

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Organizational Commitment

Menurut (Fry, 2003) mendefinisikan *organizational commitment* merupakan orang yang memiliki perasaan *calling* dan *membership* yang akan menjadi saling berhubungan untuk lebih setia, dan ingin tinggal pada sebuah organisasi yang memiliki budaya berdasar pada nilai-nilai cinta (*altruistic love*). Hal ini dapat ditunjukkan dengan: (1) Memiliki perasaan menjadi keluarga dalam sebuah organisasi. (2) Memiliki perasaan bahwa permasalahan dalam organisasi merupakan permasalahan bersama. (3) Memiliki perasaan senang dan bangga untuk dapat mengembangkan karir dalam organisasi. (4) Menceritakan pada orang lain bahwa/tentang organisasi sebagai tempat yang menyenangkan untuk bekerja.

Kepemimpinan spiritual merupakan pembentukan *values, attitude, behavior* yang dibutuhkan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara *intrinsic motivation* sehingga menggapai rasa *spiritual survival* melalui

calling/meaning dan *membership* sehingga berdampak pada pengendalian *organizational commitment*, *productivity* dan *firm performance* (Fry, 2003). Sikap profesional yang dimiliki setiap karyawan berdasarkan perasaan *calling* akan meningkatkan perasaan menjadi lebih bermakna kepada orang lain dan lingkungan organisasi serta dirinya sendiri (Baumeister, 1991). Orang akan melakukan apa saja demi sebuah panggilan jiwa (*calling*) yang sangat berbeda dari pekerjaan atau karier (Baumeister, 1991).

Organizational commitment adalah para karyawan yang memiliki perasaan *calling* dan *membership* kemudian menjadi saling berhubungan untuk lebih setia (*loyalty*), dan ingin tinggal (*commitment*) pada sebuah organisasi yang memiliki budaya berdasar pada nilai-nilai cinta (*altruistic love*) (Fairholm, 1998).

2.1.2. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses perilaku untuk memenangkan hati, pikiran, emosi dan perilaku orang lain untuk berkontribusi terhadap terwujudnya visi. Seperti dikemukakan oleh Robbins (2007) bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah

pencapaian tujuan.

Kepemimpinan adalah perilaku seseorang memotivasi orang lain untuk bekerja ke arah pencapaian tujuan tertentu. Dalam kepemimpinan, atasan tidak hanya harus memotivasi bawahan, tetapi motivasi itu sendiri harus dapat diterima oleh bawahan dan menjadi pendorong untuk mencapai tujuan tersebut (Basu, 2000).

Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya menurut Waridin dan Bambang Guritno (2005) dalam Bryan Johannes Tampi (2014). Berikut ini adalah definisi-definisi yang memberi gambaran tentang kepemimpinan, yaitu:

1. Kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Aktivitas pemimpin antara lain terjelma dalam bentuk memberi perintah, membimbing dan mempengaruhi

kelompok kerja atau orang lain dalam rangka mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.

3. Aktivitas pemimpin dapat dilukiskan sebagai seni (*art*) dan bukan ilmu (*science*) untuk mengkoordinasi dan memberikan arah kepada anggota kelompok dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu.
4. Memimpin adalah mengambil inisiatif dalam rangka situasi sosial (bukan perseorangan) untuk membuat prakarsa baru, menentukan prosedur, merancang perbuatan dan segenap kreatifitas lain dan karena itu pulalah tujuan organisasi akan tercapai.
5. Pimpinan selalu berada dalam situasi sosial sebab kepemimpinan pada hakikatnya adalah hubungan antara individu dengan individu atau kelompok dengan individu atau kelompok lain. Individu atau kelompok tertentu disebut pimpinan dan individu atau kelompok lain disebut bawahan.
6. Pimpinan tidak memisahkan diri dari kelompoknya. Pimpinan bekerja dengan orang lain, bekerja melalui orang lain atau keduanya.

Adapun visi dari kepemimpinan yaitu agar

kepemimpinan dapat berhasil dengan baik, maka seorang pemimpin harus berusaha untuk 1) bertanggung jawab atas keefektifan suatu organisasi, 2) selalu mengadakan perubahan untuk meningkatkan kualitas hasil dan 3) ada keprihatinan jika terjadi penurunan integritas.

