

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Pada tinjauan pustaka akan dijelaskan berbagai definisi yang berkaitan dengan komitmen organisasi. Kepemimpinan transformasional, dan kohesivitas kelompok.

2.1.1 Kepemimpinan Transformasional

Pendekatan kepemimpinan yang dikenal sebagai kepemimpinan transformasional berusaha untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi. Gaya kepemimpinan ini menekankan dan meningkatkan kinerja.

2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional diartikan sebuah kemampuan seorang pemimpin dalam mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja dan nilai-nilai kerja yang diterapkan kepada bawahannya sehingga karyawan dapat meningkatkan dan mengoptimalkan kinerja kerjanya untuk mencapai tujuan suatu organisasi (Supriyanto, 2022). Kepemimpinan transformasional berusaha mengubah dan menyelaraskan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan agar sejalan dengan visi dan misi organisasi (Siswatiningsih *et al.*, 2018). Berbagai penjelasan di atas membawa kita pada kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan suatu proses kepemimpinan yang memadukan visi yang jelas, pendekatan yang karismatik antara pemimpin dan pengikut, serta melibatkan bawahan dalam segala aktivitas. Seorang pemimpin yang memiliki sikap dan sifat

transformatif yang kuat akan memberikan contoh yang baik bagi bawahannya, oleh karena itu kepemimpinan transformasional diyakini sangat penting dalam proses peningkatan kinerja karyawan (Aprilinda & Budiman, 2021). Salah satu manfaat dari gaya kepemimpinan ini adalah kemampuannya untuk beradaptasi dengan perubahan karakter pengguna, kebutuhan kerja profesional, dan kemajuan teknologi.

Gaya kepemimpinan transformasional dicirikan oleh kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan bawahan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional cenderung memiliki visi yang kuat, dapat memengaruhi bawahan untuk berpikir secara inovatif, dan memotivasi karyawan untuk mencapai performa yang lebih baik (Nafal *et al.*, 2024). Kepemimpinan transformasional memiliki kualitas unik yang membedakannya dari gaya kepemimpinan lainnya karena, prinsip transformasional berfungsi sebagai referensi atau arah serta karakteristiknya sendiri. Menurut Sagala (2018), terdapat beberapa konsep panduan yang mendukung pendekatan kepemimpinan transformasional, yaitu :

1. Komunikasi yang efektif, seorang pemimpin harus memiliki keterampilan dalam menguraikan tujuan dan visi secara jelas dan terperinci agar bawahan memahami arah serta target yang ingin dicapai..
2. Kemampuan membangkitkan semangat, seorang pemimpin harus memiliki energi dan antusiasme yang dapat menular, tidak hanya kepada para pengikutnya tetapi juga kepada dirinya sendiri. Dengan demikian, pemimpin dapat lebih mudah mempertahankan kendali dan pengaruh terhadap timnya..

3. Inovasi sebagai kunci perkembangan, pemimpin harus mampu beradaptasi dengan perubahan yang ekstrem dan segera menyesuaikan strategi yang diperlukan. Dengan berinovasi, organisasi atau bisnis dapat terus berkembang seiring dengan perkembangan zaman.
4. Semangat gotong royong, kerja sama dan saling mendukung antara pemimpin dan anggota tim merupakan landasan utama kepemimpinan transformasional. Saling melengkapi dan menutupi kelemahan menjadi kunci dalam mencapai tujuan bersama.
5. Pemimpin harus memiliki pola pikir terbuka dan mau mempertimbangkan saran dan kritik karena jenis kepemimpinan ini melibatkan komunikasi dua arah dengan bawahan.

Filosofi kepemimpinan transformasional dapat memotivasi staf untuk melakukan upaya ekstra dalam memunculkan ide orisinal, memperoleh keterampilan baru, dan meningkatkan penyampaian layanan kesehatan. Sedangkan Indikatornya antara lain inovatif, memberi contoh, mendorong kinerja bawahan, menyelaraskan lingkungan kerja, memberdayakan bawahan, bertindak sesuai dengan seperangkat nilai, mengembangkan kapabilitas, dan memiliki kemampuan untuk mengubah sumber daya organisasi seefektif mungkin, termasuk elemen eksternal organisasi, keuangan, fasilitas, dan sumber daya manusia (Nurrahmi 2019). Inovasi, memberi contoh, mendorong kinerja bawahan, menjaga keseimbangan lingkungan kerja, memberdayakan bawahan, beroperasi sesuai dengan seperangkat nilai, secara konsisten meningkatkan kapabilitas, dan kapasitas

untuk mengelola keadaan yang menantang merupakan ciri-ciri kepemimpinan transformasional (Iswahyudi et al., 2023).

Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses saling menguatkan diantara para pemimpin dan pengikut ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi (Northouse, 2007:176). Kepemimpinan dapat dilihat secara makro dan mikro. Secara mikro kepemimpinan transformasional merupakan proses mempengaruhi individu, sementara secara makro merupakan proses memobilisasi kekuatan untuk mengubah sistem social dan mereformasi kelembangaan (Komariah & Triatna, 2008:80). Kepemimpinan transformasional adalah peningkatan secara signifikan kegiatan sebuah lembaga yang ditekankan pada motivasi intrinsik, kepercayaan, komitmen dan loyalitas dari anggotanya (Suriagiri, 2020).

Berdasarkan definisi yang sudah diuraikan maka dapat disimpulkan kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin perusahaan yang memberikan perhatian dan kebutuhan pengembangan karyawannya serta membangkitkan semangat untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Mempunyai faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional (Andriani et al., 2024) adalah sebagai berikut:

1. Idealisasi Pengaruh

Idealis pengaruh adalah perilaku yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, menunjukkan keyakinan, menimbulkan rasa hormat, bangga dan percaya, membutuhkan komitmen dan unjuk kerja melebihi ekspektasi, dan menegakkan perilaku moral

yang etis. Pemimpin yang memiliki idealisasi pengaruh akan menunjukkan perilaku antara lain: mengembangkan kepercayaan bawahan kepada atasan, membuat bawahan berusaha meniru perilaku dan mengidentifikasi diri dengan pemimpinnya, menginspirasi bawahan untuk menerima nilai-nilai, norma-norma, dan prinsip-prinsip bersama.

2. Motivasi Inspirasional

Sikap yang secara konsisten menciptakan kesulitan, memenuhi standar tinggi, menginspirasi orang lain dengan semangat dan dorongan, serta mendorong kebaikan dan intuisi dalam diri orang lain dikenal sebagai motivasi inspiratif.

3. Konsiderasi Individual

Pertimbangan individu adalah praktik untuk selalu mendengarkan dengan penuh perhatian dan mengerahkan upaya, dukungan, dorongan, dan perhatian ekstra untuk memenuhi persyaratan anggotanya dalam hal pertumbuhan dan prestasi. Sebagai pelatih atau mentor, pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan individu dalam pencapaian mereka dan pertumbuhan yang mereka antisipasi. Rekan kerja dan bawahan dikembangkan secara efektif untuk mencapai potensi maksimal mereka.

4. Stimulus Intelektual

Praktik memperluas pengetahuan dan mendorong pengembangan sudut pandang baru terhadap isu dan cara berpikir dikenal sebagai stimulasi intelektual dan berimajenasi, serta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan. Dalam melakukan kontribusi intelektual melalui logika, analisa, dan rasionalitas, pemimpin menggunakan symbol sebagai media sederhana yang

dapat diterima oleh pengikutnya. Melalui stimulus intelektual pemimpin dapat merangsang tumbuhnya inovasi dan cara-cara baru dalam menyelesaikan suatu masalah.

2.1.1.3 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Karakteristik lain dari pemimpin transformasional adalah memiliki sikap karismatik, motivasi yang menginspirasi, menjadi contoh yang baik bagi pengikut, dan memperhatikan kinerja karyawan. Salah satu unsur kepemimpinan transformasional dalam upayanya menciptakan visi organisasi adalah unsur kesatuan dengan saling ketergantungan. Atrayana & Sari (2023) menyatakan bahwa seorang pemimpin transformatif harus memiliki sejumlah sifat kepribadian, seperti:

1. Agar dapat melaksanakan misi organisasi, pemimpin harus mandiri, memiliki kedudukan yang kuat, dan sepenuh hati
2. Selain pemimpin, pengikut harus memahami nilai persatuan dalam mencapai tujuan organisasi, yang secara alami diperkuat oleh dorongan dan dukungan pemimpin.
3. Setiap anggota organisasi, termasuk pemimpin dan pengikut, harus secara suka rela mengesampingkan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi tanpa mengharapkan balasan apapun.

2.1.1.4 Kelebihan Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional memiliki beberapa kelebihan (Wulandari & Mulyanto, 2024) diantaranya:

1. Motivasi yang tinggi. Pemimpin transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi pengikut dengan visi yang inspiratif dan komunikasi yang

membangkitkan semangat, sehingga meningkatkan tingkat motivasi dan keterlibatan mereka.

