

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kajian tentang KOMITMEN ORGANISASI**

##### 2.1.1. Definisi Komitmen

Konsep akan komitmen mulai diperkenalkan pada awal tahun 1950-an. Komitmen berasal dari bahasa Inggris “*commitment*”. Berikut beberapa definisi komitmen secara umum yang diambil oleh Meyer dan Herscovitch (2001 dalam Dockel, 2001: 35) dari berbagai literatur:

- a. Komitmen merupakan suatu perjanjian yang membatasi kebebasan dalam melakukan suatu tindakan. (Oxford English Dictionary, 1969)
- b. Komitmen muncul ketika seseorang membuat *side-bet*, terhubung dengan ketertarikan eksternal akan suatu aktivitas secara konsisten. (Becker, 1960)
- c. Komitmen adalah pernyataan di mana individu menjadi tertarik dengan suatu tindakan dan dengan tindakan tersebut akan mendukung keterlibatannya. (Salancik, 1981)
- d. Komitmen adalah kekuatan yang menyeimbangkan perilaku individu dalam suatu keadaan di mana individu tertarik untuk mengubah perilakunya. (Brickman, 1987)
- e. Komitmen merupakan suatu kecenderungan untuk bertindak dalam suatu cara terhadap target komitmen. (Oliver, 1990)

- f. Komitmen merupakan suatu kewajiban yang kuat di mana membutuhkan penghargaan dari individu pada komitmen, walaupun dalam keadaan menghadapi sikap dan perilaku yang fluktuatif. (Brown, 1996)

Dari semua definisi tentang komitmen di atas terhadap beberapa kesamaan, yaitu:

- a. Merupakan penyeimbang dan kewajiban yang kuat.
- b. Memberikan arah bagi perilaku. (misalnya membatasi kebebasan, mengikat individu pada serangkaian tindakan).

Jadi, dapat disimpulkan bahwa komitmen secara umum dapat didefinisikan sebagai suatu yang mengikat, membatasi, atau menyeimbangkan individu pada serangkaian tindakan. Karyawan yang berkomitmen pada organisasi akan memiliki batasan untuk tetap berada pada organisasi.

#### 2.1.2. Definisi Komitmen Organisasi

Berbagai macam definisi komitmen telah disampaikan oleh para peneliti karena topik mengenai komitmen organisasi meningkat dalam literatur-literatur tentang perilaku organisasi (Luthans, 2008). Variasi pendefinisian komitmen organisasi sering terjadi, hal ini disebabkan adanya perbedaan perspektif, seperti ekonomi, perilaku, dan psikologis, yang bergantung darimana para peneliti telah belajar mengenai komitmen. Pada kenyataannya awal pendefinisian komitmen ada berbagai cara, sebagai dasar karakteristik dari banyak indikator (Wright & Kehoe, 2008).

Komitmen ini tergolong sikap atau afektif, karena berkaitan dengan sejauhmana individu merasa nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Semakin besar kongruensi antara nilai dan tujuan individu dengan nilai dan tujuan organisasi, maka semakin tinggi pula komitmen karyawan pada organisasi. Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Sementara Meyer dan Allen (1991) menyatakan bahwa komitmen organisasi merefleksikan setidaknya ada tiga tema umum: kelekatan afektif pada organisasi (*affective commitment*), penerimaan kerugian terkait jika meninggalkan organisasinya (*continuance commitment*), dan keharusan untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut (*normative commitment*). Ketiga komponen komitmen organisasi tersebut memiliki anteseden dan konsekuensi yang berbeda-beda (Meyer, Allen, Smith, 1993, dalam Fu, dkk., 2009).

Dari penjelasan tersebut, pada penelitian ini, peneliti menekankan pada penjelasan komitmen organisasi sebagai konstruk yang unidimensional yang diberikan oleh Mowday, Porter, dan Steers (1982; Mowday, Steers, dan Porter, 1979, dalam Fu, dkk., 2009). Mowday, Steers, dan Porter (1979; Mowday, Porter, & Steers, 1982) bahwa komitmen organisasi merefleksikan kekuatan perilaku para karyawan terhadap keterlibatan dalam organisasi mereka, dikarakteristikkan oleh penerimaan tujuan dan

nilai-nilai yang ada dalam organisasi pada diri para karyawannya, kemauan untuk berusaha lebih, dan usaha untuk memelihara keterlibatan dalam organisasi.

Lanjutnya Mowday, Porter, dan Steers (1982) menyatakan bahwa dengan mengacu pada karakteristik-karakteristik tersebut, menunjukkan bahwa komitmen organisasi melampaui loyalitas secara pasif terhadap organisasi. Hal tersebut dikarenakan adanya hubungan aktif melalui pemberian sebuah kontribusi positif dari karyawan untuk organisasinya, dan dengan kata lain, komitmen organisasi bukan sekedar ekspresi dan opini yang dinyatakan oleh karyawan, akan tetapi nampak dari aksi atau kegiatan karyawan itu sendiri.

