penilaian dari bawahan.

#### 5. *360 Degree Feedback*

Dalam metode penilaian *performance* ini, dapat dikatakan seluruh pihak terkait dalam pemberian evaluasi atau penilaian dari beberapa tingkatan dalam perusahaan dan sumber lainnya. Pihak tersebut termasuk atasan, bawahan, rekan kerja, pelanggan internal dan eksternal dan juga diri sendiri.

### 7.8. Pengembangan Hipotesis

#### 7.8.1. Pengaruh persepsi mengenai *Authentic Leadership* terhadap *Affective Commitment*

Dalam penelitian Semedo et al., (2016), menjelaskan bahwa *authentic leadership* merupakan cara terbaik dalam mencapai hasil positif dan akan bertahan hasilnya melalui kemampuannya dalam merangsang ide kreatif, *affective commitment*, dan *job resourcefulness*, dimana akan mengacu pada hasil *individual performance*. Sedangkan dalam penelitian Gatling et al., (2016), *authentic leadership* diharapkan menjadi salah satu pendorong penting bagi *affective commitment*. *Trust in leadership* ditemukan memiliki keterkaitan dengan sikap dari karyawan dalam organisasi, seperti *organizational commitment* Butler et al. (1999); Dirks & Ferrin (2002); Podsakoff et al.(1996) dalam (Avolio et al., 2004).

Dalam Avolio et al., (2004), menjelaskan juga bahwa *balanced processing of informatif, relation transparency, consistency between principles, words, and actions (internalized moral perspective)* yang di tampilkan oleh *authentic leadership* akan menumbuhkan dampak terhadap *affective commitment* lebih tinggi, *satisfaction with supervisor*, dan keinginan untuk bertahan dalam perusahaan meningkat. Avolio et al., (2004), menemukan pengaruh secara langsung antara *authentic leadership* terhadap *follower work attitudes* seperti, *organizational commitment, job satisfaction, work meaningfulness, and engagement*.

### **2.8.2. Pengaruh persepsi mengenai *Authentic Leadership* terhadap *Individual Performance***

Meindl (1995) dalam (Smith et al., 2009), menjelaskan bahwa persepsi individu mengenai *authentic leadership* dalam organisasi dapat berdampak terhadap motivasi seseorang untuk *perform*, dan persepsi bersama mengenai *authentic leadership* akan mempengaruhi tingkat kelompok dalam organisasi. Kemudian menurut Leroy et al., (2012), menunjukkan bahwa *authentic leadership* mendorong pengaruh *follower affective commitment, performance,* dan *Organizational citizenship behavior* melalui penumbuhan tingkat kepercayaan dan identifikasi terhadap pemimpin.

Menurut Smith et al., (2009), ketika karyawan memiliki persepsi kepercayaan terhadap *team management* yang menunjukkan karakter dimensi dari *authentic leadership* akan mendorong peningkatan *performance* yang akan menghasilkan *output* sesuai dengan target organisasi karena karyawan akan bersedia meluangkan waktu dan sumber daya yang dibutuhkan (hal. 229). Dan

dari peninjauan dan analisa dari teori Avolio & Gardner (2005) mengemukakan bahwa persepsi mengenai *authentic leadership* dapat mendorong *individual performance* karyawan.

