

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Secara etimologis komitmen berasal dari bahasa latin *commiteri, to connect, entrust the state of being obligated or emotionally impelled* yang maksudnya ialah keyakinan yang mengikat (*aqad*) sedemikian kukuhnya sehingga membelenggu seluruh hati nuraninya dan kemudian menggerakkan perilaku menuju arah tertentu yang diyakininya (Tasmara, 2002; hal. 85). Dari pengertian tersebut menekankan adanya keselarasan antara hati nurani dan perilaku.

Ali (1999, hal. 515) mengartikan komitmen sebagai kontrak, perjanjian (keterikatan) untuk melaksanakan sesuatu. Senada dengan pendapat tersebut, Cooper dan Makin (1995, hal. 178) menyatakan bahwa komitmen merupakan suatu keadaan untuk tetap mempertahankan hubungan, yang meliputi ketergantungan dan kepercayaan individu sehingga tidak akan meninggalkan hubungan tersebut. Pengertian yang hampir sama juga dikemukakan oleh Northcraft (1993, hal 401) yang menyatakan bahwa “*organizational commitment is the relative strength of an individuals identification with and involvement in a particular organization*” dengan maksud bahwa komitmen organisasi berarti suatu hubungan erat dari seorang individu dan keterlibatannya dalam organisasi.

Komitmen terhadap organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan saat seorang individu memihak pada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu (Robbins, 1998; hal. 140).

Menurut Steers (dalam Damayanti, 2003; hal. 131) komitmen terhadap organisasi merupakan peristiwa dimana individu sangat tertarik atau merupakan ketertarikan individu terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasi. Mathis dan Jackson (dalam Sopiah, 2008; hal. 155) mengutarakan pengertian yang hampir sama yaitu komitmen organisasi adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan serta akan tetap tinggal dengan kata lain tidak akan meninggalkan organisasi. Jadi komitmen lebih dari sekedar keanggotaan, tetapi juga meliputi kesediaan untuk mengupayakan yang terbaik bagi kepentingan organisasi dan untuk mencapai tujuan organisasi.

Pendapat serupa dikemukakan oleh Vandenberg & Scarpello (dalam Irving, dkk, 1997; hal. 445) yang mengatakan komitmen organisasi adalah kepercayaan dan penerimaan atas nilai-nilai dari pekerjaan yang telah dipilihnya, serta kesediaan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Beberapa ahli lain juga mengungkapkan hal yang senada seperti Miner (1992, hal. 214) yang mengatakan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap kesetiaan dan kesediaan individu untuk bekerja secara maksimal dalam organisasi.

Luthan (1992, hal. 124) mengatakan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap kesetiaan individu terhadap organisasi dalam mengekspresikan perhatiannya terhadap kesuksesan dan keberhasilan organisasi untuk pencapaian tujuannya. Sedangkan Kreitner (1995, hal. 162) mengatakan bahwa komitmen organisasi merefleksikan identifikasi individu terhadap organisasi dan setia dengan tujuan dari organisasi. Kesetiaan terhadap organisasi dapat mempengaruhi efektivitas organisasi tersebut.

Hasil penelitian terdahulu dari Rhoades dkk, (2001, hal. 826) mendukung adanya peran yang positif antara komitmen organisasi dengan keluaran seperti meningkatnya penampilan dan produktivitas kerja, menurunnya absensi kerja, dan menurunnya *turn over*. Menurut Rhoades (2001, hal. 825), Schultz & Schultz (2002, hal. 255), komitmen terhadap organisasi dapat dibedakan dalam tiga jenis, masing-masing komitmen tersebut memiliki tingkat atau derajat yang berbeda. Ketiga jenis komitmen terhadap organisasi tersebut adalah:

- a. *Continuance commitment* (komitmen kontinuan/rasional), adalah komitmen yang berdasarkan persepsi individu tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan organisasi. McGee & Ford (1987, hal. 638) menyatakan bahwa komitmen ini bisa disebut komitmen rasional. Seorang anggota tetap bertahan atau meninggalkan organisasi berdasarkan pertimbangan untung rugi yang diperolehnya. Anggota dengan tipe komitmen ini akan tetap bergabung dengan organisasi karena anggota tersebut membutuhkan organisasi. Menurut Schultz & Schultz (2002, hal. 255) komitmen kontinuan ini juga disebut dengan *behavioral commitment* (komitmen sebagai perilaku), yaitu suatu proses yang menyebabkan individu menjadi terikat dengan organisasi dan bagaimana menghadapi masalah yang terjadi. Individu menjadi terikat pada kegiatan-kegiatan organisasi karena merasa investasinya dimasa lalu akan hilang bila individu menghentikan kegiatan tersebut.
- b. *Normative Commitment* (komitmen normatif) merupakan komitmen yang meliputi perasaan-perasaan individu tentang kewajiban dan tanggungjawab yang harus diberikan kepada organisasi, sehingga

individu tetap tinggal di organisasi karena merasa wajib untuk loyal terhadap organisasi. Individu dengan tipe komitmen ini, akan tetap menjadi anggota organisasi karena harus mengerjakan tanggung jawabnya.

- c. *Affective Commitment* (komitmen afektif) berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan individu di dalam suatu organisasi. Individu yang mempunyai komitmen ini mempunyai keterikatan emosional terhadap organisasi yang tercermin melalui keterlibatan dan perasaan senang serta menikmati peranannya dalam organisasi. Individu akan tetap bergabung dengan organisasi dikarenakan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Menurut Schultz & Schultz (2002, hal. 255) komitmen afektif disebut juga dengan *attitudinal commitment* (komitmen sebagai sikap), yaitu keadaan saat individu mempertimbangkan sejauh mana nilai dan tujuannya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Individu dengan tipe komitmen ini akan mengidentifikasikan dirinya dengan nilai dan tujuan organisasi, dan ingin mempertahankan keanggotaannya.