Mowday, Porter, dan Steers (1982) juga menyatakan bahwa komitmen organisasi menekankan kelekatan dengan organisasi, termasuk tujuan-tujuan dan nilai-nilai. Komitmen organisasi ini sifatnya stabil, maksudnya berkembang secara perlahan namun konsisten selama karyawan tersebut tetap memikirkan hubungannya dengan pemimpin kerja. Komitmen organisasi secara luas diterima berfokus pada lingkup psikologis atau identifikasi dari individual dengan sebuah objek yang membawa sebuah arti khusus dan kepentingan yang diakumulasikan ke dalam keterlibatan seseorang dalam organisasinya (Buchman, 1974; Etzioni, 1961; Mowday, dkk., 1982, dalam Somech & Bogler, 2002).

### 2.1.3. Aspek-aspek komitmen organisasi

Komitmen organisasi lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan mengusahakan tingkat upaya yang tinggi

bagi kepentingan organisasi tercakup unsur identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, keterlibatan dalam bekerja, dan loyalitas terhadap organisasi.

Menurut Steers (1991) komitmen karyawan terhadap organisasi memiliki tiga aspek utama, yaitu: identifikasi, keterlibatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi atau perusahaannya.

1. Identifikasi,

Merupakan keyakinan dan penerimaan terhadap serangkaian nilai dan tujuan organisasi. Dimensi ini tercermin dalam beberapa perilaku seperti adanya kesamaan nilai dan tujuan pribadi dengan nilai dan tujuan organisasi, penerimaan terhadap kebijakan organisasi serta adanya kebanggaan menjadi bagian dari organisasi. Identifikasi ini timbul ketika organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan karyawan dalam tujuan organisasinya, sehingga akan membuahkan suasana saling mendukung di antara para karyawan dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa karyawan dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena karyawan menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadinya.

2. Keterlibatan

Keterlibatan merupakan keinginan yang kuat untuk berusaha demi kepentingan organisasi. Hal ini tercermin dari usaha karyawan untuk menerima dan melaksanakan setiap tugas dan kewajiban yang dibebankan

kepadanya. Karyawan bukan hanya sekedar melaksanakan tugas-tugasnya melainkan selalu berusaha melebihi standar minimal yang ditentukan oleh organisasi. Adanya keterlibatan menyebabkan karyawan mau dan senang bekerja sama, baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Untuk menumbuhkan keterlibatan karyawan dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya adalah melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Proses keterlibatan ini diharapkan dapat menumbuhkan perasaan diterima sebagai bagian utuh dari organisasi, sehingga pelaksanaan dari hasil keputusan benar-benar dijalankan oleh seluruh karyawan, karena ikut andil dalam pengambilan keputusan tersebut.

### 3. Loyalitas

Loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan individu untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi. Kesediaan karyawan untuk tetap bekerja dalam perusahaan adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen karyawan terhadap organisasi dimana karyawan bekerja. Loyalitas dapat dibentuk apabila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan dalam organisasi tempat karyawan bekerja.

Aspek-aspek komitmen organisasi menunjukkan bahwa komitmen organisasi berkaitan dengan sejauhmana individu merasa nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Semakin besar kongruensi antara nilai dan tujuan

individu dengan nilai dan tujuan organisasi, maka semakin tinggi pula komitmen karyawan pada organisasi. Komitmen organisasi juga memiliki arti lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya.

#### 2.1.4 Antecedent Komitmen Organisasi

Banyak penelitian yang dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mendukung dan memperkuat komitmen organisasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, di antaranya mengelompokkan empat faktor besar yang memengaruhi komitmen organisasi, yaitu :

- a. Karakteristik personal, meliputi usia, lama kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, ras, dan berbagai macam faktor kepribadian. Secara umum, komitmen organisasi mempunyai hubungan positif dengan usia dan lama bekerja. Tingkat pendidikan mempunyai hubungan negatif dengan komitmen organisasi. Walaupun hasil ini juga inkonstan.

Mowday, Porter dan Steers (1982) berpendapat bahwa semakin tinggi pendidikan seseorang, maka semakin tinggi pula harapannya terhadap organisasi. Individu dengan level pendidikan yang tinggi akan lebih berkomitmen pada profesinya.

Jenis kelamin juga berhubungan dengan komitmen organisasi, karena menurut Grusky (1966, dalam Mowday, Porter, & Steers, 1982) perempuan lebih mempertahankan posisinya dalam organisasi dan hal inilah yang membuat individu dapat memelihara keanggotaannya dalam

organisasi. Dan yang terakhir adalah berbagai macam faktor kepribadian, komitmen ditemukan berhubungan dengan motivasi berprestasi, kompetensi, dan kebutuhan untuk pencapaian tersebut juga tinggi (Mowday, Porter, & Steers, 1982).