### 2.8.3. Pengaruh *Affective Commitment* terhadap *Individual Performance*

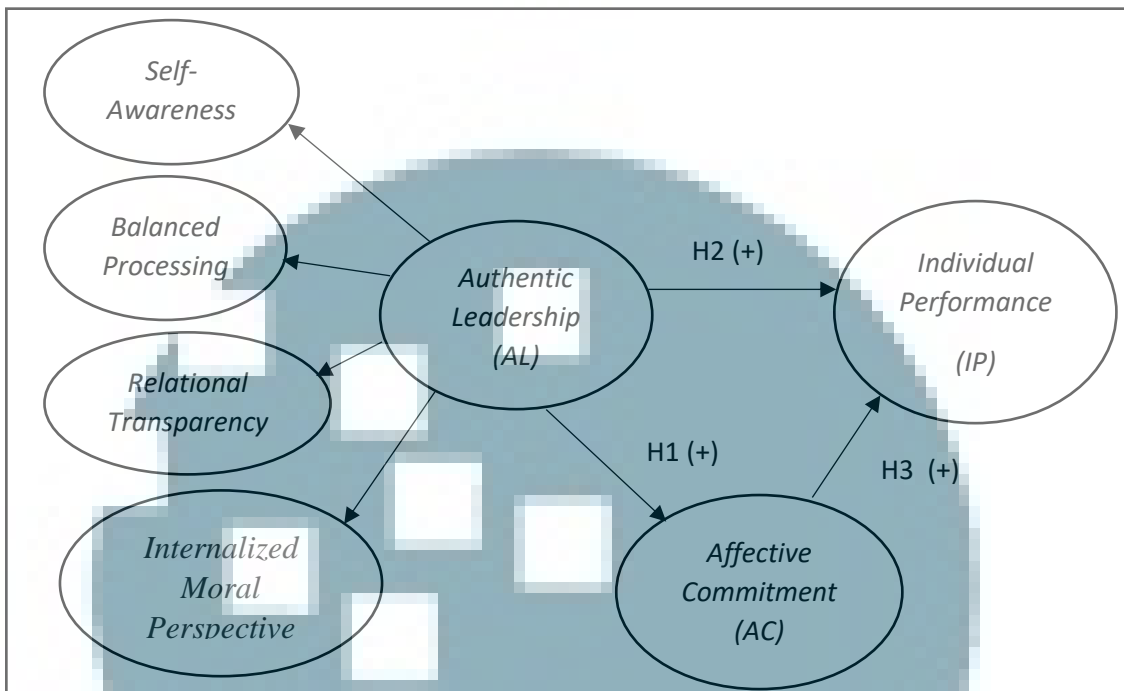
Dalam penelitian Leroy et al., (2012), ditemukan bahwa *affective commitment* karyawan berpengaruh signifikan terhadap *performance* kerja karyawan. Menurut Meyer et al., (2002), dalam penelitiannya menemukan bahwa *affective commitment* berpengaruh positif sangat kuat terhadap *organization-relevant* (*attendance, performance, and organizational citizenship behavior*).

Sedangkan dalam penelitian Jaramillo et al., (2002), dikatakan bahwa *affective commitment* memperbaiki *in-role performance* (*Task performance*) dan *extra-role performance* (*contextual performance*) karyawan terutama dalam bagian *sales*.

U  
M  
N

## 2.9. Model dan Hipotesa Penelitian

### 2.9.1. Model Penelitian



Gambar 2.9.1.1 Model Penelitian

### 2.9.2. Hipotesa Penelitian

Dalam penelitian terdahulu Ribeiro et al., (2018), terdapat 4 hipotesis tetapi dalam penelitian ini, peneliti menggunakan 3 hipotesis karena dalam hipotesis ke 4 tidak terdapat fenomena dalam objek penelitian ini. Berdasarkan landasan teori dan model penelitian yang telah dipaparkan, peneliti mengajukan hipotesis berikut untuk dilakukan penelitian.

H1 : Persepsi mengenai *Authentic Leadership* berpengaruh positif terhadap *Affective Commitment* karyawan PT. XYZ.

H2 : Persepsi mengenai *Authentic Leadership* berpengaruh positif terhadap *Individual Performance* karyawan PT. XYZ.

H3 : *Affective Commitment* berpengaruh positif terhadap *Individual Performance* karyawan PT. XYZ.