Menurut Greenberg dan Baron (1993, hal. 161-163) setiap individu memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen terhadap organisasi yang dimilikinya. Individu yang memiliki komitmen terhadap organisasi dengan dasar afektif akan memiliki tingkah laku berbeda dengan individu yang berkomitmen kontinuan atau rasional. Individu yang berkeinginan menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Namun sebaliknya individu yang terpaksa menjadi

anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauhmana perasaan kewajiban pada individu untuk memberikan balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

Menurut Shore & Wayne (dalam Smither, 1998, hal. 240) komitmen normatif dinilai lebih tinggi daripada komitmen kontinuan (komitmen rasional), karena karyawan yang mempunyai komitmen normatif melakukan pekerjaannya berdasarkan kewajiban dan tanggung jawabnya, sementara komitmen rasional hanya sekedar pertimbangan untung atau rugi yang diperolehnya. Komitmen afektif dinilai lebih tinggi daripada komitmen normatif, karena komitmen afektif sudah melibatkan faktor emosional, seorang individu dengan komitmen afektif yang tinggi akan merasa terlibat dalam organisasi dengan perasaan senang dan menikmati perannya dalam organisasi. Oleh karena itu, komitmen yang akan dikaji lebih lanjut dalam penelitian ini adalah komitmen afektif terhadap organisasi.

Karakteristik individu yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi menurut Mowday, dkk (1982, dalam Rhoades, 2001, hal. 825) antara lain memiliki keyakinan yang kuat terhadap organisasi serta menerima tujuan dan nilai organisasi, mempunyai keinginan kuat untuk bekerja dan untuk bertahan dalam organisasi. Pendekatan Mowday, dkk. ini merupakan pendekatan *attitudinal* atau afektif, yaitu keterlibatan individu dikarenakan keinginan individu yang disertai keyakinan yang kuat untuk terlibat dalam organisasi. Schultz & Schultz (2002, hal. 255) menambahkan bahwa komitmen afektif disebut juga

dengan *attitudinal commitment* (komitmen sebagai sikap), yaitu keadaan saat individu memiliki motif untuk mempertimbangkan sejauhmana nilai dan tujuannya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi.

Berdasarkan pemaparan para tokoh diatas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan kesediaan individu dalam melaksanakan tugas atau kebutuhan yang berlaku di organisasi. Adapun tingkatan dari komitmen organisasi adalah komitmen rasional, komitmen normatif, dan komitmen afeksi.

2.2 Membangun Komitmen Organisasi

Menurut Gary Dessler (dalam Sopiah, 2008; hal. 159) ada beberapa strategi yang dapat dilakukan untuk membangun komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

a. *Make it charismatic*

Menjadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang kharismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, dan bertindak.

b. *Build the tradition*

Menjadikan kebaikan sebagai tradisi yang dijalankan secara berkesinambungan yang kemudian dijaga oleh generasi setelahnya.

c. *Have comprehensive grievance procedures*

Apabila ada keluhan dari pihak luar maupun internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.

d. *Provide extensive two-way communications*

Menjalin komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.

e. *Create a sense of community*

Menjadikan semua unsur organisasi sebagai suatu komunitas dimana didalamnya ada nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerjasama, dan berbagi.

f. *Bild value-based homogeneity*

Membangun nilai-nilai didasarkan atas adanya kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama misalnya untuk promosi dengan acuan kemampuan, ketrampilan, minat, motivasi kerja tanpa adanya diskriminasi.

g. *Share and share alike*

Dalam hal ini organisasi sebaiknya membuat kebijakan dimana antara karyawan level bawah sampai yang paling atas tidak terlalu berbeda secara signifikan dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik, dan lain-lain secara kelayakan.

h. *Emphasize barnraising, cross-utilization, and teamwork*

Organisasi sebagai suatu komunitas harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat, dan memberikan kesempatan sama pada anggota organisasi seperti adanya rotasi orang yang bekerja di “tempat basah” ke “tempat kering” dan sebaliknya dengan kontribusi yang semestinya maksimal demi kebaikan organisasi.

i. *Get together*

Mengadakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin seperti bersama-sama *refreshing* ke tempat wisata.

j. *Support employee development*

Hasil studi menunjukkan bahwa karyawan akan memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi memperhatikan perkembangan karir karyawan dalam jangka panjang.

k. *Commit to actualizing*

Setiap karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing-masing.

l. *Provide first-years job challenge*

Karyawan yang masuk ke organisasi dengan membawa mimpi, harapan, serta kebutuhannya. Berikan bantuan yang kongkret bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya. Jika pada tahap-tahap awal karyawan memiliki persepsi positif terhadap organisasi maka karyawan akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pada tahap berikutnya.

m. *Enrich and empower*

Menciptakan kondisi agar karyawan tidak bekerja secara monoton karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi karyawan karena bisa berakibat pada penurunan kinerja karyawan.

n. *Promote from within*

Mendahulukan internal perusahaan apabila ada lowongan jabatan yang lebih baik sebelum merekrut karyawan dari luar perusahaan.

o. *Provide developmental activities*

Mengembangkan kapasitas personal karyawan sehingga aktivitas kerjanya bermanfaat bagi perusahaan selain pada diri pribadi karyawan.

p. *The question of employee security*

Mengusahakan adanya kenyamanan dan keselamatan kerja karyawan.

q. *Commit to people-first values*

Perusahaan harus benar-benar memberikan perlakuan yang benar pada masa awal karyawan memasuki organisasi. Dengan demikian karyawan akan mempunyai persepsi yang positif terhadap organisasi dari awal.

r. *Put in writing*

Data-data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, sejarah, dan strategi organisasi sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan, bukan sekedar bahasa lisan.

s. *Hire "Right-kind" manager*

Bila pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, dan disiplin pada bawahan, sebaiknya dimulai pimpinan sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari.

t. *Walk the talk*

Mengutamakan praktek setelah kata-kata yang termuat dalam pesan-pesan perusahaan.