- b. Karakteristik pekerjaan dan peran, antara lain sikap pekerjaan, konflik peran dan ambiguitas peran. Mowday, Porter, dan Steers (1982) memberikan hipotesis sederhana bahwa jika ruang lingkup pekerjaan semakin meningkat, maka tantangan dari pekerjaan itu sendiri juga akan bertambah, sehingga pada akhirnya meningkatkan komitmen organisasi. Komitmen organisasi akan memberikan pengaruh positif selama adanya kejelasan akan tugas-tugas yang diberikan kepada karyawan. Ketika tugas-tugas tersebut menjadi ambigu, akan memunculkan konflik, stres dan merugikan.
- c. Karakteristik struktural organisasi, antara lain ukuran organisasi, penyatuan kehadiran, lingkup kontrol dan sentralisasi kekuasaan. Empat variabel tersebut tidak ada yang berhubungan dengan komitmen organisasi. Kemudian hal yang sama dilakukan kembali oleh Morris dan Steers (1980, dalam Mowday, Porter, & Steers, 1982) dan hasilnya adalah lingkup kontrol tidak memiliki hubungan dengan komitmen organisasi, sementara formalisasi, *functional dependence*, dan desentralisasi berhubungan dengan komitmen organisasi.



Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Morris dan Steers (1980, dalam Mowday, Porter, & Steers, 1982), karyawan yang mengalami desentralisasi yang lebih baik, ketersinambungan yang lebih baik saat bekerja dengan orang lain, adanya aturan formal yang tertulis secara lebih baik, dan adanya prosedur yang juga lebih tertata akan membuat karyawan tersebut akan lebih berkomitmen pada organisasi mereka. Struktur organisasi akan memengaruhi konsekuensi-konsekuensi

d. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi yang besar dan dengan demikian merupakan pengaruh penting pada sejauh mana kelekatan karyawan terbentuk dengan organisasi (Mowday, Porter, & Steers, 1982). Lanjutnya, faktor yang penting dalam memunculkan derajat komitmen organisasi adalah keterlibatan sosial yang dilakukan oleh karyawan dalam organisasinya. Semakin baik interaksi sosial yang dilakukan oleh seorang individu, maka akan terjadi ikatan sosial yang dikembangkan bersama dengan organisasi. Pengalaman selama berorganisasi tercakup ke dalam kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada dalam organisasi, perannya dalam organisasi tersebut dan hubungan antara anggota organisasi dengan supervisor atau pimpinannya.

### 2.1.5. Konsekuensi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi membawa pengaruh bagi beberapa aspek dari perilaku kerja. Greenberg dan Baron (1997) mengemukakan beberapa konsekuensi apabila komitmen organisasi rendah akan mengakibatkan angka absensi, *turnover*, ketidaksediaan untuk memberikan pengorbanan guna mencapai tujuan organisasi (Wibowo, 2008).

Para pekerja berkomitmen ketika memiliki tanggungjawab dari aktivitas yang menjadi konsekuensinya dan orang yang berkomitmen akan lebih menetap pada organisasinya, bekerja mengarah pada tujuan organisasi, dan menginvestasikan usaha yang lebih untuk pekerjaannya (Mayer & Schoorman, 1992; Yousef, 2000, dalam Somech & Bogler, 2002). Komitmen organisasi sangat berpengaruh pada beberapa aspek penting dari perilaku kerja. Perilaku kerja yang dimaksud disini salah satunya adalah *turnover* atau kemangkiran, absensi, dan keterlambatan.

Menurut Fletcher dan Williams (1996) konsekuensi sikap positif yang muncul sebagai perwujudan tingginya tingkat komitmen karyawan pada organisasi antara lain: rendahnya tingkat perpindahan karyawan, rendahnya tingkat kemangkiran atau *turnover*, tingkat motivasi dan menyukai pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya dan berusaha untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi. Hasil atau konsekuensi positif ini juga disampaikan dalam Luthans (2008) bahwa adanya komitmen dalam diri karyawan terhadap organisasinya akan menghasilkan beberapa dampak positif seperti persepsi kehangatan yang diberikan oleh organisasi, mendukung iklim organisasi, menjadi anggota kelompok yang baik dan saling tolong-menolong.

Karyawan yang memiliki keterkaitan dengan organisasi dapat menikmati kesuksesan karir dan kesenangan di luar kehidupan dunia kerja. Bagi mereka, bekerja adalah bagian penting dari kehidupan seseorang, sehingga mereka yang tidak berkomitmen pada organisasi akan memperbesar atau menambah rasa ketidakpuasan seseorang dalam kehidupan secara umum.