2. Peningkatan kinerja. Gaya kepemimpinan transformasional sering kali dikaitkan dengan peningkatan kinerja individu dan kelompok karena pemimpinnya mendorong pengikut untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi melalui inspirasi dan dukungan yang mereka berikan.
3. Pengembangan kepemimpinan. Pemimpin transformasional cenderung mendukung pengembangan pribadi dan profesional pengikut, memberikan kesempatan bagi mereka untuk belajar, berkembang dan tumbuh sebagai pemimpin di masa depan.
4. Inovasi dan kreativitas. Kepemimpinan transformasional mendorong inovasi dan kreativitas di antara pengikut dengan merangsang pemikiran kritis, mempertanyakan status quo dan mendorong eksperimen dan solusi baru.
5. Hubungan yang kuat. Pemimpin transformasional memperhatikan hubungan interpersonal dengan pengikut mereka, menciptakan lingkungan di mana pengikut merasa di dukung, dihargai dan terlibat yang memperkuat hubungan antara pemimpin dan pengikut.
6. Pencapaian tujuan yang ambisius. Kepemimpinan transformasional sering kali terkait dengan pencapaian tujuan yang ambisius dan signifikan karena pemimpinnya mendorong pengikut untuk berusaha lebih keras dan mendorong batas-batas kemampuan mereka.

7. Kesesuaian dengan perubahan. Pemimpin transformasional mampu menavigasi dan mengatasi perubahan dengan fleksibilitas dan kreativitas, mengubah tantangan menjadi peluang untuk pertumbuhan dan inovasi.
8. Kepuasan dan kesejahteraan pengikut. Kepemimpinan transformasional cenderung berdampak positif pada kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis pengikut karena pengikut merasa didukung, dihargai dan diperhatikan oleh pemimpin mereka.
9. Komitmen organisasi yang tinggi. Gaya kepemimpinan transformasional dapat menghasilkan tingkat komitmen organisasi yang tinggi dari pengikut karena mereka merasa terhubung dengan visi dan nilai-nilai yang dipromosikan oleh pemimpin.
10. Penciptaan budaya organisasi yang positif. Kepemimpinan transformasional membentuk budaya organisasi yang positif dengan menekankan pada kolaborasi, inovasi dan pengembangan individu, yang mendukung pertumbuhan dan keberhasilan jangka panjang organisasi.

2.1.1.5 Kekurangan Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional memiliki beberapa kekurangan (Wulandari & Mulyanto, 2024) antara lain:

1. Ketergantungan pada pemimpin. Terlalu bergantung pada pemimpin karismatik dalam kepemimpinan ini dapat menyebabkan ketergantungan yang berlebihan dari pengikut, yang dapat mengurasi inisiatif dan kreativitas mereka.

2. Kurangnya fokus pada tugas-tugas rutin. Gaya kepemimpinan ini cenderung kurang efektif dalam mengelola tugas-tugas rutin dan operasional sehari-hari karena lebih berfokus pada pencapaian tujuan jangka panjang dan visi yang besar.
3. Kurang cocok untuk situasi krisis atau darurat. Dalam situasi krisis atau darurat dimana Tindakan cepat dan otoritas yang jelas diperlukan, kepemimpinan ini mungkin kurang efektif karena fokusnya pada motivasi dan pengembangan jangka panjang.
4. Resistensi terhadap perubahan. Meskipun pemimpin transformasional memiliki visi yang inspiratif, pengikut dapat mengalami resistensi terhadap perubahan yang diperlukan untuk mencapai visi tersebut, terutama jika perubahan tersebut melibatkan pengorbanan atau ketidakpastian.
5. Kesulitan dalam mengukur keberhasilan. Pengukuran keberhasilan dalam kepemimpinan transformasional seringkali lebih subjektif, sulit untuk diukur, pencapaian tujuan dan insentif yang diberikan belum jelas.
6. Ketergantungan pada charisma pribadi. Kepemimpinan ini seringkali bergantung pada karisma pribadi pemimpin, yang dapat menyebabkan masalah jika pemimpin kehilangan karisma atau tidak lagi mempengaruhi pengikut dengan cara yang sama.
7. Ketidakcocokan dengan budaya organisasi yang berbeda. Gaya kepemimpinan ini mungkin tidak selalu cocok dengan budaya organisasi yang konservatif atau hirarkis yang lebih mengutamakan otoritas dan kepatuhan terhadap aturan.