Konsep kepemimpinan memiliki hubungan erat dengan konsep kekuasaan dan pengaruh terhadap pihak lain. Esensi kepemimpinan adalah bagaimana mempengaruhi orang lain. Sumber-sumber yang digunakan untuk mempengaruhi adalah kekuasaan. Pengaruh-pengaruh tersebut bersumber pada aspek formal maupun aspek personal (Tjahjono dan Palupi, 2015).

2.1.3. Kepemimpinan Intrapersonal

Hal fundamental yang menjadi tantangan setiap orang adalah pengendalian dirinya. Dalam persepektif spiritualitas, Rasulullah SAW menjelaskan bahwa perang terbesar umat manusia adalah pengendalian diri mereka terhadap hawa nafsunya.

Kepemimpinan intrapersonal adalah kepemimpinan yang dibangun untuk mengendalikan diri berdasarkan nilai-nilai dan keyakinan spiritualitas mereka sehingga

terbangun harmoni antara pikiran, perasaan dan tindakan. Di dalam kepemimpinan intrapersonal dibangun kecerdasan secara komprehensif, baik kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, kecerdasan eksekusi, kecerdasan adversitas dan kecerdasan spiritual. Sumber-sumber pengaruh dalam kepemimpinan intrapersonal berasal dari aspek yang relatif melekat pada individu (Tjahjono dan Palupi, 2015).

Ada tiga dimensi utama dalam kepemimpinan intrapersonal yaitu (1) kecintaan dan syukur pada Allah SWT. Pengendalian diri ditujukan karena bentuk tunduk dan syukur kepada Allah SWT, sehingga manusia dapat mencapai jalan takwa. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan seharusnya membebaskan manusia dari bentuk pengaruh yang tidak sejalan dengan nilai-nilai spiritualitas kepada Allah SWT. (2) dorongan untuk menjadi solusi bagi permasalahan sesama dalam kehidupan. Hal ini disampaikan dalam hadist Rasulullah SAW bahwa sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat. Dengan demikian kepemimpinan manusia didorong pada upaya memberi manfaat dan menjadi rahmat bagi alam semesta (3) selalu membangun mentalitas belajar untuk membangun kapasitas

belajar (*continuous improvement*). Hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Dengan demikian kepemimpinan adalah sebuah perbaikan dan bersifat terbuka untuk menjadi lebih baik dari waktu ke waktu. Apabila setiap pribadi dalam organisasi mempunyai kepemimpinan intrapersonal yang kuat maka mereka secara mental memiliki keberlimpahan untuk memberi manfaat pada lingkungan kerja dan organisasi dan memiliki peta mental yang lebih luas (Tjahjono dan Palupi, 2015).

Dalam praktiknya, manajemen organisasi sulit membangun tujuan bersama dan harmoni di dalam organisasi apabila anggota-anggota organisasi didominasi oleh kepentingan individu, kelompok dan kepentingan parsial lainnya. Mereka cenderung berpikir untuk mendapatkan kemanfaatan jangka pendek dan sangat transaksional yang bersifat jangka pendek. Oleh karena itu kehadiran pribadi-pribadi spiritual berperan penting dalam membangun tujuan jangka panjang (Tjahjono dan Palupi, 2015).

Tabel 2.1 Kepemimpinan Intrapersonal dalam Metafora Organisasi.

METAFORA PRAKTEK KEPEMIMPINAN	ORGANISME	POPULATION ECOLOGY	TRANSAKSI ONAL DAN POWER	MESIN	PENJARA PSIKOLOGIS
KEPEMIMPINAN INTRAPERSONAL (KI)	KI pada setiap anggota organisasi menjadikan mereka pribadi yang optimis, kreatif, sinegis dan inovatif sehingga mendorong kapasitas organisasi untuk belajar dan berinovasi	Organisasi harus membangun KI pada setiap anggotanya agar mempunyai kemampuan adaptif sehingga organisasi menjadi adaptif terhadap perubahan lingkungan	KI mendorong kompetisi anggota organisasi lebih sehat dan saling menghargai sehingga isu-isu transaksional menjadi tidak dominan	KI berperan sentral dalam mendorong penambahan nilai organisasional dan efektifitas	KI mendorong karyawan untuk lebih bahagia bahkan berlimpah jiwanya dalam berkontribusi bagi organisasi

Sumber: Tjahjono dan Palupi, 2015

2.1.4. *Calling*

Calling menurut Fry (2003) merupakan panggilan jiwa yang luar biasa untuk memperoleh arti dan tujuan hidup dalam melakukan sebuah perubahan dengan melayani orang lain. Adapun karakteristik dari *calling* menurut Fry (2003): (1) Pekerjaan yang dilakukan sangat penting bagi dirinya. (2) Pekerjaan yang dilakukan dapat memberi sebuah perubahan positif dalam kehidupan. (3) Aktivitas pekerjaan secara pribadi sangat berarti bagi dirinya.