## **2.2. Kepemimpinan Transformasional**

### **2.2.1. Definisi Kepemimpinan**

Dalam 50 tahun terakhir terdapat lebih dari 65 klasifikasi berbeda yang menjelaskan tentang kepemimpinan (Fleishman dkk, 1991, dalam Northouse, 2001). Salah satunya adalah Bass (1990, dalam Northouse, 2001). Bass memandang kepemimpinan sebagai *the focus of group process*. Dari perspektif ini pemimpin menjadi pusat dari segala aktifitas dan perubahan yang terjadi dalam kelompok. Perspektif lain yang mengkonseptualisasikan tentang pemimpin adalah *personality perspective*. *Personality perspective* memandang bahwa pemimpin merupakan kombinasi dari kepribadian atau karakteristik dari individu dan mampu mendorong orang lain untuk mencapai tujuan. Pendekatan lain mengenai kepemimpinan yang didefinisikan sebagai *act or behavior* atau sesuatu yang dilakukan untuk membawa suatu perubahan dalam sebuah kelompok (Northouse, 2001).

Berdasarkan beberapa pendekatan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan dalam beberapa hal: (1) kepemimpinan adalah proses; (2) kepemimpinan melibatkan pengaruh; (3) kepemimpinan terjadi dalam

konteks kelompok; dan (4) kepemimpinan melibatkan pencapaian tujuan. Dari keempat komponen tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses dimana individu mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai suatu tujuan (Northouse, 2001).

Secara umum, kepemimpinan dapat dideskripsikan dalam dua hal: (1) kepemimpinan melibatkan usaha untuk mempengaruhi anggota dari suatu kelompok atau organisasi, (2) kepemimpinan melibatkan diri untuk membantu suatu kelompok atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Dari dua karakteristik di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan sebagai pelaksana dalam mempengaruhi satu anggota dari kelompok maupun organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan pemimpin merupakan individu yang mempunyai pengaruh dalam kelompok maupun organisasi (George & Jones, 2007).

### 2.2.2. Definisi Kepemimpinan Transformasional

Konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional pertama kali diperkenalkan oleh Burns (1978, dalam Bass 1999). Perubahan pasar dan tenaga kerja yang berkembang sejak masa itu telah menghasilkan penelitian empiris agar para pemimpin lebih bertindak transformasional dan mengurangi transaksional demi alasan efektifitas. Pemimpin didorong untuk memberdayakan bawahan mereka untuk menjadi orang yang memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi yang berfokus pada kualitas, pelayanan, efektifitas biaya, dan kuantitas pengeluaran.

Kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan yang berfokus pada pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan bawahannya (Northouse, 2001).

Pertukaran ini merupakan suatu bentuk penghargaan yang diberikan pemimpinnya atas usaha yang telah dilakukan oleh bawahannya. Dalam pandangan kepemimpinan transaksional, pemimpin dapat bersifat aktif maupun pasif. Pemimpin bersifat aktif ketika pemimpin mengawasi kinerja bawahannya dan mengambil tindakan korektif apabila bawahan gagal mencapai standar. Sedangkan pemimpin bersifat pasif ketika pemimpin cenderung untuk menunggu hingga munculnya suatu masalah yang terjadi akibat tindakan bawahannya (Bass, 1999).

Berbeda dengan kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional dimaksudkan sebagai proses dimana individu terlibat satu sama lain dan tercipta hubungan yang dapat meningkatkan level motivasi dan moral antara pemimpin dan bawahan (Northouse, 2001). Bass (1999) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mampu menggerakkan bawahannya melampaui kepentingan pribadi melalui *idealized influence (charisma)*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, atau *individualized consideration*. Hal ini mampu mengangkat kematangan, keinginan untuk berprestasi, dan aktualisasi diri dari bawahan, serta mampu meningkatkan kesejahteraan orang lain, organisasi, dan masyarakat.

Pemimpin dari tipe ini sangat *concern*/memperhatikan sekali kebutuhan dan motivasi bawahannya dan berusaha membantu bawahannya untuk mencapai potensi terbaiknya. Burns merujuk pada Mohandas Gandhi sebagai contoh klasik dari kepemimpinan transformasional. Gandhi berhasil meningkatkan harapan dan keinginan jutaan pengikutnya dan dalam prosesnya berhasil merubah dirinya. Contoh

lebih baru dari kepemimpinan transformasional dapat kita lihat dari kehidupan Ryan White. Ryan White meningkatkan kesadaran orang Amerika akan bahaya AIDS dan dalam prosesnya, ia menjadi pembicara untuk meningkatkan peran pemerintah dalam membantu penelitian terhadap AIDS. Dalam organisasi dunia, sebuah contoh dari kepemimpinan transformasional adalah ketika seorang pemimpin yang berusaha merubah *company's corporate values* (nilai/adat istiadat dalam perusahaan) untuk lebih berkaca pada standar kemanusiaan yg menitik beratkan pada persamaan dan keadilan. Dalam prosesnya, pemimpin dan bawahan akan dipenuhi dengan nilai-nilai moral yang sangat kuat dan sangat tinggi.