Jadi menurut pemaparan diatas upaya dalam membangun organisasi bisa dilakukan dengan cara menciptakan kebersamaa yang baik antar anggota. Komunikasi yang baik dilakukan dengan menganggap semua anggota sama dalam mengaktualisasikan dirinya serta pimpinan memberikan contoh yang baik sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

2.3 Komitmen dalam Tinjauan Islam

Dalam tinjauan bahasa Arab komitmen diucapkan dengan lafal *wa'dun* yang berarti bisa diartikan secara terminologis (*istilahi*) ikatan yang berupa perjanjian. Untuk itu bisa didapati ayat-ayat kauliyah Allah swt. dalam al-Qur'an yang menganjurkan umat Islam untuk senantiasa memegang teguh komitmen untuk meraih cita-cita. Komitmen manusia diciptakan pada dasarnya dalam meraih cita-cita adalah semata karena Allah swt. sehingga pemaknaan ibadah bukan hanya pada tataran *hablum minallah* saja melainkan juga *hablum minannas*, seperti yang diuraikan dalam Q.S. adz-Dzaariyat ayat 56:

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴿٥٦﴾

Artinya: “Aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan agar mereka beribadah kepada-Ku” (Depag, 2008; hal. 523)

Dalam melaksanakan komitmennya, umat manusia diberi contoh teladan yakni dengan diutusnya Nabi Muhammad saw. yang merupakan representasi ideal dalam melaksanakan amanahnya. Selain nabi, beliau juga Rosul terahir yang

memberikan kebenaran Islam.

Allah swt. melarang orang yang tidak berkomitmen dengan dijulukinya ia sebagai orang munafik. Oleh sebab itu umat-Nya dihimbau supaya tidak termasuk kedalam orang-orang munafik seperti yang Allah utarakan dalam Q.S. al-Munafiquun ayat 2 yang artinya:

“Mereka menjadikan sumpah-sumpah mereka sebagai perisai (mereka bersumpah bahwa mereka beriman adalah untuk menjaga harta dan diri mereka agar jangan dibunuh atau ditawan atau dirampas hartanya), lalu mereka menghalang-halangi (manusia) dari jalan Allah. Sungguh, betapa buruknya apa yang mereka kerjakan.” (Depag, 2008; hal. 554)

Selainitu Allah juga mengutarakan bahwa orang-orang tersebut adalah termasuk orang yang riya’ seperti yang diutarakan dalam Q.S. al-Anfal ayat 47:

وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ خَرَجُوا مِنْ دِيَارِهِمْ بَطَرًا وَرِئَاءَ النَّاسِ
وَيَصُدُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ وَاللَّهُ بِمَا يَعْمَلُونَ مُحِيطٌ ﴿٤٧﴾

Artinya: *“Dan janganlah kamu seperti orang yang keluar dari kampung halamannya dengan rasa angkuh dan ingin dipuji orang (riya’) serta menghalang-halangi (orang) dari jalan Allah. Allah meliputi segala yang mereka kerjakan.” (Depag, 2008; hal. 183)*

Dalam al-Qur’an surat al-Baqarah ayat 250 Allah Swt. juga menegaskan:

وَلَمَّا بَرَزُوا لِجَالُوتَ وَجُنُودِهِ قَالُوا رَبَّنَا أَفْرِغْ عَلَيْنَا صَبْرًا وَثَبِّتْ
أَقْدَامَنَا وَانْصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴿٢٥٠﴾

Artinya: *“Dan ketika mereka maju melawan Jalut dan tentaranya, mereka berdoa, “Ya Tuhan kami (Thalut dan tentaranya) limpahkanlah kesabaran kepada kami, kukuhkanlah langkah kami, dan tolonglah kami menghadapi orang-orang kafir.”* (Depag, 2008; hal. 41)

Secara historis ayat ini mengisahkan tentang Thalut dan tentaranya yang berdoa supaya bisa mengalahkan Jalut. Adapun doanya menurut Q. Shihab (dalam Riyadatuna, 2006; hal. 24) ialah:

“Tuhan peliharalah kami lahir dan bathin, jasmani dan ruhani, tuangkanlah secara penuh ke dalam jiwa kami kesabaran dan ketabahan menghadapi segala macam ujian dalam peperangan ini, dan kokohkanlah kaki kami, sehingga kami tidak lari ketika menghadapi musuh, dan kokohkanlah kami karena kemenangan hanya bersumber dari-Mu, apalagi kami menghadapi orang-orang kafir, yakni mereka yang menutupi kebenaran dan mengingkari tuntunan-Mu”

Untuk mewujudkan komitmen, manusia mesti ada upaya sesuai dengan Q.S. ar’ Ra’du ayat 11:

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ
 اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ
 سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُم مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

Artinya *“Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri, dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat*

menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.”
(Depag, 2008; hal. 250).