8. Kesulitan dalam implementasi. Menerapkan kepemimpinan ini membutuhkan waktu, sumber daya dan komitmen yang signifikan dari pemimpin dan pengikut yang dapat sulit dilakukan dalam situasi dimana respon cepat diperlukan atau sumber daya terbatas.
9. Tingkat stress yang tinggi. Pemimpin ini sering menghadapi tekanan yang tinggi untuk memenuhi harapan dan mencapai visi yang mereka ajukan, yang dapat menyebabkan tingkat stress yang tinggi dan kelelahan.
10. Membutuhkan komunikasi yang efektif. Kepemimpinan ini membutuhkan komunikasi yang kuat dan efektif dari pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut dan kekurangannya dalam komunikasi dapat menghambat keberhasilannya.

2.1.1.6 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Indikator kepemimpinan transformasional ada 3 (Muhammad & Rahardja, 2021) yaitu sebagai berikut :

- *Inspirational Motivation*

Pemimpin transformasional memiliki visi yang terarah dan mampu menyampaikan serta menjelaskan visi tersebut dengan jelas kepada anggota tim..

- *Intellectual Stimulation*

Pemimpin transformasional tidak hanya mempertanyakan keadaan yang ada, tetapi juga menstimulasi kreativitas di antara anggota tim. Mereka mendorong timnya untuk mencari pendekatan inovatif dalam menyelesaikan tugas serta memanfaatkan peluang baru untuk belajar dan berkembang.

- *Individualized Consideration*

Kepemimpinan transformasional mencakup pemberian dukungan serta motivasi kepada setiap individu dalam tim. Pemimpin memastikan komunikasi tetap terbuka, memungkinkan anggota tim untuk menyampaikan ide dengan leluasa, serta memberikan apresiasi langsung terhadap kontribusi unik yang mereka berikan.

- *Idealized Influence*

Pemimpin transformasional bertindak sebagai teladan bagi para pengikutnya. Mereka tidak hanya mengarahkan, tetapi juga menunjukkan contoh nyata dalam setiap tindakan.

2.1.2 Kohesivitas Kelompok

Kohesivitas kelompok yaitu tingkat kekompakan atau keterikatan yang dirasakan anggota kelompok satu sama lain. Kohesi kelompok pada dasarnya adalah kemampuan kelompok untuk bersatu dan berinteraksi secara efektif dalam mencapai tujuan bersama.

2.1.2.1 Pengertian Kohesivitas Kelompok

Kohesivitas merujuk pada tingkat keterpaduan dalam suatu kelompok, di mana anggotanya saling bekerja sama, membangun kepercayaan, memiliki ikatan emosional yang kuat, serta memberikan dukungan satu sama lain (Sualang *et al.*, 2024). Anggota yang kohesi kelompoknya tinggi mempunyai keinginan yang lebih besar untuk mempertahankan keanggotaannya dibandingkan anggota yang kohesi kelompoknya rendah. Kohesi kelompok mengacu pada ikatan antar individu kelompok, yang mengarah pada individu kelompok yang ingin bertahan dalam

organisasi, serta ikatan individu dengan organisasi (Abdillah & Ardiyansyah, 2019).

Ketika suatu kelompok kohesi, maka tujuan organisasi dapat tercapai. Dalam suatu organisasi dapat menimbulkan rasa kebersamaan pada seseorang. Komposisi kelompok pada umumnya ditentukan oleh keinginan para anggota untuk tetap bersama dalam organisasi, bukan keinginan mereka untuk keluar dari organisasi. Kesan pertama yang didapat anggota kelompok dari kohesi kelompok adalah adanya rasa saling memiliki antar anggota kelompok (Kusdyantoro, 2019). Sesuai dengan pendapat Zulfiani *et al.*, (2021), ketika seseorang memiliki rasa kohesi dalam dirinya dikarenakan beberapa hal yaitu kedudukan dalam organisasi, kerja keras individu untuk masuk kedalam organisasi semakin besar usaha yang dibutuhkan maka akan semakin tinggi tingkat kohesinya.