Kepemimpinan transformasional memiliki efek yang lebih besar daripada kepemimpinan transaksional (Northouse, 2001). Ketika pemimpin transaksional cenderung menghasilkan kinerja yang diharapkan, kepemimpinan transformasional mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik dari apa yang diharapkan. Kepemimpinan transformasional mendorong bawahan untuk mencapai lebih dari apa yang mereka harapkan. Mereka menjadi termotivasi untuk melampaui keinginan pribadi demi kepentingan kelompok dan organisasi (Bass & Avolio, 1990a dalam Northouse, 2001).

Transformasional dianggap lebih efektif tidak hanya karena mereka merupakan pemimpin yang kreatif, namun mereka juga dianggap efektif karena mampu mendorong bawahan untuk bertindak lebih kreatif juga (Robbins dkk, 2007).

### 2.2.3. Faktor-faktor Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional fokus pada kinerja bawahan serta berusaha untuk mengembangkan kemampuan potensial dari bawahan tersebut (Avolio, 1999; Bass & Avolio, 1990a, dalam Northouse, 2001). Individu yang menunjukkan kepemimpinan transformasional memiliki nilai-nilai dan cita-cita yang kuat, dan mereka mampu memotivasi bawahan secara efektif untuk bertindak lebih baik (Kuhnert, 1994, dalam Northouse, 2001).

#### 1. *Idealized Influence*

Disebut juga dengan karisma. Faktor ini menunjukkan pemimpin merupakan *role model* yang kuat bagi bawahannya sehingga bawahan akan berusaha mengidentifikasi serta memiliki keinginan dan upaya untuk menirunya. Pemimpin biasanya memiliki standar tinggi dalam moral dan etika dalam melakukan sesuatu. Mereka sangat dihormati oleh para bawahan, yang pada akhirnya menyebabkan bawahan akan menaruh rasa percaya yang tinggi kepadanya (Northouse, 2001). Pemimpin ini akan menyediakan visi dan gambaran mengenai misi yang harus dicapai, menanamkan kebanggaan, serta menumbuhkan respek dan rasa percaya (Robbins, dkk, 2007).

#### 2. *Inspirational Motivation*

Faktor ini menggambarkan bahwa pemimpin transformasional mengomunikasikan ekspektasi tinggi terhadap karyawannya, menginspirasi mereka melalui motivasi-motivasi sehingga mereka

berkomitmen (Northouse, 2001). Dalam praktiknya, pemimpin transformasional sering menggunakan simbol dan gambaran emosional kepada para bawahannya agar mereka mampu mencapai lebih dari yang mereka inginkan. Semangat tim juga dapat dibangun oleh faktor ini.

### 3. *Intellectual Stimulation*

Pemimpin mampu menstimulasi bawahannya agar lebih kreatif dan inovatif. Pemimpin tipe ini juga mampu mendukung bawahannya agar mereka mencoba pendekatan baru dan mengembangkan inovasi terkait dengan isu organisasi. Bawahan mampu berpikir lebih rasional dan lebih terlibat dalam mengatasi suatu masalah.

### 4. *Individualized Consideration*

Faktor ini menggambarkan pemimpin transformasional mampu menyediakan iklim yang mendukung kebutuhan bawahannya. Pemimpin juga mampu berperan sebagai pembimbing dalam membantu bawahannya untuk mencapai aktualisasi. Terkadang pemimpin ini akan mendelegasikan tugasnya kepada bawahan untuk membantu mereka bertumbuh.

Pada dasarnya, kepemimpinan transformasional menghasilkan efek yang lebih besar daripada kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional memberikan hasil yang diharapkan, sementara kepemimpinan transformasional menghasilkan kinerja yang melampaui apa yang diharapkan. Dalam sebuah meta-analisis dari 39 studi dalam literatur transformasional, Lowe, Kroeck, dan



Sivasubramaniam (1996) menemukan bahwa individu-individu yang menunjukkan kepemimpinan transformasional dianggap menjadi pemimpin yang lebih efektif dengan hasil kerja yang lebih baik daripada mereka yang hanya menunjukkan kepemimpinan transaksional. Temuan itu akurat untuk para pemimpin tingkat tinggi maupun rendah serta bagi para pemimpin dalam wilayah publik dan swasta. Kepemimpinan transformasional menggerakkan pengikut untuk mencapai lebih dari apa yang biasanya diharapkan dari mereka. Mereka menjadi termotivasi untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri untuk kebaikan kelompok. (Bass & Avolio, 1990a dalam Northouse, 2001)

