

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepemimpinan Transformasional

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata pimpin yang memuat dua hal pokok, yaitu pemimpin sebagai subjek dan yang dipimpin sebagai objek. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, mengendalikan, membina dan mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin, seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian atau pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya. Seorang pemimpin adalah seseorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan dan melaksanakan untuk mencapai tujuan bersama-sama.¹

Pemimpin memiliki dua peran penting :

- a. Menyelesaikan tugas, adalah tujuan utama dibentuknya kelompok dibawah pimpinan. Para pemimpin harus memastikan bahwa tujuan kelompok akan tercapai.
- b. Menjaga hubungan yang efektif, yaitu hubungan pemimpin dengan anggota kelompoknya maupun hubungan antara anggota kelompok. Suatu hubungan disebut efektif apabila hubungan tersebut berkontribusi pada penyelesaian tugas.²

Chester I Barnard sebagaimana dikutip oleh Karebet Gunawan berpendapat bahwa kepemimpinan memiliki dua aspek. Pertama adalah kelebihan individual teknik kepemimpinan. Seseorang yang memiliki kondisi fisik yang baik, memiliki ketrampilan yang tinggi,

¹ Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2012, Hal. 380-381

² Sunarto, *Manajemen Karyawan*, Amus, Yogyakarta, 2005, Hal. 33

menguasai teknologi, memiliki persepsi yang tepat, memiliki pengetahuan yang luas, memiliki ingatan yang baik, serta imajinasi yang meyakinkan akan mampu memimpin bawahan. Kedua adalah keunggulan pribadi dalam hal ketegasan, keuletan, kesadaran dan keberhasilan.³

Dalam arti yang luas kepemimpinan dapat digunakan setiap orang dan tidak hanya terbatas dalam suatu organisasi atau kantor tertentu.⁴ Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain sehingga orang tersebut dengan penuh semangat berusaha mencapai tujuan.⁵

Arti kepemimpinan berdasarkan beberapa pakar yaitu :

- a. Koontz & O'donnel mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompoknya.
- b. Wexley & Yuki mendefinisikan kepemimpinan mengandung arti mempengaruhi orang lain untuk lebih berusaha mengarahkan tenaga, dalam tugasnya atau mengubah tingkah laku mereka.
- c. George R. Terry mendefinisikan kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang untuk bersedia berusaha mencapai tujuan bersama.
- d. Fiedler mendefinisikan kepemimpinan pada dasarnya merupakan pola hubungan antara individu-individu yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap kelompok orang agar bekerja sama-sama untuk mencapai tujuan.
- e. John Pfiffner mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan mengoordinasikan dan memotivasi orang-orang dan kelompok untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.⁶

³ Karebet Gunawan, *Pengantar Manajemen*, Buku Daras, Kudus, 2009, Hal. 94

⁴ Miftaah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2012, Hal. 9

⁵ Yohannes Yahya, *Pengantar Manajemen*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2006, Hal. 125

⁶ Moehiono, *Op. Cit*, Hal. 81

Pada esensinya kualifikasi kepemimpinan yang memungkinkan seorang manajer memainkan perannya dalam menopang kondisi yang ada meliputi hal-hal berikut :

a. Watak dan kepribadian yang terpuji

Agar para bawahan maupun orang yang berada diluar diorganisasi memercayainya, seorang manajer harus memiliki watak dan kepribadian yang terpuji. Karena pada hakikatnya manajer adalah cermin bawahan. Dan ia adalah sumber identifikasi, motivasi, dan modal para bawahan.

b. Prakarsa yang tinggi

Seorang pemimpin hendaknya seorang self starter, memiliki inisiatif sendiri. Ia mengajukan gagasan dan bersedia menanggung resiko kegagalan bersamaan dengan adanya kesempatan untuk memperoleh keberhasilan.

c. Hasrat melayani bawahan

Seorang pemimpin harus percaya pada bawahan, mendengarkan pendapat mereka, berkeinginan membantu, serta menimbulkan dan mengembangkan keterampilan agar karier mereka meningkat.

d. Sadar dan paham kondisi lingkungan

Seorang manajer tidak hanya menyadari mengenai apa yang sedang terjadi disekitarnya, tetapi juga harus memiliki pengertian yang memadai sehingga dapat mengevaluasi perbedaan kondisi lingkungan tersebut untuk kepentingan organisasi dan para bawahanya.

e. Intelegensi yang tinggi

Seorang manajer harus memiliki kemampuan berpikir pada taraf yang tinggi. Ia dituntut untuk mampu menganalisis permasalahan dengan efektif, belajar dengan cepat, dan memiliki minat yang tinggi untuk mendalami dan menggali suatu ilmu pengetahuan.

f. Berorientasi ke masa depan

Seorang pemimpin harus memiliki instuisi, kemampuan memprediksi, dan visi sehingga dapat mengetahui sejak awal mengenai kemungkinan-kemungkinan apa yang dapat mempengaruhi organisasi yang dikelola dan para bawahan yang terorganisir.

g. Sikap terbuka dan lugas

Seorang pemimpin harus memiliki sifat terbuka. Ia harus sanggup mempertimbangkan fakta dan inovasi yang baru. Lugas namun konsisten pendiriannya. Bersedia mengganti cara kerja yang lama dengan cara kerja baru yang dipandang mampu member nilai guna yang efisien dan efektif bagi organisasi yang dipimpinnya.

h. Widiasuara yang efektif

Seorang manajer adalah penyampai berita kepada orang lain. Vertikal ke bawah untuk memberikan instruksi dan perintah kepada bawahan dan horizontal kepada pihak-pihak yang memiliki transaksi dengan organisasi. Ketrampilan memainkan peran dalam hal ini sangat membantu efektivitas organisasi yang dipimpinnya.⁷

Pemimpin juga harus mengenal dengan baik sifat-sifat pribadi para pengikutnya, dan mampu menggerakkan semua potensi dan tenaga anak buahnya seoptimal mungkin dalam setiap gerak usahanya, demi suksessnya organisasi. Juga bisa mengembangkan dan memajukan penganutnya menuju pada progress dan kesejahteraan. Dengan begitu anak buah akan menjadi patu, dan secara sukarela serta sadar bersedia bekerja keras menggapai sasaran-sasaran yang sudah ditentukan. Bila perlu bersedia mengorbankan harta-benda, raga dan nyawa sekalipun demi mencapai kebahagiaan bersama.⁸

⁷ Siswanto, *Pengantar Manajemen*, PT Bumi Aksara, Jakarta, 2005, Hal. 159

⁸ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2006, Hal. 153

2. Kepemimpinan dalam Islam

Dalam ajaran Islam, konsep (manhaj) Islam, pemimpin merupakan hal yang sangat final dan fundamental atau disebut imam dan menempati posisi tertinggi dalam bangunan masyarakat Islam. Dalam bangunan masyarakat Islami, pemimpin berada pada posisi yang menentukan terhadap perjalanan umatnya, apabila sebuah jamaah memiliki seorang pemimpin yang prima, produktif dan cakap dalam pengembangan dan membangkitkan daya juang dan kreativitas amaliah, maka dapat dipastikan perjalanan umatnya akan mencapai titik keberhasilan. Sebaliknya, manakala suatu jama'ah dipimpin oleh orang yang memiliki banyak kelemahan, baik dalam hal keilmuan, manajerial, maupun dalam hal pemahaman dan nilai tanggung jawab, serta lebih mengutamakan hawa nafsunya dalam pengambilan keputusan dan tindakan, maka dapat dipastikan bangunan jamaah akan mengalami kemunduran dan bahkan mengalami kehancuran.⁹