Akan tetapi dalam mewujudkan komitmen tersebut mestilah tetap mengacu karena Allah. Alasan tersebut dikarenakan apabila manusia mengacu pada kehidupan duniawi saja nantinya pasti merugi sebab tidak berorientasi memakmurkan bumi sebagai *khalifatullah fi al-ardhi* sebagaimana firmanNya dalam Q.S. asy-Syuura ayat 20:

مَنْ كَانَ يُرِيدُ حَرْثَ الْآخِرَةِ نَزِدْ لَهُ فِي حَرْثِهِ ۖ وَمَنْ كَانَ يُرِيدُ حَرْثَ
الدُّنْيَا نُؤْتِهِ مِنْهَا وَمَا لَهُ فِي الْآخِرَةِ مِنْ نَصِيبٍ ﴿٢٠﴾

Artinya “Barangsiapa yang menghendaki keuntungan di akhirat akan kami tambah keuntungan itu baginya dan barangsiapa yang menghendaki keuntungan di dunia kami berikan kepadanya sebagian dari keuntungan dunia dan tidak ada baginya suatu bahagianpun di akhirat”. (Depag, 2008; hal. 485)

2.4 Pengertian Kepemimpinan Transformasi

Kepemimpinan dijelaskan sebagai suatu proses, perilaku atau hubungan yang membentuk pola tertentu yang menyebabkan suatu kelompok untuk bertindak secara bersama-sama atau bekerja sama sesuai dengan aturan dan atau tujuan bersama (Sarwono, 1997, hal. 40). Konsep gaya kepemimpinan ini menunjukkan adanya kombinasi bahasa, tindakan dan kebijakan tertentu, yang menggambarkan pola yang cukup konsisten yang digunakan oleh pemimpin dalam membantu orang lain/bawahan/kelompoknya dalam mencapai hasil yang diinginkan bersama (Pace & Faules, 1998, hal. 277).

Pendapat serupa dikemukakan oleh Robbins (2002, hal. 3) yang berpendapat bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu strategi atau kemampuan dalam mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Menurut Bass (1985, dalam Wutun, 2001, hal. 345), gaya kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu hubungan yang cenderung mengikuti pola/strategi tertentu untuk pencapaian tujuan bersama. Sedangkan Lewis (dalam Jewel & Siegal, 1998, hal. 435) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pengaruh dari seorang pemimpin terhadap kelompok atau pengikut untuk meningkatkan kepatuhan dalam usaha mencapai tujuan bersama. Alfian (2009, hal. 203) mengutarakan bahwa gaya kepemimpinan terdapat beberapa macam yaitu *solidarity maker*, administrator, otoriter, demokratis, paternalistik, egaliter, formal, informal, transformasional, transaksional, proaktif, dan reaktif. Kepemimpinan yang dibahas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasi karena berkaitan erat dengan komitmen organisasi lewat motivasi atasan kepada bawahan yang berusaha mengerti, memahami, dan mengarahkan secara konsisten untuk menuju tujuan organisasi. Lawan dari kepemimpinan gaya ini adalah kepemimpinan transaksional. Menurut Alfian (2009, hal. 210) kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan kinerja dan produktifitas karyawan.

Sejarah sekilas kepemimpinan transformasi diutarakan oleh Rivera (2011) yakni "As an idea, transformational leadership was first mentioned in 1973, in the sociological study conducted by the author J. V. Downton, *"Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the revolutionary process"*. After that, James Mc Gregor used the term transformational leadership in his book *"Leadership"* (1978).

In 1985, Barnard M. Bass presented a formal transformational leadership theory, which included the models and factors of leadership behaviour. One year latter (1986) Noel M. Tichy and Marry Anne Devanna published a book under the title "The Transformational Leader" (2). Research projects, and books in the field of transformational leadership have been published in recent years have contributed to the development of the most actual leaders' concept."

Bass (dalam Wutun, 2001, hal. 350), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasi cenderung membangun kesadaran para bawahannya mengenai pentingnya nilai kerja dan tugas mereka. Pemimpin berusaha memperluas dan meningkatkan kebutuhan melebihi minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi (Wutun, 2001, hal. 352).

Menurut Hay (2004) seorang pemimpin transformasi akan berusaha memotivasi, membangkitkan semangat dan minat para bawahan, disamping itu tetap berusaha meyakinkan akan tujuan dan misi organisasi. Pemimpin transformasi juga akan berusaha melihat, memperhatikan, mengenali kemampuan individu yang berguna untuk organisasi. Pemimpin transformasi berusaha meyakinkan bawahan untuk bersama-sama menciptakan produktivitas kerja tinggi, usaha keras, komitmen, dan kapasitas kerja yang tinggi.

Munandar dan Wutun (2001, hal. 379) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasi yang dikemukakan oleh Bass mempunyai kesamaan dengan konsep kepemimpinan Ki Hajar Dewantara yaitu seorang pemimpin harus mampu berada di depan menjadi tauladan (*Ing ngarso sung tulodo*), berada di tengah-tengah pengikutnya menghimpun kekuatan bersama (*Ing madya mangun karsa*), dan

berada di belakang untuk selalu memotivasi pengikutnya dan mengarahkan ke tujuan yang tepat (*tut wuri handayani*). Pemimpin transformasi cenderung berusaha untuk memanusiakan manusia melalui berbagai cara seperti memotivasi dan memberdayakan fungsi dan peran karyawan untuk mengembangkan organisasi dan pengembangan diri menuju aktualisasi diri yang nyata (Wutun, 2001, hal. 351).