#### 2.2.4. Cara Kerja Kepemimpinan Transformasional

Pendekatan kepemimpinan transformasional adalah suatu pandangan yang luas dengan berbagai sisi dan dimensi dalam proses kepemimpinan. Secara umum, hal ini menjelaskan bagaimana pemimpin dapat menginisiasikan, mengembangkan, dan membawa perubahan signifikan dalam organisasi. Meskipun tidak definitif, langkah-langkah yang diikuti oleh para pemimpin transformasional biasanya mengambil bentuk-bentuk seperti berikut ini:

Kepemimpinan transformasional muncul untuk memberdayakan bawahannya dan mendidik mereka pada perubahan. Mereka berusaha untuk meningkatkan kesadaran pada individu-individu dan memerintahkan mereka untuk mengesampingkan kepentingan diri mereka sendiri demi kepentingan sesamanya.

Untuk menciptakan perubahan, pemimpin transformasional menjadi panutan yang teguh bagi para pengikut mereka. Mereka memiliki nilai-nilai moral

yang sangat maju dan jati diri (Avolio & Gibbons, 1988). Mereka yakin, kompeten, dan pandai menyampaikan pemikirannya, dan mereka juga menunjukkan cita-cita yang kuat. Mereka mendengarkan para pengikutnya dan tidak bersikap intoleran terhadap sudut pandang yang berlawanan. Di antara pemimpin dan pengikutnya tersebut acapkali tercipta semangat kerjasama. Pengikut-pengikut tersebut ingin meniru pemimpin-pemimpin transformasional karena mereka belajar untuk mempercayai pemimpin-pemimpin itu dan percaya pada ide-ide yang mereka pertahankan.

Sangat umum bagi para pemimpin transformasional untuk menciptakan visi. Visi muncul dari kepentingan kolektif dari berbagai individu dan unit dalam sebuah organisasi. Visi adalah titik fokus untuk kepemimpinan transformasional. Ini memberi pemimpin dan organisasinya sebuah peta konsep untuk melihat kemana arah organisasi; serta memberi arti dan kejelasan identitas sebuah organisasi. Selain itu, visi dapat memberikan pandangan yang jelas serta semangat untuk terus maju kepada para pengikut (Shamir).

Pemimpin transformasional juga berperan sebagai agen perubahan yang memiliki inisiatif terhadap ide-ide baru dan mau melaksanakannya dalam organisasi. Mereka mau mendengarkan sudut pandang yang berbeda dalam organisasi serta tetap waspada dengan ancaman yang mungkin akan muncul dari luar organisasi. Kadang seorang pemimpin dapat menyebabkan ketidakstabilan melalui caranya menangani sebuah perbedaan sudut pandang dan masalah. Diluar dari ketidakpastian itu, pemimpin transformational akan menciptakan peluang.

Pendekatan transformasional juga membutuhkan pemimpin yang dapat menjadi seorang arsitek sosial. Maksudnya, mereka dapat menciptakan nilai dan norma yang jelas dalam sebuah organisasi. Mereka terlibat langsung di dalam kondisi organisasi dan membantu menarik hikmahnya. Semua orang perlu tahu peran mereka masing-masing dan menjadi bagian yang penting demi kesejahteraan organisasi. Pemimpin transformasional menjadi pilar dalam menterjemahkan dan menarik sebuah kesimpulan yang muncul diantara mereka.

### **2.3. Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi menurut Mowday, Steers, dan Porter bahwa komitmen organisasi merefleksikan kekuatan perilaku para karyawan terhadap keterlibatan dalam organisasi mereka, dikarakteristikan oleh penerimaan tujuan dan nilai-nilai yang ada dalam organisasi dalam diri para karyawannya, kemauan untuk berusaha lebih, dan usaha untuk memelihara keterlibatan mereka dalam organisasi. (Mowday, Porter, & Steers, 1982).

Perilaku kepemimpinan yang memiliki visi dan misi yang jelas dan menarik, menunjukkan kepercayaan diri yang kuat, mampu mengomunikasikan ide-ide yang cerdas dan dapat dipercaya karyawan. Secara logis kaitan ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan transformasional dapat menumbuhkan identifikasi karyawan terhadap organisasi yang antara lain tercermin dalam perasaan memiliki, bangga sebagai bagian dari organisasi. Terbentuknya identifikasi tersebut berdampak positif

terhadap internalisasi tujuan (*goals internalization*) yaitu tujuan yang ditetapkan perusahaan secara konkret termanifestasi dalam bentuk motivasi karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Dampak kepemimpinan transformasional terhadap komitmen adalah kepemimpinan yang memiliki visi yang jelas dan menarik serta menunjukkan kepercayaan diri yang kuat dan dapat dipercaya karyawan, mampu memperkuat kaitan normatif karyawan dengan organisasi yaitu tumbuhnya perasaan loyal dan upaya meningkatkan kualitas secara berkelanjutan. Disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang visioner dapat memperkuat kepercayaan antara karyawan dan manajer. Indikator kepercayaan inilah merupakan pemicu dari sikap loyal karyawan kepada organisasi untuk meningkatkan kualitasnya.