Menurut Hafidhuddin dan Tanjung sebagaimana dikutip oleh Abu Fahmi ada beberapa istilah yang merujuk pada pengertian pemimpin. Pertama, kata umara yang sering disebut juga dengan ulul amri. Hal itu terdapat dalam Al-Qur'an surat An-Nisa' ayat 59 :

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلٰى الْاَمْرِ مِنْكُمْ
فَاِنْ تَنٰزَعْتُمْ فِيْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ اِنْ كُنْتُمْ تُوْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ
وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا ﴿٥٩﴾

“ Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.”¹⁰

⁹ Moeheriono, *Op.Cit*, Hal. 415-418

¹⁰ Abu Fahmi, *HRD Syariah Teori dan Implementasi*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2014, Hal. 209-210

Model kepemimpinan dalam Islam dibangun dengan prinsip pertengahan, moderat dalam memandang persoalan. Tidak memberikan kekuasaan secara otoriter, atau kebebasan secara mutlak, sehingga bebas dari nilai. Ia bukanlah model demokrasi yang secara mutlak dapat diterapkan sepanjang sejarah dan perubahan zaman.¹¹

Menurut Abu Sinn, kepemimpinan dalam Islam sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan dalam Islam bersifat pertengahan, selalu menjaga hak dan kewajiban individu serta masyarakat dengan prinsip keadilan, persamaan, tidak condong terhadap kekerasan atau kelembutan, tidak sewenang-wenang atau berbuat aniaya.
- b. Kepemimpinan yang peduli terhadap nilai-nilai kemanusiaan, memperhatikan kemuliaannya, menyertakannya dalam setiap persoalan krusial, dan memperlakukannya dengan sebaik mungkin.
- c. Kepemimpinan yang mementingkan kehidupan rakyatnya, dan tidak membedakan mereka kecuali berdasarkan besarnya beban tanggung jawab yang diberikan oleh seorang pemimpin.
- d. Kepemimpinan yang fokus terhadap tujuan dan upaya memberikan suri teladan yang baik, konsisten, dan tetap bersemangat serta rela berkorban untuk mewujudkan tujuan. Lihatlah jihad dan upaya yang telah dilakukan Rasulullah SAW dan Abu Bakar untuk menyebarkan dakwah dan memerangi orang-orang murtad.

Menurut Sula, seorang pemimpin perusahaan yang berprinsip syari'ah haruslah memenuhi kriteria berikut :

- a. Memiliki akidah yang lurus, sesuai dengan Al-Qur'an dan as-Sunnah as Shalihah, sebagaimana akidah yang dipahami para ulama salafushaleh (generasi salaf)
- b. Memiliki akhlak yang baik, sebagaimana akhlak yang diajarkan dalam islam (khulukul muslim)

¹¹ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2012, Hal. 133-134

- c. Dia adalah seseorang yang abid (ahli ibadah) sebagaimana layaknya seorang Abdillah.
- d. Dia harus memiliki wawasan (fikrah) yang luas, baik fikrah duniyah (wawasan keislaman) maupun penguasaan ilmu yang berkaitan dengan core business-nya
- e. Harus memiliki kemampuan manajerial yang baik agar dapat mengelola bawahannya secara efektif dan efisien, dan menjadi pemimpin yang profesional
- f. Harus senantiasa bersikap adil dan seimbang (wasathan), karena sikap adil dan seimbang (tengah) adalah salah satu gaya Rasulullah sebagai pemimpin.¹²

Ada tiga prinsip dasar yang mengatur pelaksanaan kepemimpinan Islam :

- a. Musyawarah, yaitu prinsip pertama dalam kepemimpinan Islam, Al-Qur'an menyatakan dengan jelas bahwa pemimpin Islam wajib mengadakan musyawarah dengan orang yang mempunyai pengetahuan atau dengan orang yang dapat memberikan pandangan yang baik. "Dan orang-orang yang menerima seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedangkan urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka, dan mereka menafkahkan sebagian rezeki yang kami berikan kepadanya. (QS Al-Syura [42] : 38). Pelaksanaan musyawarah memungkinkan anggota organisasi Islam turut serta dalam proses pembuatan keputusan, pada saat yang sama musyawarah berfungsi sebagai tempat mengawasi tingkah laku pemimpin jika menyimpang dari tujuan umum kelompok.
- b. Adil, yaitu pemimpin seharusnya memperlakukan manusia secara adil dan tidak berat sebelah, lepas dari suku bangsa, warna kulit, keturunan, atau agama. Al-Qur'an memerintahkan agar kaum muslimin berlaku adil bahkan ketika berurusan dengan para penantang mereka. "Sesungguhnya Allah memerintahkan kamu

¹² Abu Fahmi, Op.Cit, Hal 210-213

menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum antara manusia supaya kamu berlaku adil” (QS Al-Nissa’ [4] : 58)

- c. Kebebasan berpikir, yaitu pemimpin Islam hendaklah memberikan ruang dan mengundang anggota kelompok untuk dapat mengemukakan kritiknya secara konstruktif. Mereka dapat mengeluarkan pandangan atau keberatan-keberatan mereka dengan bebas, serta mendapat jawaban dari segala persoalan yang mereka ajukan.

Secara ringkas kepemimpinan Islam bukanlah kepemimpinan tirani dan tanpa koordinasi, pemimpin Islam setelah mendasari dirinya dengan prinsip-prinsip Islam, dapat bermusyawarah dengan sahabat-sahabat secara objektif dan dengan penuh rasa hormat, membuat keputusan seadil-adilnya. Pemimpin Islam bertanggung jawab bukan hanya kepada para pengikutnya semata, tetapi juga yang lebih penting adalah kepada Allah SWT.

3. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh manajer atau pemimpin dimana kemampuannya bersifat tidak umum dan diterjemahkan melalui kemampuan untuk merealisasikan misi, dorongan para anggota untuk melakukan pembelajaran, serta mampu memberikan inspirasi kepada bawahan mengenai berbagai hal baru yang perlu diketahui dan dikerjakan. Transformasional pada dasarnya kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan, sehingga esensi dari kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin untuk membawahi orang-orang dan organisasi untuk mampu beradaptasi dengan lingkungan untuk kesuksesan dimasa yang akan datang.¹³

¹³ Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, Prenada Media, Jakarta, 2005, hal. 273-274

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Dalam kepemimpinan transformasional para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan kepada pemimpin, serta termotivasi untuk melakukan sesuatu yang lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka. Gaya seorang pemimpin transformasional dalam mengubah dan memotivasi para pengikutnya dapat dilakukan dengan cara :

- a. Membuat mereka lebih menyadari arti pentingnya penyelesaian suatu tugas.
- b. Membujuk untuk mengutamakan kepentingan tim atau organisasi daripada kepentingan pribadi.
- c. Mengaktifkan kebutuhan mereka ketingkat yang lebih tinggi.

Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut dibandingkan kepemimpinan transaksional. Akan tetapi pemimpin yang efektif biasanya akan menggunakan kombinasi dari kedua gaya atau model kepemimpinan tersebut. Ada empat jenis perilaku kepemimpinan transformasional yaitu :

- a. Pengaruh ideal, yaitu perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin.
- b. Stimulasi intelektual, yaitu perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan suatu permasalahan dan mempengaruhi pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.
- c. Pertimbangan individual, meliputi pemberian dukungan, dorongan dan pelatihan bagi pengikut.
- d. Motivasi inspirasional, meliputi penyampaian visi yang menarik, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan membuat suatu model perilaku yang tepat.