Bass (dalam Wutun, 2001, hal. 352) menambahkan bahwa kepemimpinan transformasi adalah bagaimana pemimpin mengubah (*to transform*) persepsi, sikap, dan perilaku bawahan terlepas dari meningkat atau tidaknya perubahan yang terjadi. Secara konseptual, kepemimpinan transformasi (*to transform*) adalah sebagai kemampuan pemimpin dalam mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja, dan nilai-nilai kerja bawahan sehingga bawahan akan lebih mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pemaparan para tokoh diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasi adalah gaya kepemimpinan yang mampu mempengaruhi orang lain agar melakukan hal yang positif sesuai dengan tujuan organisasi.

2.4.1 Karakteristik Kepemimpinan Transformasi

Bass (dalam Harsiwi, 2001) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasi mempunyai empat dimensi, yaitu:

1. *Attributed charisma.*

Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus

mempercayainya.

2. *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi).

Dalam dimensi ini, pemimpin transformasi digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme.

3. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual).

Pemimpin transformasi harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

4. *Individualized consideration* (konsiderasi individu)

Dalam dimensi ini, pemimpin transformasi digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

Menurut Bass dan Avolio (1990, dalam Suryanto, 2005; hal. 173) menemukan bahwa kepemimpinan transformasi memiliki empat komponen perilaku, yaitu

1. *Idealized Influence* adalah perilaku seorang pemimpin transformasi yang memiliki keyakinan diri yang kuat, selalu hadir di saat-saat sulit, memegang teguh nilai-nilai moral, menumbuhkan kebanggaan pada

pengikutnya, yang bervisi jelas, dan langkah-langkahnya selalu mempunyai tujuan yang pasti, dan agar bawahan mau mengikutinya secara suka rela, ia menempatkan dirinya sebagai tauladan bagi para pengikutnya tersebut.

2. *Individualized Consideration*, adalah perilaku pemimpin transformasi dimana ia merenung, berpikir, dan selalu mengidentifikasi kebutuhan para bawahannya, berusaha sekuat tenaga mengenali kemampuan karyawan, membangkitkan semangat belajar pada para karyawannya, memberi kesempatan belajar seluas-luasnya, selalu mendengar bawahannya dengan penuh perhatian, dan baginya adalah kunci kesuksesan sebuah karya.
3. *Inspirational Motivation*, adalah upaya pemimpin transformasi dalam memberikan inspirasi para pengikutnya agar mencapai kemungkinan-kemungkinan yang tidak terbayangkan, ditantanginya bawahan mencapai standar yang tinggi. Pemimpin transformasi akan mengajak bawahan untuk memandang ancaman dan masalah sebagai kesempatan belajar dan berprestasi. Oleh karenanya, pemimpin transformasi menciptakan budaya untuk berani salah, karena kesalahan itu adalah awal dari pengalaman belajar segala sesuatu. Bagi pemimpin transformasi kata adalah senjata nya, dengan 'kata' pula ia bangkitkan semangat bawahan. Pemimpin transformasi akan menggunakan simbol-simbol dan metafora untuk memotivasi mereka, bicara dengan antusias dan optimis.
4. *Intellectual Stimulation* merupakan pemimpin dengan peran dominan imajinasi yang dipadu dengan intuisi namun dikawal oleh logika dimanfaatkan oleh pemimpin ini dalam mengajak bawahan berkreasi.

Pemimpin transformasi berusaha mengajak bawahan untuk berani menentang tradisi uang, dan mengajak pula bawahan untuk bertanya tentang asumsi lama. Pemimpin transformasi menyadari bahwa sering kali kepercayaan tertentu telah menghambat pola berpikir, oleh karenanya, pemimpin transformasi mengajak bawahannya untuk mempertanyakan, meneliti, mengkaji dan jika perlu mengganti kepercayaan itu.

Sedangkan pengertian menurut Wutun (2001, hal. 353) kepemimpinan transformasi memiliki lima aspek yaitu:

- a. *Attributed Charisma*: pemimpin yang memiliki kharisma memperlihatkan visi, kemampuan keahliannya serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain daripada kepentingan pribadi.
- b. *Idealized Influence*: pemimpin berusaha mempengaruhi bawahan dengan komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan tetap mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat.
- c. *Inspirational Motivation*: pemimpin bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahan melalui pemberian arti, partisipasi dan tantangan terhadap tugas bawahan.
- d. *Intellectual Stimulation*: pemimpin berusaha mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya.
- e. *Individualized Consideration*: pemimpin berusaha memberikan perhatian

kepada bawahan dan menghargai sikap bawahan terhadap organisasi

Berdasarkan uraian diatas, maka karakteristik kepemimpinan transformasi meliputi *attributed charisma* (kharisma yang disertai visi, keahlian dan tindakan mendahulukan kepentingan bersama), *idealized influence* (kemampuan mempengaruhi disertai penekanan nilai dan moral), *inspirational motivation* (kemampuan memotivasi dan menginspirasi), *intellectual stimulation* (kemampuan mengasah kreatifitas bawahan), dan *individualized consideration* (kemampuan menghargai dan memperhatikan).