Ketika para pemimpin memperhatikan perkembangan, menstimulus intelektualisasi dan menginspirasi karyawannya dengan visi yang menarik, para karyawan mungkin akan berkomitmen untuk tujuan jangka panjang pada organisasi.

Kepemimpinan transformasional melibatkan karyawannya dalam pengambilan keputusan, aturan-aturan baru dan kebijakan organisasi, kritis mengevaluasi keputusan dan keakuratan informasi yang digunakan dalam pengambilan keputusan tersebut.

Demikian pula, kepemimpinan yang memberikan dukungan pada setiap karyawannya berkaitan dengan tanggung jawab dan kemampuan pemimpin dalam memberikan kepuasan, meningkatkan produktivitas karyawannya. Pemimpin yang memberikan dukungan pada setiap karyawan juga memerhatikan faktor-faktor

individual yang tidak boleh disamaratakan, karena adanya perbedaan, kepentingan dan pengalaman diri yang berbeda satu sama lain seperti pemberian porsi yang berbeda-beda antara karyawan yang sudah tua dengan karyawan yang masih muda, sehingga para karyawan mempunyai rasa percaya diri dan merasa dipercaya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpinnya cenderung akan meningkatkan komitmen.

Pada jurnal "*The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment : The Case for Vocational Teachers in Jordan*" menunjukkan bahwa kepala sekolah dalam penelitian ini memiliki level sifat kepemimpinan transformasional yang sedang sampai tinggi. Untuk mengembangkannya, seorang guru kejuruan mempersepsikan kepala sekolah mereka sebagai inspirasi yang dapat membantu mereka fokus terhadap pekerjaannya dan mencoba untuk membuat orang lain merasa bahwa pekerjaan mereka penting. Pada akhirnya, guru kejuruan merasa bahwa kepala sekolah mereka secara mendorong ide-ide kreatif mereka dalam melihat masalah lama menggunakan cara baru dan nilai sistem yang baru.

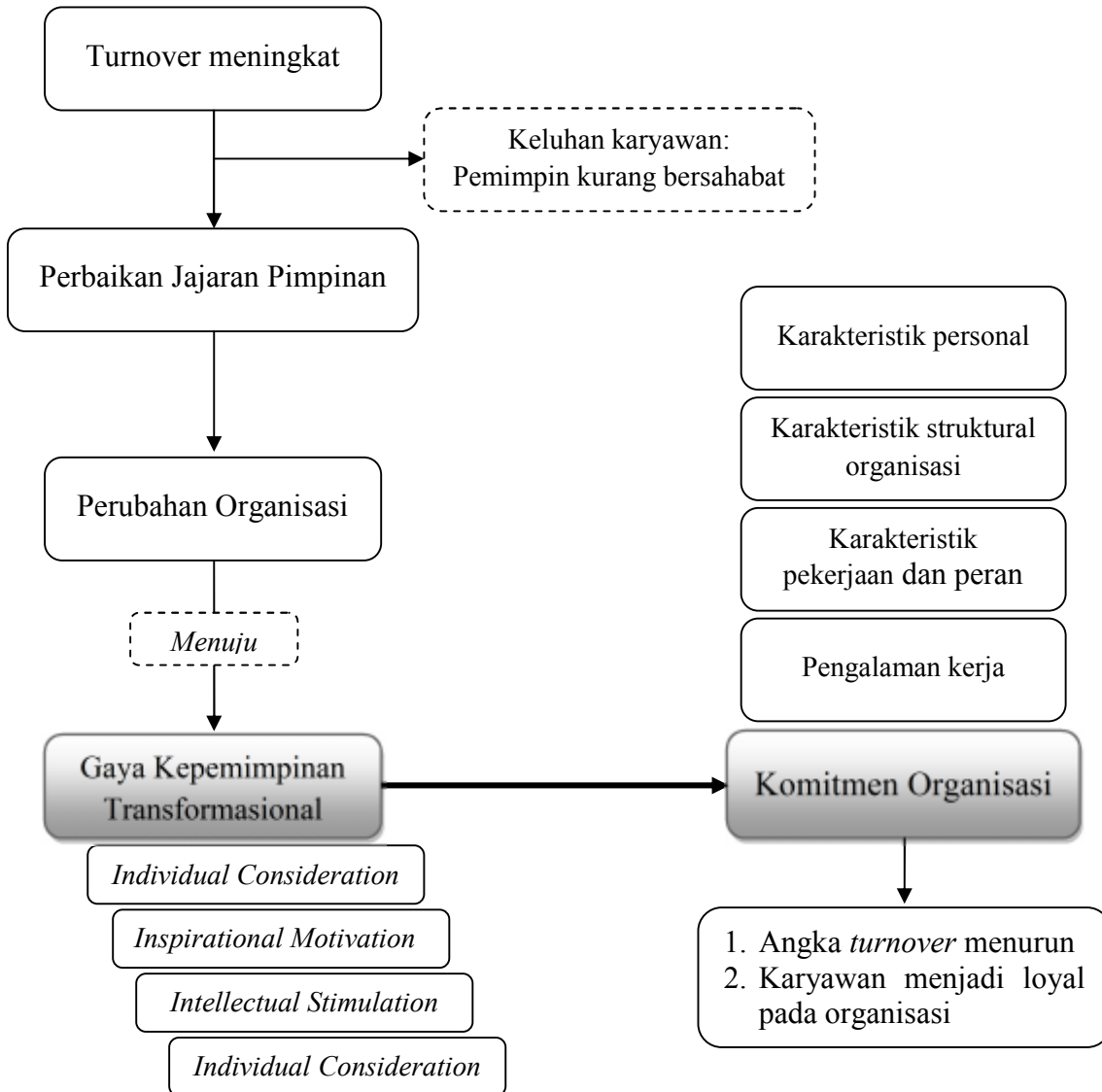
Hasil ini juga mengindikasikan bahwa guru sekolah kejuruan memiliki tingkatan komitmen organisasi dari level sedang hingga level tinggi yang tertera pada hasil rata-rata nilai (3.93). Sebagai contoh, guru sekolah kejuruan akan rela melakukan usaha apapun demi kepentingan organisasi, berharap untuk menjaga keanggotaan organisasi, dan mendorong yang lain untuk bekerja demi organisasi, dikarenakan