## 2.10. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.10.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian
1.	(Ribeiro, Gomes, & Kurian, 2018)	<i>Authentic leadership and performance: the mediating role of employees' Affective commitment</i>	2018	Dari hasil penelitian ditemukan bahwa <i>authentic leadership</i> mendorong perannya dalam meningkatkan <i>individual</i> dan <i>organizational performance</i> dan ketika persepsi mengenai <i>authentic leadership</i> terhadap atasan mereka kuat maka secara emosional karyawan akan lebih merasakan dalam mengeksekusi tugas dan fokus dalam mencapai tujuan.
2.	(Semedo et al., 2016)	<i>Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance</i>	2016	Ditemukan adanya pengaruh positif antara <i>affective commitment</i> , persepsi mereka mengenai <i>authentic leadership</i> , <i>job resourcefulness</i> , <i>creativity</i> , dan <i>individual performance</i> .
3.	(Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009)	<i>Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance</i>	2012	Adanya hubungan antara <i>perceptions of Authentic Leadership</i> terkait dengan <i>employee performance</i> dan <i>trust</i> . Kemudian adanya hubungan antara <i>group-level follower Psycap</i> terhadap <i>trust</i> dimediasi oleh <i>performance</i> dimana membuktikan bahwa pentingnya karyawan tidak hanya melihat persepsi yang dimiliki oleh para pemimpin tetapi melihat persepsi yang dimiliki diri sendiri.

4.	(Khan, Ziauddin, Jam, & Ramay, 2010)	<i>The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance</i>	2010	<p>Dari tiga dimensi <i>organizational commitment</i> semuanya di temukan memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>employee job performance</i>. Kemudian temuan pada penelitian menunjukkan bahwa variabel demografis seperti, usia responden baik sektor publik maupun swasta tidak memiliki variasi <i>job performance</i> mereka yang signifikan. Tetapi usia dibawah 25 tahun lebih memiliki <i>performance</i> tinggi dibandingkan dengan kategori usia lain. Dan hasilnya menunjukkan bahwa <i>performance</i> laki-laki lebih tinggi dibanding perempuan. Serta sektor swasta menunjukkan <i>performance</i> lebih tinggi dibanding sektor publik.</p>
5.	(Leroy, Palanski, & Simons, 2012)	<i>Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance</i>	2012	<p>Menunjukkan <i>Authentic Leadership</i> berkaitan dengan <i>Leader Behavior Integrity</i>, karena pemimpin dengan karakter terbuka, tidak defensif ketika berinteraksi dengan orang lain di anggap selaras antara kata-kata dan perilaku. Kemudian penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Authentic Leadership</i> berkaitan dengan <i>Affective Commitment</i> dimediasi oleh <i>Leader Behavior Intergrity</i> karena pemimpin yang di anggap selaras antara kata-kata dan perilaku akan mempermudah karyawan untuk mempercayai pemimpinnya. Dan menunjukkan <i>Leader Behavior Intergrity</i></p>



				berhubungan dengan <i>Work Role Performance</i> dimediasi oleh <i>Affective Commitment</i> .
6.	(Zefeiti & Mohamad, 2017)	The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance	2017	Adanya pengaruh positif dimensi <i>organizational commitment</i> ( <i>Affective, Normative, Continuance</i> ) berpengaruh positif terhadap <i>employee work performance</i> . Dalam penelitian ini menunjukkan dimensi <i>organizational commitment</i> menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan <i>employee work performance</i> .
7.	(Delić, Slåtten, Milić, Marjanović, & Vulcanović, 2017)	<i>Fostering learning organisation in transitional economy – the role of authentic leadership and employee affective commitment</i>	2017	Adanya hubungan positif <i>Authentic Leadership</i> terhadap <i>Affective Commitment</i> dan <i>Learning Organization</i> . Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan memersepsikan <i>manager</i> Serbia sebagai seorang pemimpin melalui nilai-nilai yang ditanamkan Siantar karyawan oleh pemimpin dari pelaksanaan <i>learning Organization</i> .

UMMN