2.5 Kepemimpinan dalam Islam

Islam menekankan kepemimpinan yang didasari atas ketulusan, kepercayaan, integritas, serta kepedulian. Berawal dari komitmen untuk berserah diri atas pertanggungjawabannya kepada Allah swt. sebagai Maha Pencipta. Jadi esensi kepemimpinan merupakan fitrah setiap orang, sesuai dengan apa yang diterangkan Allah swt. dalam Q.S. al-Baqarah ayat 30 yakni:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً
قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ
بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya: “Dan (ingatlah) ketika Tuhan-mu berfirman kepada malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sungguh, Aku Mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.” (Depag, 2008; hal. 6)

Ayat tersebut diatas jelas menerangkan tentang manusia yang diamanahi Allah swt. untuk menjadi wakil Allah, dalam hal ini ialah pemimpin di muka

bumi. Kepemimpinan tersebut dicontohkan Allah melalui para nabi dan rosul-Nya, terutama Nabi Muhammad Saw. sebagai rosul yang membawa pesan bagi penyempurnaan agama Islam, memberi rahmat bagi seluruh alam. Bagitu juga manusia bagaimana dia mampu menjaga bumi ini dengan baik, dengan dijadikan dan dipercaya Allah untuk melaksanakan pesan-pesan dari langit (*samawi*) untuk diimplementasikan di bumi dengan amanah, sebagai hamba Allah (*abdullaah*).

Islam menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif menerapkan minimal empat sifatwajib bagi Rasulullah Saw., yaitu *siddiq* (jujur), *amanah* (dapat dipercaya), *fathonah* (cerdas/mampu diandalkan), dan *tabligh* (menyampaikan) sesuai dengan apa yang dilakukan Nabi Muhammad saw. ketika memimpin umat Islam kala itu. Selain itu pemimpin juga dapat dipercaya, seperti gelar *al-amiin* yang melekat pada diri Rosulullah saw. karena umat Islam adalah umat beliau. Hal tersebut sesuai dengan firman Allah swt. dalam Q.S. al-Ahzaab ayat 21:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ
الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١﴾

Artinya: “Sungguh, telah ada pada (diri) Rosulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat dan banyak mengingat Allah.” (Depag, 2008; hal. 420)

Altalib (dalam Fuad Nashori, 2009; hal. 44) menyebutkan ada empat ciri yang menggambarkan kepemimpinan Islam yang ideal, yaitu:

1. Setia pada Allah swt.

Pemimpin dan orang yang dipimpin setia pada Allah swt.

2. Mengaplikasikan tujuan Islam.

Pemimpin melihat tujuan organisasi bukan saja berdasarkan kepentingan kelompok, tetapi juga dalam lingkup kepentingan Islam yang lebih luas.

3. Berpegang pada akhlak dan syariat Islam.

Pemimpin terikat dengan aturan Islam serta boleh menjadi pemimpin selama ia berpegang teguh pada perintah syariat Islam.

4. Pengemban amanat.

Pemimpin menerima kekuasaan sebagai amanat dari Allah swt., yang disertai tanggung jawab besar, sesuai dengan Q.S. al-Anfal ayat 27:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمْنَتَكُمْ
وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿٢٧﴾

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman! Janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui.” (Depag, 2008; hal. 180)

Setelah mempunyai empat indikator diatas maka diwajibkan tiap-tiap umat muslim wajib mentaati apa yang menjadi kebijakan dari pimpinan, seperti yang firman Allah swt. pada Q.S. an-Nisa ayat 59, yaitu:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي
الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ
كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman! Taatilah Allah dan taatilah Rasul

(Muhammad), dan Ulil Amri (pemegang kekuasaan/pimpinan) diantara kamu. Kemudian, jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah kepada Allah (al-Quran) dan Rasul (Sunnahnya), jika kamu beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu, lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya. (Depag, 2008; hal. 87)

2.6 Peran Kepemimpinan Transformasi dengan Komitmen Organisasi

Perusahaan dalam menjalankan fungsi dan tugasnya dituntut untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat. Menurut Wutun (2001; hal. 345) konsep kepemimpinan transformasi dari Bass merupakan salah satu konsep kepemimpinan yang lebih dapat menjelaskan secara tepat pola perilaku kepemimpinan atasan yang nyata ada dan mampu memuat pola-pola perilaku dari teori kepemimpinan lain.

Menurut Hay (2004) seorang pemimpin transformasi akan berusaha memotivasi, membangkitkan semangat dan minat para bawahan, di samping itu tetap berusaha meyakinkan akan tujuan dan misi organisasi. Pemimpin transformasi juga akan berusaha melihat, memperhatikan, mengenali kemampuan individu yang berguna untuk organisasi. Pemimpin transformasi berusaha meyakinkan bawahan bahwa untuk bersama-sama menciptakan produktivitas kerja tinggi, usaha keras, komitmen, dan kapasitas kerja yang tinggi.

Atasan dengan gaya kepemimpinan transformasi cenderung membangun kesadaran para karyawannya mengenai pentingnya nilai kerja dan tugas karyawan, memperluas minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan perusahaan sebagai suatu organisasi.

Menurut Wutun (2001; hal. 345) kepemimpinan transformasi menekankan pada lima aspek yaitu, *atributed Charisma* (kharisma yang disertai visi, keahlian dan tindakan mendahulukan kepentingan bersama), *idealized Influence* (kemampuan mempengaruhi bawahan disertai penekanan nilai dan moral), *inspirational motivation* (kemampuan memotivasi dan menginspirasi bawahan), *intellectual stimulation* (kemampuan mengasah kreatifitas bawahan), dan *individualized consideration* (kemampuan menghargai dan memperhatikan bawahan).