kesesuaian antara nilai pribadi dan organisasi. Komitmen organisasi yang efektif berperan penting bagi organisasi karena berkaitan dengan rendahnya absensi, pertukaran karyawan dan peningkatan produktivitas. Seorang individu yang memiliki komitmen tinggi pada sebuah organisasi pada umumnya memiliki tingkat kesuksesan yang lebih tinggi, tingkat stress yang rendah, dan *turnover* (Johnston et al. 1990; Meyer and Allen. 1997).

Studi ini juga meneliti tentang hubungan sikap kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan tingkat komitmen organisasi guru sekolah kejuruan. Hasilnya mengindikasikan bahwa sikap kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki korelasi tinggi terhadap tingkat komitmen organisasi guru sekolah kejuruan. Hubungan yang lebih detail antara kedua hal ini menunjukkan bahwa komponen inspirasi motivasi memiliki pengaruh korelasi tinggi yang secara tidak langsung memperlihatkan semakin sering kepala sekolah memberikan visi yang jelas, membantu yang lain bekerja lebih fokus sehingga hasil meningkat signifikan, maka komitmen organisasi akan meningkat pula. Korelasi lain yang cukup tinggi adalah komponen pertimbangan individu, mengindikasikan bahwa tindakan kepala sekolah yang menunjukkan perhatian terhadap sesama dan menempatkan individu dalam sebuah proyek meningkatkan nilai komitmen organisasi di antara para guru sekolah kejuruan. Korelasi terakhir ialah *idealized influence* (pengaruh ide) yang mengindikasikan bahwa kepala sekolah melakukan tindakan dasar seperti menjaga kepercayaan, kehormatan guru sekolah kejuruan. Studi ini menyediakan bukti yang mendukung penggunaan kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan

komitmen organisasi guru sekolah kejuruan, pembelajaran terkini, dan pemahaman kelompok pendidik. Hasil studi ini menyediakan bukti bahwa kepemimpinan transformasional dapat digunakan sebagai alat penting untuk menghasilkan hasil yang kuat terutama yang berkaitan dengan komitmen organisasi (Catano et al, 2001; Collin and Holton, 2004; Walumbwa and Lawler, 2003)

## 2.4. Kerangka Konseptual



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Komitmen Organisasi pada Karyawan Divisi Produksi PT. Gunawan Dianjaya Steel Surabaya**



## 2.5. Hipotesis

Hipotesis kerja pada penelitian ini adalah:

Ho : Tidak ada hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada karyawan divisi Produksi PT. Gunawan Dinjaya Steel Surabaya.

Ha : Ada hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada karyawan divisi Produksi PT. Gunawan Dianjaya Steel Surabaya.