Adanya ancaman-ancaman yang berasal dari luar melalui kompetisi yang dapat meningkatkan ketertarikan serta komitmen individu pada organisasi. Ukuran kelompok yang kecil cenderung lebih kohesi dari pada kelompok yang besar. Kohesi kelompok merupakan ketertarikan anggota individu yang satu dengan lainnya. Kohesi kelompok dapat diartikan sebagai kekuatan yang menarik dan mempertahankan ikatan antar anggota kelompok melalui interaksi, pengungkapan diri, serta umpan balik. Menurut Sudiro (2021), kelompok dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis, yaitu kelompok informal, formal, komando, tugas, kepentingan, dan persahabatan. Selain itu, kohesi kelompok mencerminkan dinamika yang menjaga kelompok tetap bersatu dalam upaya memenuhi kebutuhan

anggotanya, seperti dalam tim olahraga, unit militer, maupun kelompok pertemanan.

Beberapa pengertian kohesivitas kelompok menurut para ahli diantaranya, kohesivitas adalah daya baik positif atau negatif yang menyebabkan anggota kelompok bertahan dalam kelompok (Taylor et al., 2013). Kohesivitas adalah kekuatan hubungan yang terjadi antar anggota kelompok (Forsyth, 2013).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan kohesivitas kelompok merupakan ketertarikan para karyawan terhadap perusahaan yang memiliki kelekatan emosional antar karyawan maupun antar karyawan dengan perusahaan.

2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kohesivitas Kelompok

Ada lima faktor yang mempengaruhi timbulnya kohesi kelompok (Robbins,. 2021) adalah sebagai berikut :

1. Waktu yang lama berada didalam kelompok dapat saling mengenal satu sama lain kemudian akan muncul sikap toleran terhadap sesama
2. Penerimaan dimasa awal yaitu semakin seseorang sulit di terima menjadi bagian dari kelompok, maka semakin kuat kohesif kelompoknya
3. Ukuran Kelompok yang besar menyebabkan kelompok akan sulit menciptakan interaksi yang benar-benar terjadi antar anggotanya sehingga membuat kelompok kurang kohesif, sebaliknya apabila ukuran kelompok kecil memudahkan terjadinya interaksi yang tinggi
4. Tekanan yang berasal dari luar organisasi dapat membuat kekuatan kelompok bertambah jika kelompok mendapatkan tekanan dari luar

5. Produktifitas kelompok merupakan hubungan yang kuat serta lebih produktif dibandingkan dengan kelompok yang kurang kuat

2.1.2.3 Aspek-Aspek Kohesivitas Kelompok

Menurut Indrawanto & Puspitadewi (2024) menyatakan terdapat empat aspek kohesi kelompok adalah sebagai berikut :

1. Kekuatan sosial

Kesatuan dalam kelompok terbentuk dari keinginan anggotanya untuk tetap menjadi bagian dari kelompok tersebut. Keinginan ini mendorong individu untuk terus menjalin hubungan, berinteraksi, dan mempertahankan kebersamaan dalam kelompok.

2. Kesatuan dalam kelompok

Anggota kelompok memiliki rasa saling memiliki satu sama lain serta menanamkan nilai-nilai moral dalam diri mereka. Secara umum, individu dalam kelompok akan merasakan bahwa kelompok tersebut adalah seperti keluarga.

3. Daya Tarik

Keterikatan anggota kelompok yang memiliki kesamaan nasib maupun hobi, hal ini akan membuat individu merasa menjadi bagian dari kelompok.

4. Kerjasama Kelompok

Anggota kelompok memiliki kemauan yang besar untuk bekerjasama mencapai visi dan misi kelompok.

2.1.2.4 Indikator Kohesivitas Kelompok

Mempunyai beberapa indikator kohesi kelompok (Indrawanto & Puspitadewi 2024) adalah sebagai berikut :

- *Group Integration Task*

Yaitu bagaimana anggota dalam organisasi mempersepsikan adanya kesamaan dan kedekatan dalam kelompok saat bekerja sama untuk menyelesaikan tugas.

- *Group Integration Social*

Yaitu bagaimana anggota dalam organisasi mempersepsikan kedekatan dan keterikatan mereka saat berpartisipasi dalam aktivitas sosial.

- *Individual Attraction to Group Task*

Yaitu perasaan keterikatan anggota organisasi yang mendorong mereka untuk berpartisipasi aktif dalam menyelesaikan tugas kelompok.

- *Individual Attraction to Group Social*

Yaitu perasaan keterikatan anggota organisasi yang mendorong mereka untuk berpartisipasi dalam interaksi sosial dalam kelompok.