Menurut Bass dan Avolio (dalam Suryanto, 2006; hal 132) menyatakan bahwa seorang pemimpin transformasi akan selalu memiliki keyakinan diri yang kuat, hadir di saat-saat sulit, memegang teguh nilai-nilai moral, menumbuhkan kebanggaan pada pengikutnya, yang bervisi jelas (*attributed charisma*), dan langkah-langkahnya selalu mempunyai tujuan yang pasti, dan agar bawahan mau mengikutinya secara suka rela, pemimpin menempatkan dirinya sebagai tauladan bagi para pengikutnya tersebut (*idealized Influence*). Seorang pemimpin transformasi juga akan merenung, berpikir, dan selalu mengidentifikasi kebutuhan para bawahannya, berusaha sekuat tenaga mengenali kemampuan karyawan, membangkitkan semangat belajar pada para karyawannya, memberi kesempatan belajar seluas-luasnya, selalu mendengar bawahannya dengan penuh perhatian, dan baginya kerjasama adalah kunci kesuksesan sebuah karya (*individualized consideration*). Pemimpin transformasi akan berusaha untuk menginspirasi dan menstimulasi para karyawannya agar bersedia mencapai kemungkinan-kemungkinan yang tidak terbayangkan, ditantangya bawahan mencapai standar yang tinggi. Pemimpin transformasi akan mengajak bawahan untuk memandang ancaman dan masalah sebagai kesempatan belajar dan

berprestasi. Oleh karena itu, pemimpin transformasi menciptakan budaya untuk berani salah, karena kesalahan itu adalah awal dari pengalaman belajar segala sesuatu. Bagi pemimpin transformasi kata adalah senjata utamanya, dengan 'kata' pula ia bangkitkan semangat bawahan. Pemimpin transformasi akan menggunakan simbol-simbol dan metafora untuk memotivasi mereka, bicara dengan antusias dan optimis (*inspirational motivation*). Pemimpin transformasi berusaha memadukan imajinasi, intuisi dan logika dalam berkreasi. Pemimpin transformasi juga berusaha mengajak bawahan untuk berani menentang tradisi uang, dan mengajak pula bawahan untuk bertanya tentang asumsi lama. Pemimpin transformasi menyadari bahwa sering kali kepercayaan tertentu telah menghambat pola berpikir. Oleh karena itu pemimpin transformasi mengajak bawahannya untuk mempertanyakan, meneliti, mengkaji dan jika perlu mengganti kepercayaan itu.

Kelima aspek dari gaya kepemimpinan transformasi berinteraksi mempengaruhi terjadinya perubahan sikap dan perilaku bawahan agar lebih meyakini nilai dan tujuan organisasi serta mengoptimalkan usaha dan kerja mereka untuk tercapainya tujuan organisasi. Atasan dengan gaya kepemimpinan transformasi akan berusaha meyakinkan, meneladani, menyemangati, menginspirasi, menggali potensi, menstimulasi, menghargai dan memperhatikan bawahan, serta berusaha menyamakan persepsinya dengan persepsi karyawan demi terbentuknya sikap kerja yang optimal yang meningkatkan usaha dalam pencapaian tujuan perusahaan. Usaha-usaha atasan dalam memimpin, mempengaruhi, menghargai, memotivasi, menggali potensi dan memberi tauladan itulah yang selanjutnya akan dipersepsikan oleh para karyawan.

Menurut Mowday dkk (dalam Miner 1992, hal. 125) kebijakan pimpinan organisasi merupakan salah satu karakteristik struktural organisasi yang dapat mempengaruhi komitmen terhadap organisasi. Wutun (2001, hal. 366) menambahkan bahwa pimpinan organisasi perlu mengembangkan perilaku transformasi agar mampu mengoptimalkan produktivitas dan pencapaian kerja yang memuaskan. Judge dan Bono (2000, dalam Pareke, 2004) menemukan bahwa individu-individu yang mempersepsikan bahwa pemimpinnya memerankan perilaku-perilaku kepemimpinan transformasi cenderung memiliki tingkat motivasi kerja yang lebih tinggi. Mujiasih dan Hadi (2003, dalam Pareke, 2004) menemukan bahwa perilaku pemimpin transformasi dapat mempertinggi motivasi seseorang untuk mengeluarkan usaha ekstra (*extra-effort*) untuk mencapai kinerja yang direncanakan. Usaha sungguh-sungguh merupakan salah satu aspek dari komitmen afektif terhadap organisasi.

Setiap perusahaan menuntut adanya perilaku kerja yang berkualitas dan memuaskan, salah satunya adalah komitmen terhadap organisasi dari tiap karyawannya. Namun komitmen terhadap organisasi tidak dapat muncul dengan sendirinya, dan dalam proses terbentuknya terdapat fase-fase, dimana fase tersebut menunjukkan tingkat kekuatan dari komitmen terhadap organisasi tersebut. Menurut O'Reilly (dalam Temaluru, 2001, hal. 456), komitmen terhadap organisasi memiliki tiga fase, yaitu (1) fase kerelaan dan kepatuhan, (2) fase identifikasi, (3) fase internalisasi. Ketiga fase komitmen tersebut sangat dipengaruhi oleh situasi dan lingkungan yang dihadapi individu. Komitmen pada fase pertama adalah komitmen yang paling lemah atau rentan, dan komitmen pada fase tiga adalah komitmen yang paling kuat dan cenderung dapat bertahan dalam

situasi apapun.