Kepemimpinan transformasional memiliki beberapa karakteristik. Karakteristik kepemimpinan transformasional terdiri dari :

- a. *Charismatic Leadership*, pemimpin transformasional memiliki suatu karisma yang dikagumi dan dihormati, sehingga dengan pengaruh dan kekuatan karisma tersebut pemimpin mudah untuk mengkomunikasikan visi atau misi organisasi kepada pengikut. Pengikut menganggap pemimpin sebagai model yang ingin ditiru, sehingga menumbuhkan antusiasme kerja. Melalui karisma yang dimiliki tersebut pemimpin dapat membentuk dan memperbanyak anggotanya melalui keyakinan, ambisi, energi, jeli melihat dan memanfaatkan peluang yang ada. Disamping itu melalui karismanya, pemimpin dapat mengilhami loyalitas, ketekunan, menanamkan kebanggaan dan kesetiaan, serta membangkitkan rasa hormat.
- b. *Inspirational Leadership*, pemimpin transformasional mampu untuk membangkitkan semangat pengikutnya yang merasa ragu-ragu atau tidak mampu dalam menyelesaikan suatu tugas. Pemimpin dapat memberikan inspirasi, secara emosional membangkitkan, menggerakkan, dan menyemarakkan kondisi yang sudah tidak lagi menggairahkan. Misalnya dengan cara memberikan semangat, pujian, maupun dorongan.
- c. *Intellectual Stimulation*, pemimpin transformasional mampu memberikan dan melakukan stimulan-stimulan intelektual kepada para pengikutnya, mampu mendorong para pengikutnya untuk bertindak secara kreatif, mengajak bawahan untuk berpikir dengan cara-cara baru, berani memunculkan ide-ide dan berpikir rasional dalam menyelesaikan suatu masalah, tidak berdasarkan opini atau dugaan saja. Bawahan dikondisikan pada situasi untuk selalu bertanya pada dirinya sendiri dan membandingkannya dengan asumsi yang berkembang di masyarakat, kemudian

- mengembangkan kemampuan pemecahan masalah secara bebas dengan menggunakan *intellectual stimulation* yang mereka miliki.
- d. *Individualized consideration*, ciri ini berkaitan dengan tanggung jawab dan kemampuan pemimpin dalam memberikan kepuasan dan meningkatkan produktivitas para pengikutnya. Pemimpin transformasional cenderung bersikap membaur menjadi satu dengan pengikutnya sebagaimana layaknya individu dengan kebutuhan masing-masing. Pemimpin memperhatikan faktor-faktor individual, karena adanya perbedaan, kepentingan, dan pengembangan diri yang berbeda antara satu dengan yang lainnya.
- e. *Belief*, pemimpin transformasional memiliki insting atau naluri yang kuat, dapat melihat dan membuat keputusan-keputusan tepat yang berdampak positif bagi organisasi, sehingga mampu bertindak dengan penuh keyakinan dan menanamkan kepercayaan kepada para pengikutnya.¹⁴

Pada dasarnya para pemimpin transformasional lebih efektif karena mereka kreatif, selain itu mereka mendorong para pengikutnya agar menjadi kreatif juga. Perusahaan-perusahaan dengan para pemimpin yang transformasional memiliki desentralisasi tanggung jawab yang lebih besar, para manajer memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk mengambil resiko. Perusahaan dengan para pemimpin yang transformasional menunjukkan kesepakatan yang lebih tinggi diantara para manajer puncak mengenai tujuan organisasi, yang menghasilkan kinerja organisasional yang lebih unggul.

Para pemimpin yang transformasional dapat meningkatkan efektivitas diri pengikut, memberikan kelompok suatu semangat pasti dapat melakukan. Para pengikut lebih cenderung untuk mengejar tujuan-tujuan yang ambisius, menyetujui tujuan strategis

¹⁴ Danang Sunyoto dan Burhanudin, *Perilaku Organisasional*, PT Buku Seru, Jakarta, 2011, Hal. 108-111

dari organisasi, dan meyakini bahwa tujuan yang mereka kejar tersebut sangat penting secara pribadi. Para pemimpin yang transformasional juga memperoleh level kepercayaan yang lebih tinggi, yang mana menurunkan tekanan stress bagi para pengikutnya.¹⁵

B. Tuntutan Tugas

1. Pengertian Tuntutan Tugas

Tugas ialah serangkaian kegiatan yang diperlukan guna mencapai sasaran tersebut.¹⁶ Agar menjadi efektif, maka suatu kelompok kerja harus berhasil dalam hal sebagai berikut :

- a. Memahami tuntutan-tuntutan tugas
- b. Memenuhi tuntutan-tuntutan tersebut melalui perencanaan, koordinasi, dan pemanfaatan sumber-sumber daya anggota secara tepat.

Salah satu pembedaan yang bermanfaat adalah sewaktu orang menilai tuntutan-tuntutan tugas pembedaan antara tugas-tugas yang sederhana dan tugas-tugas yang kompleks. Kompleksitas yang makin meningkat menyebabkan timbulnya tantangan tambahan pada proses kelompok. Tugas-tugas sederhana memberikan tuntutan lebih sedikit pada proses kelompok. Tugas sederhana memberikan tuntutan lebih sedikit pada proses kelompok dibandingkan dengan tugas-tugas yang mempunyai kompleksitas teknikal dan social lebih besar. Perhatian para manajer terhadap proses kelompok, dengan demikian harus meningkat dengan meningkatnya kompleksitas tugas.¹⁷

Berbagai jenis tugas dalam pekerjaan adalah merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan oleh seseorang. Namun dalam menjalankan

¹⁵ Stephen P.Robbins dan Timothy A.Judge, *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta,2015, Hal. 262-264

¹⁶ Van Der Schroeff dan Willem H Makaliwe, *Manajemen dan Organisasi Perusahaan*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1990, Hal. 145

¹⁷ Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Prenada Media, Jakarta, 2004, Hal. 281

tugas tersebut seseorang akan berusaha secara maksimal untuk dapat berprestasi. Dalam kenyataannya tidak menutup kemungkinan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya akan menyebabkan munculnya stres kerja bagi yang bersangkutan.

Tuntutan tugas merupakan faktor yang terkait dengan pekerjaan seseorang dan dapat memberi tekanan pada orang jika tuntutan tugas kecepatannya dirasakan berlebihan dan dapat meningkatkan kecemasan dan stres.¹⁸ Sehingga para manajer harus dapat mengarahkan karyawan yang tidak produktif menjadi kreatif dan apabila dapat melaksanakan akan mendapatkan penghargaan dari karyanya, namun dalam menjalankan tugas seorang pemimpin berusaha secara maksimal agar berprestasi. Pada kenyataannya tidak menutup kemungkinan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab seseorang akan menyebabkan munculnya stres tugas bagi yang bersangkutan.¹⁹ Tuntutan tugas (*task demands*) adalah stressor yang berkaitan dengan tugas spesifik yang dilakukan oleh seseorang. Beberapa pekerjaan mempunyai sifat lebih yang menimbulkan stres daripada yang lainnya. Stressor tuntutan tugas misalnya kelebihan beban, kelebihan beban terjadi ketika seseorang mempunyai lebih banyak pekerjaan dari yang dapat ia tangani. Kelebihan beban dapat bersifat kuantitatif (orang tersebut mempunyai terlalu banyak tugas untuk dilakukan atau terlalu sedikit waktu untuk melakukannya) atau kualitatif (orang tersebut mungkin meyakini bahwa ia kurang mempunyai kemampuan untuk melakukan pekerjaan tersebut). Tuntutan tugas rendah dapat menyebabkan kebosanan dan apatis seperti halnya kelebihan beban dapat menyebabkan ketegangan dan