Dalam teori Fry (2003) kepemimpinan spiritual, konsep *calling*/makna mengacu pada apakah anggota

organisasi percaya bahwa pekerjaan yang mereka lakukan adalah penting dan bermakna bagi mereka dan membuat perbedaan dalam kehidupan masyarakat. Sebaliknya, *calling* dikonseptualisasikan sebagai pekerjaan yang dilakukan keluar dari rasa yang kuat ke arah dalam dan ilham ilahi untuk melakukan pekerjaan yang bertanggung jawab secara moral. *Calling* mengacu pada pengalaman transendensi atau bagaimana seseorang membuat perbedaan melalui pelayanan kepada orang lain. Melalui terlibat dalam pekerjaan tersebut, individu berasal makna dan tujuan dari hidup mereka (Fry et al., 2005). Menurut Giacalone dan Jurkiewicz (2003), orang memiliki dorongan intrinsik dan motivasi untuk belajar dan menemukan makna dalam pekerjaan mereka dan menjadi anggota dari sebuah kelompok di mana mereka merasa dihargai atas kontribusi mereka terhadap kinerja kelompok. Oleh karena itu, diyakini bahwa makna dan panggilan memiliki hubungan terjalin dalam konteks spiritualitas.

2.1.5. *Membership*

Menurut William dalam Fry (2003) pendiri dari *modern psychology* mendefinisikan *membership* sebagai kebutuhan dasar manusia yaitu ingin dimengerti dan ingin

dihargai. Memiliki perasaan ingin dimengerti dan ingin dihargai merupakan persoalan yang penting dalam hubungan timbal balik dan interaksi hubungan sosial. Adapun karakteristik dari membership adalah: (1) Memiliki perasaan ingin dimengerti dalam komunitas organisasi. (2) Memiliki perasaan ingin dihargai dalam komunitas organisasi.

Ini adalah fakta bahwa orang-orang seperti milik bagian dari kelompok penting dan lebih besar. Reave (2005) menyatakan bahwa karyawan ingin bekerja dalam lingkungan di mana para pemimpin menyadari dan mengagumi kontribusi mereka. Dengan cara ini, karyawan memiliki rasa yang dihargai oleh organisasi. Menurut Yusof (2011), *membership* atau keanggotaan didefinisikan sebagai pemahaman karyawan organisasi dan rasa dihargai. Dalam konfirmasi ini, Fry (2003) menyatakan bahwa para pemimpin organisasi harus mampu menciptakan budaya organisasi yang kuat di mana kedua pemimpin dan pengikut prihatin dan bertanggung jawab untuk diri mereka sendiri dan orang lain. Dia lebih jauh menyatakan bahwa budaya tersebut dapat menghasilkan perasaan keanggotaan dan diakui dan dikagumi.

2.2. Hasil penelitian terdahulu

1. Abdizadeh & Khiabani (2014) dengan judul penelitian *Implementing the Spiritual Leadership Model in the Healthcare Industry in Iran*. Dalam penelitian yang dilakukan bertujuan untuk menguji model kepemimpinan spiritual dalam industri kesehatan di Iran. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pendekatan kuantitatif dengan media kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Kepemimpinan spiritual dalam mencapai tujuan organisasi memiliki tujuh dimensi diantaranya: *Visi, harapan, cinta altruistik, calling* (panggilan), keanggotaan (*membership*), komitmen dan produktivitas. Analisis yang digunakan oleh penulis yaitu tes korelasi bivariat sederhana, serta standar linear dan regresi. Dari hasil penelitian yang dilakukan ditemukan bahwa setiap dimensi kepemimpinan spiritual memiliki hubungan positif terhadap kepemimpinan spiritual. Diantara dimensi tersebut, *membership* atau keanggotaan dengan koefisien $\beta=0,890$ adalah yang paling luar biasa. Kesimpulannya model kepemimpinan spiritual

ini dapat digunakan untuk manajer dan akademisi sebagai acuan untuk memotivasi karyawan khususnya di industri kesehatan di Iran. Serta selanjutnya dapat diterapkan di industri lainnya.