Pada awal kepemimpinan atasan, saat atasan menerapkan gaya kepemimpinan transformasinya. Para karyawan patuh hanya sebatas takut dan belum sepenuhnya percaya kepada kemampuan atasan dalam menerapkan konsep ideal dari kepemimpinan transformasi. Para karyawan akan terus mengamati, memandang dan merasakan kepemimpinan atasan dalam meyakinkan, meneladani, menyemangati, menginspirasi, menggali potensi, menstimulasi, menghargai dan memperhatikan bawahan, kemudian diintegrasikan bersama dengan harapan, kebutuhan, emosi dan pengalamannya. Pada awalnya (fase kerelaan), para karyawan mungkin bersedia menerima pengaruh dari atasan dan patuh terhadap setiap tugas yang diberikan kepadanya, hanya sebatas untuk memperoleh pembayaran dari organisasi, sehingga komitmen yang muncul pun sangat rentan terutama bila individu mengalami situasi yang tidak sesuai dengan harapan. Namun jika kepemimpinan transformasi yang diterapkan perusahaan sesuai atau mendekati harapan karyawan akan timbul persepsi positif yang selanjutnya timbul kepuasan, maka komitmen yang muncul akan memasuki fase kedua (fase identifikasi). Penyebab harapan karyawan yang sesuai adalah demonstrasi tujuan maupun arah kerja atasan mampu memperhatikan kebutuhan-kebutuhan karyawan. Selain itu, karena kepemimpinan transformasi mementingkan aspek kharismatik sebagai gaya dari kepemimpinannya, sehingga karyawan mampu untuk mengagumi secara pribadi atasan. Pribadi atasan menjadi simbol dari tujuan, karena bukan hanya sekedar kata saja yang disosialisasikan melainkan juga perbuatan dari atasan yang selaras dengan nilai-nilai perusahaan sehingga mampu dibuktikan. Pada fase ini, karyawan menerima pengaruh dari

atasan dikarenakan untuk mempertahankan kepuasan yang timbul akibat kepemimpinan atasan. Kepuasan tersebut memunculkan kebanggaan kebanggaan terhadap organisasi yang timbul dari hubungan baik dengan individu lain dalam organisasi, semakin baik hubungan dengan individu lain dan organisasi maka akan semakin tinggi pula kebanggaan berada dalam organisasi. Hubungan baik dijalani dengan timbal balik komunikasi aktif antara atasan dan bawahan dalam organisasi dalam hal ini karyawan untuk menciptakan *collective collegial* yang sinergis sehingga menopang kepentingan organisasi dalam perusahaan. Sudah dijelaskan sebelumnya bahwa komunikasi aktif dengan mengidentifikasi kebutuhan bawahan merupakan salah satu unsur kepemimpinan transformasi.

Komitmen para karyawan terhadap organisasi akan memasuki fase ketiga (fase internalisasi) jika dalam kepemimpinan transformasinya atasan berhasil meyakinkan individu mengenai tujuan dan nilai organisasi secara terus-menerus. Karyawan dapat merasakan nilai-nilai yang terdapat pada organisasi sesuai dengan nilai-nilai yang ada pada dirinya, perasaan ini disertai dengan keyakinan yang tinggi terhadap tujuan dan nilai organisasi sesuai dengan falsafah hidup. Sudah diuraikan sebelumnya sehingga kontribusi dari komitmen organisasi meliputi kemauan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi yang ditandai dengan kesetiaan pada organisasi atau perusahaan, kemampuan yang kuat berusaha semaksimal mungkin demi kemajuan dengan ikut mendukung kegiatan-kegiatan yang sesuai dengan sasaran organisasi serta adanya penerimaan nilai, tujuan dan sasaran organisasi. Aspek-aspek yang akan dijadikan acuan dalam hal ini adalah perasaan manunggal dengan organisasi, perasaan terlibat pada organisasi, dan perasaan setia dan loyal pada perusahaan. Karyawan dengan

komitmen pada fase ini akan memiliki tanggung jawab yang sangat tinggi yang cenderung bertahan dalam situasi apapun sehingga sesuai dengan kategori kepemimpinan afektif.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasi memegang peranan penting terhadap komitmen organisasi dikarenakan aspek-aspek pada kepemimpinan transformasi seperti *attributed charisma* (kharisma yang disertai visi, keahlian dan tindakan mendahulukan kepentingan bersama), *idealized influence* (kemampuan mempengaruhi disertai penekanan nilai dan moral), *inspirational motivation* (kemampuan memotivasi dan menginspirasi), *intellectual stimulation* (kemampuan mengasah kreatifitas bawahan), dan *individualized consideration* (kemampuan menghargai dan memperhatikan) memiliki peran yang mempengaruhi komitmen organisasi. Dikatakan berperan dikarenakan aspek komitmen organisasi mencakup aspek kepatuhan yang termuat dalam komitmen rasional, identifikasi dengan mempersepsikan positif nilai-nilai tujuan organisasi yang terdefinisi di aspek komitmen normatif serta mengerjakan sepenuh hati atas apa yang menjadi tanggungjawab karyawan seperti apapun kondisi perusahaan karena adanya *sense of belonging* sehingga mampu terinternalisasi dalam komitmen afektif.

2.6 Hipotesis

Hipotesis biasanya menunjuk pada hubungan maupun peran antara dua atau lebih variabel (Arikunto, 2005; hal. 43). Pada penelitian ini, peneliti menggunakan dua variabel yaitu komitmen organisasi dan kepemimpinan transformasi sehingga diperlukan hipotesis.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti mengajukan hipotesis, yaitu ada peran positif antara kepemimpinan transformasi dengan komitmen organisasi di BCA Kota Malang. Semakin positif peran kepemimpinan transformasi, maka semakin tinggi pula komitmen organisasi. Sebaliknya jika semakin negatif peran kepemimpinan transformasi perusahaan, maka akan semakin rendah pula komitmen organisasi. Berikut skema penelitiannya:

Gambar 1. Skema Hipotesis Penelitian