¹⁸ H. Teman Koemono, "Pengaruh Kepemimpinan dan Tuntutan Tugas Terhadap Komitmen Organisasi dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.9 No.1, Maret 2007, Hal. 32

¹⁹ Pandy Soegiono, "Pengaruh Kepemimpinan, Tuntutan Tugas dan Karier Stakan terhadap Stress Kerja dan Dampaknya bagi Komitmen Organisasi dan Organization Citizenship Behavior Karyawan PT Alfa Retailindo Surabaya", *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol.8, Nomer 2, Mei 2010, Hal, 448

kegelisahan. Jadi, derajat stres terkait beban kerja yang moderat adalah yang optimal karena menyebabkan energi tingkat tinggi dan motivasi.²⁰

2. Indikator Tuntutan Tugas

Dalam menjalankan tugas didalam organisasi atau perusahaan seseorang akan berusaha untuk meningkatkan prestasi kerja demi tercapainya karir yang dicita-citakan. Karir seseorang tidak hanya tergantung pada diri sendiri tetapi juga dipengaruhi oleh lingkungan kerjanya. Pernyataan ini mengindikasikan bahwa seseorang dimungkinkan adanya hambatan karir dalam menjalankan kehidupannyadan hal ini akan berdampak pada sikap dan perilaku dalam menjalankan tugasnya.

Loyalitas seseorang akan meningkat apabila tuntutan tugasnya sesuai dengan kompetensinya dan merasa senang selama menjalankan tugasnya. Pada dasarnya seseorang akan merasa tidak terbebani dengan tugasnya apabila memperoleh kenyamanan dan dapat bersinergi dengan lingkungannya.²¹

Tuntutan tugas adalah faktor yang terkait dengan pekerjaan seseorang. Tuntutan tersebut meliputi desain pekerjaan individual (otonomi, keragaman tugas, tingkat otomatisasi), kondisi kerja dan tata letak fisik pekerjaan.²² Indikator tuntutan tugas sebagai berikut : Tingkat kesulitan, Kondisi kerja, Persyaratan kerja dan tingkat ketrampilan.²³

²⁰ Gregory Moorhead dan Ricky W. Griffin, *Perilaku Organisasi : Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta, 2010, Hal. 179-180

²¹ H. Teman Koesmono, *Op.Cit*, Hal. 32

²² Stephen P.Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta, 2008, Hal. 372

²³ H. Teman Koesmono, *Loc.Cit*, Hal. 32

C. Komitmen Organisasi

1. Pengertian Komitmen

Yang dimaksudkan dengan commitment (dari bahasa latin : *committere, to connect, entrust – the state of being obligated or emotionally impelled*) adalah keyakinan yang mengikat (aqad) sedemikian kukuhnya sehingga membelenggu seluruh hati nuraninya dan kemudian menggerakkan perilaku menuju arah tertentu yang diyakininya (*I'tikaq*).²⁴

Komitmen adalah kecintaan atau kesetiaan, terdiri dari : Penyatuan dengan tujuan dan nilai-nilai perusahaan, Keinginan untuk tetap berada dalam organisasi dan kesediaan untuk bekerja keras atas nama organisasi.²⁵ Menurut Mathis dan Jackson yang dikutip oleh Sopiah Komitmen organisasi adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisaisi.²⁶ Goldman mengidentifikasi ciri-ciri orang yang berkomitmen antara lain : Siap berkorban demi pemenuhan sasaran perusahaan yang lebih penting, merasakan dorongan semangat dalam misi yang lebih besa dan menggunakan nilai-nilai kelompok dalam pengambilan keputusan dan penjabaran pilihan-pilihan.²⁷

Meyer dan Allen sebagaimana dikutip oleh Khaerul Umam merumuskan tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi, yaitu: *affective, continuance, dan normative*. Ketiga hal ini lebih tepat dinyatakan sebagai komponen atau dimensi dari komitmen berorganisasi, daripada jenis-jenis komitmen berorganisasi. Hal ini disebabkan hubungan anggota organisasi dengan organisasi

²⁴Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, Gema Insani Press, Jakarta, 2002, Hal. 85

²⁵ Sunarto, *Op.Cit*, Hal. 25

²⁶ Sopiah, *Perilaku Organisasional*, CV. Andi Offset, Yogyakarta, Hal. 155

²⁷ Toto Tasmara, *Op. Cit*, Hal. 85

mencerminkan perbedaan derajat ketiga dimensi tersebut, adalah sebagai berikut:

a. *Affective commitment*

Affective commitment berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu. Komitmen afektif adalah keinginan untuk tetap terikat dan loyal baik secara emosional maupun psikologis terhadap organisasi.

b. *Continuance commitment*

Continuance commitment berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut. Komitmen kontinuen adalah keinginan untuk tetap menjadi bagian organisasi atas dasar pertimbangan untung rugi.

c. *Normative commitment*

Normative commitment menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut. Komitmen normatif adalah refleksi perasaan akan tanggungjawab seseorang untuk tetap menjadi bagian organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keadaan psikologis individu yang berhubungan dengan keyakinan, kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat

untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.²⁸

2. Unsur-Unsur Komitmen Organisasi

Unsur komitmen ada empat hal, yaitu sebagai berikut :

- a. Keyakinan yang kuat terhadap penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Keyakinan individu memberikan landasan untuk memutuskan apa yang akan dilakukan atau tidak dilakukan oleh individu tersebut. Dengan suatu keyakinan individu memutuskan (secara sadar atau tidak sadar) apakah dirinya akan berkomitmen atau tidak berkomitmen terhadap organisasi, apakah dirinya akan berkomitmen penuh atau setengah komitmen terhadap organisasi. Penerimaan terhadap nilai-nilai yang dianut organisasi inilah yang menjadi dasar kuat bagi seseorang untuk rela setia melakukan apa saja yang harus dilakukan supaya tujuan organisasi tercapai.

- b. Keinginan melakukan atas nama organisasi.

Keinginan yang kuat pada diri seseorang untuk bertindak atas nama organisasi merupakan suatu komponen yang mencirikan bahwa seseorang memiliki komitmen terhadap organisasi. Jika individu merasa tidak senang manakala organisasinya dihina atau disaingi oleh pesaing lain maka rasa yang muncul ini menunjukkan suatu kadar komitmen individu terhadap organisasi.

- c. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Keinginan individu untuk tetap menjadi anggota organisasi merupakan suatu kondisi yang seharusnya tumbuh pada individu manakala ia memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasinya, sehingga dapat dianalisis manakala seorang pegawai merasa tidak betah berada diperusahaan. Hal ini dapat dinilai bahwa komitmen pegawai merasa tidak betah berada diperusahaan.

²⁸ Khaerul Umam, Perilaku Organisasi, CV Pustaka Setia, Bandung, 2012, Hal. 259-260

d. Tingginya keluaran dan kurangnya kemangkiran

Semakin tinggi tingkat keluaran/hasil dan semakin sedikitnya tingkat kemangkiran menjadi unsur yang tumbuh dari komitmen individu terhadap organisasinya.²⁹

3. Proses Terjadinya Komitmen Organisasional

Faktor-faktor pembentuk komitmen organisasional akan berbeda bagi karyawan yang baru bekerja, setelah menjalani masa kerja yang cukup lama, serta bagi karyawan yang bekerja dalam tahapan yang lama yang menganggap perusahaan atau organisasi tersebut sudah menjadi bagian dalam hidupnya.