2. Tjahjono & Palupi (2015) dengan judul *Kepemimpinan Intrapersonal dan Implikasi Organisasional*. Studi ini menjelaskan kepemimpinan intrapersonal dalam berbagai metafora organisasi. Tujuan dari penelitian ini memberikan gagasan konseptual tentang kepemimpinan intrapersonal dan pentingnya kepemimpinan intrapersonal dalam organisasi dalam berbagai perspektif. Ada lima metafora, yaitu organisme, ekologi populasi, transaksional dan kekuasaan, mesin dan belunggu psikologis. Baru-baru ini penelitian telah menyoroti pentingnya kepemimpinan intrapersonal dalam pandangan integratif dari lima metafora di atas. Studi ini memberikan dasar konseptual kepemimpinan intrapersonal dan implikasi organisasi dari hipotesis.
3. Romi Ilham (2012) dengan judul penelitian *Pengaruh Spiritual Leadership terhadap Organizational*

Commitment melalui Calling dan Membership pada PT. Asuransi Takaful Keluarga. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah spiritual leadership mempunyai pengaruh positif terhadap *calling*, *membership* dan apakah *spiritual leadership* mempunyai pengaruh positif terhadap *commitment organizational* melalui *calling* dan *membership*. Metode pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pendekatan kuantitatif dengan media kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Sampel dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan PT. Asuransi Takaful Keluarga dengan metode random sampling. Analisis data menggunakan smart-PLS guna mempermudah peneliti. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa 1. *Spiritual leadership* berpengaruh positif terhadap *Calling*. 2. *Spiritual leadership* berpengaruh positif terhadap *membership*. 3. *Calling* berpengaruh positif terhadap *Commitment Organizational*. 4. *Membership* berpengaruh positif terhadap *Commitment Organizational*.

2.3. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka teoritis di atas maka peneliti dapat menarik suatu hipotesis sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan Intrapersonal terhadap *Calling*.

Di dalam kepemimpinan intrapersonal terdapat spiritualitas bagi setiap orang atau individu, spiritualitas ini dalam lingkungan kerja sangat berhubungan dengan teori Kaizen yaitu teori manajemen yang berpusat pada perubahan atau perbaikan dan peningkatan dalam proses dibandingkan dengan mendapatkan hasil tertentu atau pencapaian tertentu.

Kaitannya kepemimpinan intrapersonal dengan *calling* dijelaskan dalam penelitian (Fry, 2003) yang mencetuskan model kepemimpinan spiritual yang di dalamnya menjelaskan bahwa rasa spiritualitas bisa datang melalui *calling* dan *membership*.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan (Ilham, 2012) menunjukkan hasil yang signifikan antara kepemimpinan spiritualitas terhadap *calling*. Dengan adanya landasan teori diatas maka peneliti menarik sebuah hipotesis 1 sebagai berikut:

H1 : Terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan intrapersonal terhadap *calling*.

2. Pengaruh Kepemimpinan Intrapersonal terhadap *Membership*.

Kepemimpinan intrapersonal harus dapat menjalankan praktik kepemimpinan transaksional secara adil dan mempraktekkan kepemimpinan transformasional berbasis pada nilai-nilai spiritualitas pada berbagai level kepemimpinan. Kepemimpinan intrapersonal membangun nilai kepemimpinan yang diterapkan pada level individual untuk membangun spiritualitas dalam bekerja (Tjahjono dan Palupi, 2015).

Dalam penelitiannya (Fry, 2003) menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual mempengaruhi individu agar mampu bertahan sebagai anggota dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan (Ilham, 2012) menunjukkan hasil yang signifikan antara kepemimpinan spiritualitas terhadap *membership*. Berdasarkan penjelasan diatas peneliti menarik sebuah hipotesis 2 sebagai berikut:

H2 : Terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan

intrapersonal terhadap *membership*.

3. Pengaruh *Calling* terhadap *Organizational Commitment*

Calling merupakan panggilan jiwa yang luar biasa untuk memperoleh arti dan tujuan hidup dalam melakukan sebuah perubahan dengan melayani orang lain (Fry, 2003). Selanjutnya dijelaskan juga bahwa *organizational commitment* merupakan orang yang memiliki perasaan *calling* dan *membership*. Hal tersebut akan menjadi saling berhubungan untuk lebih setia dan ingin tinggal pada sebuah organisasi yang memiliki budaya yang berdasarkan nilai-nilai keyakinan.