Minner sebagaimana dikutip oleh Sopiah mengemukakan secara rinci menjelaskan proses terjadinya komitmen organisasional, yaitu :

Pada fase awal (*initial commitment*), faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah : Karakteristik individu, harapan-harapan karyawan pada organisasi dan karakteristik pekerjaan

Fase kedua disebut sebagai *commitment during early employment*. Pada fase ini karyawan sudah bekerja beberapa tahun. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah pengalaman kerja yang ia rasakan pada tahap awal dia bekerja, bagaimana pekerjaannya, bagaimana sistem penggajiannya, bagaimana gaya supervisinya, bagaimana hubungan dia dengan teman sejawat atau hubungan dia dengan pimpinannya. Semua faktor ini akan membentuk komitmen awal dan tanggung jawab karyawan pada organisasi yang pada akhirnya akan bermuara pada komitmen karyawan pada awal memasuki dunia kerja.

Tahap yang ketiga yang diberi nama *commitment during later career*. Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen pada fase ini

²⁹ Cipi Triatna, *Perilaku Organisasi dalam Pendidikan*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2015, Hal. 122-123

berkaitan dengan investasi, mobilitas kerja, hubungan sosial yang tercipta diorganisasi dan pengalaman-pengalaman selama ia bekerja.

4. Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Steers dan Porter sebagaimana dikutip oleh Sopiah mengemukakan ada sejumlah faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

- a) Faktor personal yang meliputi *job expectations, psychological contract, job choice factors*, karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal.
- b) Faktor organisasi, meliputi *initial works experiences, job scope, supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor itu akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab.
- c) *Non-organizational factors*, yang meliputi *availability of alternative jobs*. Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalnya ada tidaknya *alternative* pekerjaan lain. Jika ada dan lebih baik, tentu karyawan akan meninggalkannya.³⁰

5. Meningkatkan komitmen

Dalam organisasi, ketidakkonsistenan antara ucapan dengan perbuatan akan merusak kepercayaan, menimbulkan sinisme dari karyawan dan membuktikan bahwa ucapan manajemen tidak sejalan dengan perbuatannya. Membangun kepercayaan merupakan satu-satunya cara untuk menciptakan komitmen. Kepercayaan tidak akan diperoleh apabila mereka hanya diperlakukan sebagai salah satu faktor produksi, bukan sebagai asset utama perusahaan. Selain itu, karyawan tidak merasa sebagai bagian dari organisasi apabila tidak dihargai oleh organisasinya.

³⁰ Sopiah, *Op. Cit*, Hal. 161-164

Langkah-langkah untuk meningkatkan komitmen :

- a) Libatkan karyawan dalam mendiskusikan tujuan dan nilai-nilai organisasi
- b) Berbicaralah kepada para anggota tim secara informal dan formal mengenai apa yang sedang terjadi di dalam departemen, dan rencanakanlah masa depan yang akan mempengaruhi mereka.
- c) Libatkanlah anggota tim dalam menetapkan harapan bersama sehingga mereka merasa “memiliki” dan melaksanakan tujuan tersebut.
- d) Ambillah langkah untuk meningkatkan kualitas kerja dalam departemen, cara melakukan pekerjaan, cara mendesain pekerjaan, gaya manajemen serta lingkup partisipasi.
- e) Bantulah karyawan mengembangkan ketrampilan dan kompetesinya untuk meningkatkan “mereka baik di dalam maupun di luar perusahaan.
- f) Jangan memberi janji-janji untuk member “kerja seumur hidup”, katakanlah bahwa perusahaan akan berusaha semampunya untuk member kesempatan kerja dan berkembang.
- g) Kerangka berpikir mereka tidak selalu sama dengan kerangka berpikir anda.³¹

6. Pemberdayaan Komitmen

Pemberdayaan yang dapat dikembangkan untuk memperkuat komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut :

- a) Lama bekerja

Lama bekerja merupakan waktu yang telah dijalani seseorang dalam melakukan pekerjaan pada perusahaan. Semakin lama seseorang bertahap dalam perusahaan, semakin terlihat bahwa dia berkomitmen terhadap perusahaan.

³¹ Sunarto, *Op.Cit*, Hal. 26-27

b) Kepercayaan

Adanya saling percaya diantara anggota organisasi akan menciptakan kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut. Kepercayaan antara keduanya dapat diciptakan dengan cara : menyediakan waktu dan sumber daya yang cukup tinggi bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan kerja, menghargai perbedaan pandangan dan perbedaan kesuksesan yang diraih karyawan, dan menyediakan akses informasi yang cukup.

c) Rasa percaya diri

Rasa percaya diri menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai kemampuan yang dimiliki karyawan sehingga komitmen terhadap perusahaan semakin tinggi. Keyakinan karyawan dapat ditimbulkan dengan cara : mendelegasikan tugas penting kepada karyawan, menggali saran dan ide dari karyawan, memperluas tugas dan membangun jaringan antar departemen dan menyediakan instruksi tugas untuk penyelesaian pekerjaan yang baik

d) Kredibilitas

Menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki kinerja tinggi. Hal ini dapat dilakukan dengan cara : memandang karyawan sebagai partner strategis, meningkatkan target disemua bagian pekerjaan, mendorong inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi dan membantu menyelesaikan perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas

e) Pertanggung Jawaban

Pertanggungjawaban karyawan pada wewenang yang diberikan dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standard an tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan. Jika karyawan memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya,

kecilnya peluang untuk mendapatkan pekerjaan yang lain, adanya pengalaman yang baik dalam bekerja, dan adanya usaha yang sungguh-sungguh dari organisasi untuk membantu karyawan baru dalam belajar tentang organisasi dan pekerjaannya akan tercipta komitmen pada organisasi.³²

7. Komitmen Organisasi dalam Perspektif Islam

Pada *behavioral commitment*, anggota dipandang dapat menjadi berkomitmen pada tingkah laku tertentu daripada suatu entitas saja. Sikap atau tingkah laku yang berkembang adalah konsekuensi komitmen terhadap suatu tingkah laku, artinya bahwa anggota organisasi memiliki bangunan kokoh apabila memiliki komitmen dalam berorganisasi. Sebagaimana firman Allah SWT:

إِنَّ اللَّهَ تُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بِنِينَ
مَرَّضُونَ

Artinya: “Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berjuang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, mereka seakan-akan seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.” (Qs. Ash-Shaff:4)³³

Ketika membuka kembali ayat-ayat yang terukir indah dalam surat Ash-Shaff ini, akan banyak sekali kandungan tentang manfaat serta konsep-konsep dalam berorganisasi, bekerja dalam sebuah barisan yang teratur dan kokoh. Dalam surat ini, terdapat lima konsep besar yang harus ada untuk mewujudkan organisasi yang kokoh. Yaitu, kesesuaian konsep dan pelaksanaan dalam organisasi, soliditas tim, ketepatan mengukur dan mengetahui kekuatan dan tantangan, konsep kesungguhan dalam bekerja dan berjuang, serta memiliki kader yang militan (kader yang solid).

³² Khaerul Umam, *Op. Cit*, Hal. 266-267

³³ Al-Quran Surat Ash-Shaff ayat 4, Yayasan Penyelenggara Penerjemah dan Penafsir Al-Qur'an, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Kementerian Agama RI, Jakarta, 2012, Hal. 627.

Pertama, untuk mewujudkan organisasi yang kokoh diperlukan adanya kesesuaian konsep (perkataan) dan pelaksanaan (*at tawafiq bainal qouli wal amal*). Hal ini tercantum dalam ayat 1-3.³⁴ Dijelaskan dalam ayat ini, bahwa seruan-seruan ini hanya ditujukan untuk orang-orang beriman dan tidak untuk semua orang. Artinya bahwa, sebagai orang beriman harus memahami dan melaksanakan hal tersebut. Selain itu, yang diseru di sini adalah orang-orang beriman bukan hanya satu orang beriman. dan di sinilah pesan konsep kejamaahannya (keorganisasiannya). Kesesuaian antara konsep (perkataan) dan pelaksanaan artinya tidak hanya lihai merumuskan ide yang tidak diiringi dengan amal nyata. Justru keduanya harus berjalan dengan sinergi antara konsep dan pelaksanaan. Organisasi itu harus mempunyai konsep cara bekerja. Bukan hanya sekedar mempunyai kemampuan bekerja tetapi juga menguasai cara bekerja. Penguasaan cara bekerja akan memudahkan bagaimana mencapai tujuan berkerja.

Kedua, dalam ayat keempat surat ini disebutkan bahwa Allah SWT menyukai mukmin yang berjuang dalam sebuah bangunan yang kokoh. Ciri dari bangunan yang kokoh adalah seluruh komponen di dalamnya saling menguatkan satu dengan yang lain. Dapat dirinci, bahwa soliditas organisasi memiliki tiga ciri, yaitu: masing-masing komponen di dalamnya bisa menguatkan satu dengan yang lain, bersinergi dalam bekerja serta memiliki program yang jelas, termasuk pembagian pelaksanaan program (pembagian potensi dan pemanfaatan kemampuan). Dalam hal ini, diperlukan adanya ketepatan di dalam penempatan orang. Siapa yang harus jadi tiang, jendela, atap, dsb.

Ketiga, dalam ayat 5-9³⁵ dijelaskan tentang tantangan yang dihadapi oleh para nabi dan rasul. Dari ayat ini dapat diambil pelajaran bahwa perlunya untuk mengukur tantangan-tantangan yang akan dihadapi dalam kerja-kerja organisasi. Jika mengetahui ukuran

³⁴Lihat: Surat Ash-Shaff ayat 1-3.

³⁵Lihat: Surat Ash-Shaff ayat 5-9.

tantangan itu, maka bisa membuat program yang bisa mengatasi tantangan tersebut. Kegagalan dalam mengukur tantangan yang akan dihadapi, akan mengakibatkan ketidakjelasan merumuskan tahap-tahap pelaksanaan amal sehingga bisa terjebak dalam suatu amal yang bersifat asal-asalan. Tantangan yang perlu diukur adalah semua tantangan baik dari dalam maupun luar organisasi.

Keempat, dijelaskan bahwa untuk membangun sebuah organisasi yang kokoh diperlukan adanya sebuah konsep perjuangan organisasi. Dan sebuah konsep perjuangan itu hendaknya sebuah konsep yang mengandung motivasi serta makna optimisme yang jauh dari konsep perjuangan yang ‘menakutkan’ (tidak realistis dan membuat komponen di dalamnya ragu dapat melaksanakannya atau tidak). Hal ini dapat dilihat pada ayat 10-13³⁶ surat ini, yang menjelaskan indahny sebuah konsep berjuang besungguh-sungguh di jalan-Nya.

Kelima, dalam ayat 14³⁷ surat ini, dijelaskan bahwa keberhasilan suatu perjuangan dalam organisasi juga ditentukan dengan ada tidaknya kader-kader militan di dalamnya.³⁸ Militan ini terkait dengan makna komitmen, konsistensi, keseimbangan (*tawazunitas*), ketaatan serta kecintaan. Karena memang amal yang baik dari seorang kader organisasi tidak akan bisa terwujud tanpa lima hal di atas. Dan dengan memiliki kader yang militan, amal-amal terbaik akan dihasilkan dalam organisasi. Di dalam organisasi juga diperlukan adanya ruuh (semangat) organisasi. Dan ruuh organisasi ditentukan oleh sistem yang ada dalam organisasi, kualitas sang pemimpin, sejauh mana organisasa mempunyai semangat kompetisi dengan yang lain serta sejauh mana memadukan semangat dan ilmu yang dimiliki.

³⁶Lihat: Surat Ash-Shaff ayat 10-13.

³⁷Lihat: Surat Ash-Shaff ayat 14.

³⁸Ridwan, “Manajemen Organisasi dalam Al-Qur’an, Agustus 2013, diambil dari <http://islameksiklopedia.blogspot.com/2013/08/manajemen-organisasi-dalam-al-quran.html>, diakses tanggal 16 Mei 2015.

D. Hasil Penelitian Terdahulu

Berikut ini akan disajikan beberapa ringkasan penelitian yang berkaitan dengan ketiga variabel tersebut dan pernah dilakukan sebelumnya diantaranya :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Pandi Soegiono tahun 2008, *Pengaruh Kepemimpinan, Tuntutan Tugas Dan Karier Srakan Terhadap Stres Kerja, Dan Dampaknya Bagi Komitmen Organisasi Dan Organization Citienship Behavior Karyawan PT Alfa Retailindo Surabaya* berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa Faktor *Leadership* mempunyai pengaruh signifikan dan negative terhadap factor *job stres* tidak terbukti kebenarannya. Faktor *job demand* mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap faktor *job stres* telah terbukti kebenarannya. *Career Stagnation* mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap faktor *Job Stress* tidak terbukti kebenarannya. Faktor *Job Stres* mempunyai pengaruh signifikan dan negative terhadap faktor *Organizational Commitment* tidak terbukti kebenarannya. Factor *Organizational Commitment* mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap faktor OCB telah terbukti kebenarannya.³⁹
2. Penelitian yang dilakukan oleh H. Teman Koesmono tahun 2007, *Pengaruh Kepemimpinan dan Tuntutan Tugas Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya*, Berdasarkan uraian dan analisis data, maka dapat memberikan kesimpulan tentang hasil dari penelitian ini yaitu bahwa Kepemimpinan dan Tuntutan tugas mempengaruhi stres kerja, begitu pula berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi. Nampaknya Stres Kerja berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja dengan *moderate factor motivasi*, artinya motivasi memang memiliki hubungan yang timbal balik dengan Stres Kerja dan Kepuasan Kerja. Temuan ini memperkuat bahwa Stres Kerja yang dimiliki oleh seorang

³⁹ Pandiy Soegiono, *Op.Cit*, Hal. 453

perawat cukup tinggi dan nilai motivasi yang ada, berkorelasi terhadap tinggi rendahnya kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh Stres Kerja. Mengingat peranannya, perawat memiliki tugas pokok, tugas limbah dan tugas bantu maka tidak kalah pentingnya dengan tenaga medis yang lainnya. Sehubungan dengan hal tersebut maka untuk penelitian selanjutnya tentang keperawatan dapat menambah variable lainnya misalnya *Career Plateau* dan *Organization Citizienship Behavior*.⁴⁰

3. Penelitian yang dilakukan oleh Lamidi tahun 2008, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organization Citizenship Behavior dengan Variabel Intervening Komitmen Organisasional*, berdasarkan hasil yang diperoleh analisis data, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam penelitian ini mendukung semua hipotesis yang diajukan. Hasil uji pengaruh langsung menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional, kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, dan komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.⁴¹
4. Penelitian yang dilakukan oleh I Wayan Marsalia Indica, *Pengaruh Etos Kerja Islami dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Waroeng Stike And Shake Di Kota Malang)*, Berdasarkan hasil yang diperoleh analisis data, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa etos kerja Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan pada Waroeng Steak and Shake di Kota Malang, Etos kerja Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Waroeng Steak and Shake di Kota

⁴⁰ H. Teman Koesmono, *Op. Cit*, Hal. 39

⁴¹ Lamidi, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap terhadap Organization Citizenship Behavior dengan Variabel Intervening Komitmen Organisasional", *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* Vol. 8 NO. 1 April 2008, Hal. 35

Malang, Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Waroeng Steak and Shake di Kota Malang, Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Waroeng Steak and Shake di Kota Malang.