Fairholm (1998) menyatakan bahwa *organizational commitment* merupakan para karyawan yang memiliki perasaan *calling* dan *membership* kemudian saling berhubungan untuk lebih setia (*loyalty*) dan ingin tinggal (*commitment*) pada sebuah organisasi yang memiliki budaya berdasarkan pada nilai-nilai cinta (*altruistic love*)

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan (Ilham, 2012) menunjukkan hasil yang signifikan antara *calling* terhadap *organizational commitment*. Berdasarkan penjelasan diatas peneliti menarik sebuah hipotesis 3 sebagai berikut:

H3 : Terdapat pengaruh positif antara *calling* terhadap *organizational commitment*.

4. Pengaruh *Membership* terhadap *Organizational Commitment*

Membership merupakan keanggotaan yang dalam hal ini sebagai kebutuhan akan rasa ingin dimengerti dan dihargai. Ini menjadi penting untuk organisasi, karena terdapat hubungan timbal balik antara karyawan dengan organisasi yang mengakibatkan karyawan ingin tetap tinggal pada organisasi tersebut (Fry, 2003).

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan (Ilham, 2012) menunjukkan hasil yang signifikan antara *membership* terhadap *organizational commitment*. Berdasarkan penjelasan diatas peneliti menarik sebuah hipotesis 4 sebagai berikut:

H4 : Terdapat pengaruh positif antara *membership* terhadap *organizational commitment*.

5. Pengaruh Kepemimpinan Intrapersonal terhadap *Organizational Commitment*

Kepemimpinan Intrapersonal merupakan inovasi baru yang perlu dipertimbangkan jika menjadi seorang

pemimpinan baik diperusahaan maupun dalam organisasi lainnya. Didalam kepemimpinan intrapersonal terdapat nilai-nilai spiritualitas, dituntut untuk mampu menerapkan kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersamaan demi mencapai tujuan yang baik di dalam organisasi (Tjahjono dan Palupi, 2015).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan I Gede Anggi dan I Wayan Gede (2016) menyatakan dalam hasil penelitan yang dilakukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Dengan penjelasan di atas peneliti menarik hipotesis 5 sebagai berikut:

H5 : Terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan intrapersonal terhadap *organizational commitment*.

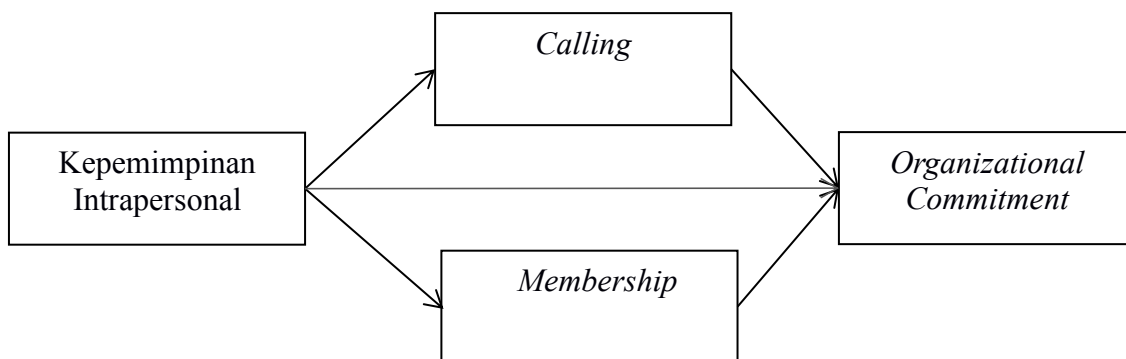
6. Pengaruh Kepemimpinan Intrapersonal terhadap *Organizational Commitment* melalui *Calling* dan *Membership*

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Fry (2003) menjelaskan dalam konsep kepemimpinan spiritual bahwa calling dan membership berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment*. Dalam penelitian yang

akan dilakukan memasukkan variabel kepemimpinan intrapersonal sebagai pengganti variabel kepemimpinan spiritual. Antara kedua variabel ini jika dilihat dari pengertian masing-masing terdapat kesamaan dan saling berkaitan satu sama lainnya, karena di dalam kepemimpinan intrapersonal, terdapat juga spiritualitas yang mampu memberikan motivasi tentang semangat dan arti hidup. Dengan penjelasan di atas, peneliti menarik sebuah hipotesis 6 sebagai berikut:

H6 : Terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan intrapersonal terhadap *organizational commitment* melalui *calling* dan *membership*.

2.4. Model Penelitian



Sumber : Fry, L. W. 2003. *Toward a theory of spiritual leadership*. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>

Gambar 2.1 Model Penelitian