5. Penelitian yang dilakukan Abelio Petrik dan Fransisca Andreani tahun 2015, *Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Perantara di PT. Anugerah Baru Denpasar* Berdasarkan hasil analisis penelitian yang telah dilakukan dengan variabel gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan demikian hipotesa pertama diterima, Kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan demikian hipotesa kedua ditolak, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan demikian hipotesa ketiga diterima.⁴²
6. Penelitian yang dilakukan oleh Lucy Ayuna Putri tahun 2014, *Pengaruh Lingkungan Kerja, Struktur Organisasi, Kepemimpinan Organisasi Dan Komitmen Organisasi terhadap Stress Kerja Bagian Keuangan Pemerintah (Studi Empiris pada Pegawai Bagian Keuangan di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hulu)*, Berdasarkan hasil yang diperoleh dari analisis data, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Stres Kerja. Struktur Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Stres Kerja. Kepemimpinan organisasi berpengaruh

⁴² Abelio Petrik dan Fransisca Andreani, "Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Perantara di PT. Anugerah Baru Denpasar", *AGORA* Vol. 3, No. 2 (2015), Hal. 35

signifikan terhadap Stres Kerja. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Stres Kerja.⁴³

7. Penelitian yang dilakukan Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno tahun 2008, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*, berdasarkan Hasil analisis data dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) melalui program AMOS versi 4.0 dan pembahasan hasil penelitian yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan beberapa hal penting dalam penelitian ini bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan berpengaruh negative dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.⁴⁴
8. Penelitian yang dilakukan I Gede Diatmika Paripurna, *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*, Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja dan komunikasi secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan, lingkungan kerja dan komunikasi secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja

⁴³ Lucy Ayuna Putri, "Pengaruh Lingkungan Kerja, Struktur Organisasi, kepemimpinan Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Stress Kerja Bagian Keuangan Pemerintah", *JOM FEKON* Vol.1 No.Oktober 2014, Hal. 11

⁴⁴ Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno, "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 10 No. 2, September 2008, Hal. 133

karyawan. Komunikasi secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Variable kepemimpinan (X1) merupakan variable yang mempunyai pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan dengan nilai *standardized coefficient beta absolute tertinggi*.⁴⁵

Dalam hal ini yang menjadi persamaan dan perbedaan antara peneliti dahulu dengan yang akan diteliti oleh peneliti kali ini adalah sebagai berikut :

1. Persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pandy Soegiono dalam penelitian yang berjudul “*Pengaruh Kepemimpinan, Tuntutan Tugas Dan Karier Stakan Terhadap Stress Kerja, Dan Dampaknya Bagi Komitmen Organisasi Dan Organization Citienship Behavior Karyawan PT Alfa Retailindo Surabaya*” dengan peneliti yaitu sama-sama meneliti variabel bebas tuntutan tugas. Sedangkan perbedaannya adalah variabel bebas yang lain yaitu kepemimpinan transformasional serta variabel terikat yaitu komitmen organisasi.
2. Persamaan dan perbedaan penelitian yang dilakukan oleh H. Teman Koesmono dalam penelitian yang berjudul “*Pengaruh Kepemimpinan dan Tuntutan Tugas Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya*” dengan peneliti yaitu sama-sama meneliti variabel bebas tuntutan tugas serta variabel terikat komitmen organisasi. Sedangkan perbedaannya adalah variabel bebas yang lain yaitu kepemimpinan transformasional.
3. Persamaan dan perbedaan Penelitian yang dilakukan oleh Lamidi, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organization Citizenship Behavior dengan Variabel Intervening Komitmen Organisasional*, dengan peneliti yaitu sama-sama

⁴⁵I Gede Diatmika Paripurna, “Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”, Hal. 590-591

- meneliti variabel bebas kepemimpinan transformasional. Sedangkan perbedaannya adalah variabel bebas yang lain yaitu tuntutan tugas serta variabel terikat yaitu komitmen organisasi.
4. Persamaan dan perbedaan Penelitian yang dilakukan oleh I Wayan Marsalia Indica, *Pengaruh Etos Kerja Islami dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Waroeng Stike And Shake Di Kota Malang)* dengan peneliti yaitu sama-sama meneliti variabel bebas kepemimpinan transformasional serta variabel terikat komitmen organisasi. Sedangkan perbedaannya adalah variabel bebas yang lain yaitu tuntutan tugas.
 5. Persamaan dan perbedaan Penelitian yang dilakukan Abelio Petrik dan Fransisca Andreani tahun 2015, *Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Perantara di PT. Anugerah Baru Denpasar* dengan peneliti yaitu sama-sama meneliti variabel bebas kepemimpinan transformasional. Sedangkan perbedaannya adalah variabel bebas yang lain yaitu tuntutan tugas dan variabel terikat komitmen organisasi.
 6. Persamaan dan perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Lucy Ayuna Putri dalam penelitian yang berjudul *Pengaruh Lingkungan Kerja, Struktur Organisasi, Kepemimpinan Organisasi Dan Komitmen Organisasi terhadap Stress Kerja Bagian Keuangan Pemerintah (Studi Empiris pada Pegawai Bagian Keuangan di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hulu)* dengan peneliti yaitu sama-sama meneliti variabel bebas kepemimpinan. Sedangkan perbedaannya adalah variabel bebas yang lain yaitu tuntutan tugas serta variabel terikat komitmen organisasi.
 7. Persamaan dan perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Ida Ayu Brahmawati dan Agus Suprayetno dalam penelitian yang berjudul

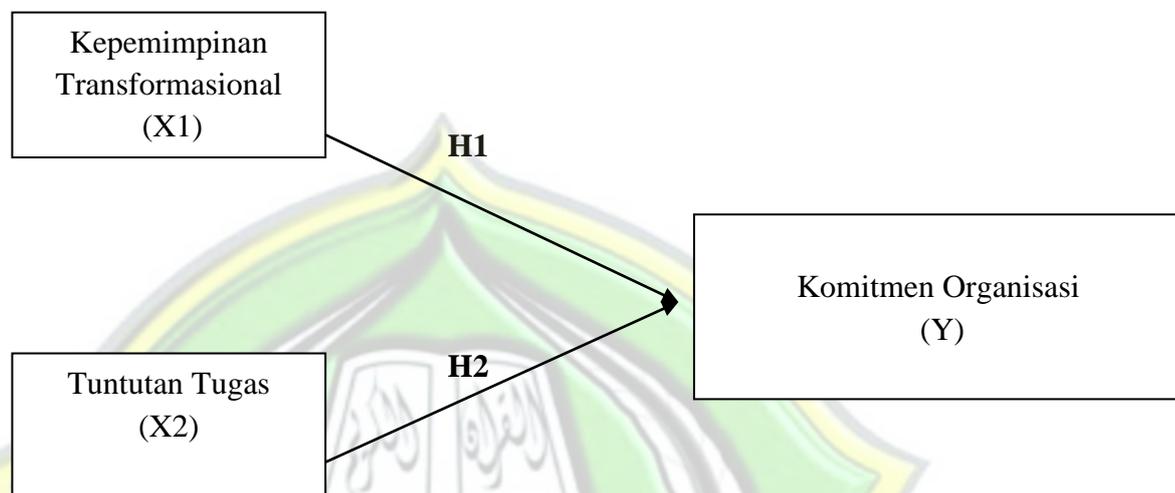
(*Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*) dengan peneliti yaitu sama-sama meneliti variabel bebas kepemimpinan. Sedangkan perbedaannya terletak pada variabel bebas yang lain yaitu tuntutan tugas serta variabel terikat komitmen organisasi.

8. Persamaan dan perbedaan penelitian yang dilakukan oleh I Gede Diatmika Paripurna dalam penelitian yang berjudul *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan* dengan peneliti yaitu sama-sama meneliti variabel bebas kepemimpinan. Sedangkan perbedaannya terletak pada variabel bebas yang lain yaitu tuntutan tugas serta variabel terikat komitmen organisasi.

E. Kerangka Berfikir

Untuk memudahkan arah penelitian yang akan dilakukan perlu dibuat kerangka pemikiran yang dapat digunakan untuk membuat kerangka kerja analisis Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian sebelumnya serta permasalahan yang dikemukakan, maka sebagai acuan untuk merumuskan hipotesis, berikut disajikan kerangka pemikiran teoritis yang dituangkan dalam model penelitian seperti yang ditunjukkan pada gambar berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Berfikir



Pada gambar kerangka berfikir diatas, menunjukkan bahwa setiap organisasi atau perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan komitmen organisasi semaksimal mungkin. Untuk meningkatkan komitmen organisasi perlu adanya suatu perhatian yang baik terhadap karyawan. Karyawan akan dapat menjalankan fungsinya dengan baik sehingga dengan komitmen organisasi dapat meningkat dan mendorong tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan. Beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi diantaranya adalah kepemimpinan transformasional dan tuntutan tugas.

Melalui kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi bisa ditingkatkan. Karena pada hakekatnya kepemimpinan merupakan hubungan dimana diri seseorang atau seorang pemimpin mempengaruhi orang lain untuk mau bekerja sama. Pemimpin harus mengenal dengan baik sifat-sifat pribadi para karyawannya, dan mampu menggerakkan semua potensi dan tenaga karyawannya seoptimal mungkin dalam setiap gerak usahanya, demi suksesnya organisasi. Juga bisa mengembangkan dan memajukan para karyawannya menuju pada progress dan kesejahteraan. Dengan begitu karyawan akan menjadi patuh, serta sadar bersedia bekerja

keras menggapai sasaran-sasaran yang sudah ditentukan dan akan memberikan suatu hubungan yang besar dalam upaya meningkatkan komitmen organisasi.

Dengan adanya tuntutan tugas loyalitas seseorang akan meningkat apabila tuntutan tugasnya sesuai dengan kompetensinya dan merasa senang selama menjalankan tugasnya, karena pada dasarnya seseorang akan merasa tidak terbebani dengan tugasnya apabila memperoleh kenyamanan dan dapat bersinergi dengan lingkungannya sehingga dapat tercipta komitmen organisasi.

Kepemimpinan transformasional dan tuntutan tugas secara tidak langsung dapat mempengaruhi komitmen organisasi karyawan bahwa setiap pekerjaan yang dilakukan adalah semata-mata diniatkan untuk ibadah kepada Allah dan mewujudkan hasil kerja yang optimal. Tidaklah bekerja hanya sekedar untuk bekerja, asal sekedar menjaga gengsi supaya tidak disebut sebagai pengangguran tapi dengan adanya kepemimpinan dan tuntutan tugas yang baik dan benar akan memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi.

F. Hipotesis Penelitian

Secara etimologis, hipotesis dibentuk dari dua kata, yaitu kata *hypo* dan kata *thesis*. *Hypo* berarti kurang dan *thesis* adalah pendapat.⁴⁶ Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat. Dikatakan jawaban sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Dengan demikian, hipotesa merupakan dugaan sementara yang nantinya akan diuji dan dibuktikan kebenarannya melalui analisa data.⁴⁷

⁴⁶ Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Kencana, Jakarta, 2005, hal. 85

⁴⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D)*, Alfabeta, Bandung, 2006, Hal. 96

Dalam penelitian ini, hipotesis dikemukakan dengan tujuan untuk mengarahkan pedoman bagi penelitian yang akan dilakukan. Apabila ternyata hipotesis tidak terbukti dan berarti salah, maka masalah dapat dipecahkan dengan kebenaran yang ditentukan dari keputusan yang berhasil dijalankan selama ini. Hipotesis ini penulis simpulkan dari beberapa penelitian terdahulu yang hasilnya signifikan dalam meneliti variabel yang hampir sama dengan variabel yang penulis teliti. Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis dan hasil penemuan beberapa penelitian, maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut :

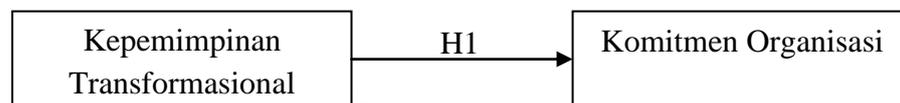
1. Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Komitmen Organisasi

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang-orang lain untuk berperilaku dalam suatu cara tertentu. Kepemimpinan juga merupakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi karyawan. Temuan tersebut sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Koesmono tahun 2007 bahwa matangnya efektifitas kepemimpinan dapat mendorong dan mengembangkan komitmen organisasi pada individu.

Pada dasarnya secara organisasional komitmen karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya melalui perilaku kepemimpinan. Temuan tersebut sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lamidi tahun 2009, Su-Yung Fu tahun 2000 bahwa “Selain kepemimpinan transformasional, hal lain yang penting dalam perilaku organisasional adalah komitmen organisasi.

Maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut :

Gambar 2.2
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi

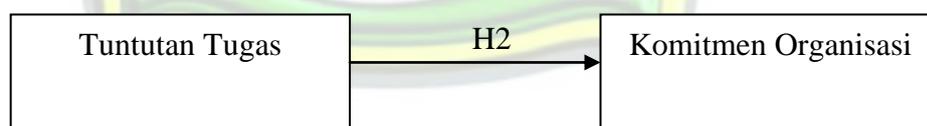


H_a : Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

2. Pengaruh Tuntutan Tugas terhadap komitmen organisasi

Tuntutan tugas merupakan faktor yang terkait dengan pekerjaan seseorang dan dapat memberi tekanan pada orang untuk melakukan aktivitas sesuai dengan yang diharapkan. Apabila tuntutan tugas beraneka ragam dan tidak sesuai dengan kompetensi serta skill yang dimiliki oleh karyawan maka akan mempengaruhi komitmen organisasi. Temuan tersebut sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Koesmono tahun 2007 bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi adalah hasil kerja maksimal dan tuntutan kerja yang menyenangkan. maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut :

Gambar 2.3
Pengaruh Tuntutan Tugas terhadap Komitmen Organisasi



H_a : Tuntutan tugas berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.