2.1.3 Komitmen Organisasi

Sikap pengabdian dan loyalitas seseorang terhadap organisasi dikenal sebagai komitmen organisasi. Dalam organisasi, komitmen organisasi memiliki dampak yang signifikan. Orang-orang dengan tingkat pengabdian yang tinggi mungkin akan menganggap diri mereka sebagai anggota organisasi yang sebenarnya.

2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Keterikatan emosional orang-orang terhadap perusahaan, yang meliputi dukungan moral, penerimaan terhadap cita-cita perusahaan, dan dorongan internal untuk bekerja di perusahaan, memungkinkan komitmen organisasi ini berkembang. Pengabdian karyawan terhadap perusahaan yang ditunjukkan dengan tingginya tingkat partisipasi mereka dalam mencapai tujuan organisasi disebut komitmen organisasi (Rahmi & Mulyadi, 2018). Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi akan memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi. Dimana berarti individu tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi.

Komitmen terhadap suatu organisasi tidak hanya mencakup keanggotaan resmi, tetapi juga melibatkan sikap positif terhadap organisasi dan kesiapan untuk melakukan upaya signifikan demi kemajuan organisasi dalam rangka mencapai tujuannya (Sari & Amri, 2022). Kurangnya tanggung jawab dalam melaksanakan tugas ditunjukkan dengan komitmen yang rendah. Meragukan tanggung jawab berarti mempertanyakan komitmen. Komitmen organisasi dan kebahagiaan kerja sering kali saling memengaruhi. Karyawan yang bahagia cenderung lebih berdedikasi pada perusahaan, dan mereka yang berdedikasi pada perusahaan biasanya mengalami tingkat kepuasan kerja yang tinggi. (Suryati, 2021).

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi (Wiener, 1982). Komitmen organisasi merupakan sejauh mana seorang individu

mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya atau tidak bersedia untuk meninggalkannya (Greenberg, 2003). Komitmen organisasi adalah sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi, dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun (Yusuf & Syarif, 2017).

Berdasarkan definisi yang diuraikan, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah Komitmen organisasi adalah keadaan karyawan yang memihak organisasi dan tujuan-tujuannya serta keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan di organisasi.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional karyawan (Dyne & Graham, 2018), yaitu sebagai berikut :

1. Personal

a) Ciri kepribadian tertentu

Ciri-ciri kepribadian tertentu seperti teliti, ekstrovert, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok diatas tujuan sendiri serta individu yang altruistic (senang membantu) akan cenderung lebih komit.

b) Usia dan masa kerja

Komitmen organisasi sangat berkorelasi dengan usia dan lamanya masa kerja.

c) Tingkat pendidikan

Komitmen lebih tinggi pada jenjang yang lebih tinggi karena ada lebih banyak harapan yang mungkin tidak terpenuhi.

d) Jenis kelamin

Wanita cenderung lebih berdedikasi karena mereka menghadapi lebih banyak kendala dalam usaha profesional mereka.

e) Status perkawinan

Karyawan yang sudah menikah lebih berdedikasi pada perusahaan mereka.

f) Keterlibatan kerja

Komitmen organisasi berkorelasi positif dengan tingkat keterlibatan kerja individu.

2. Situasional

a) Nilai (*value*) tempat kerja

Nilai-nilai yang dapat dibagikan merupakan elemen penting dalam membangun hubungan saling keterikatan.

b) Keadilan organisasi

Keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.

c) Karakteristik pekerjaan

Meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal.

d) Dukungan organisasi

Dukungan organisasi memiliki korelasi positif dengan komitmen organisasi.

3. Posisional

a) Masa kerja

Karyawan yang bekerja lebih lama akan lebih berdedikasi karena mereka akan memiliki lebih banyak kesempatan untuk diberi tugas yang sulit, lebih banyak kebebasan, dan prospek untuk maju.

b) Tingkat pekerjaan

Memiliki status yang tinggi membantu meningkatkan motivasi dan keterlibatan..

2.1.3.3 Manfaat Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi mempunyai beberapa manfaat (Afandi, 2018) yaitu sebagai berikut :

1. Pekerja cenderung menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi jika mereka benar-benar menunjukkan tingkat pengabdian yang tinggi terhadap organisasi tersebut.
2. Memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja di organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan untuk mencapai tujuan
3. Secara penuh terlibat dalam pekerjaan, karena pekerjaan tersebut merupakan kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangan dalam pencapaian tujuan organisasi

2.1.3.4 Indikator Komitmen Organisasi

Indikator Komitmen Organisasi mempunyai beberapa indikator (Wardianti et al., 2019) yaitu sebagai berikut:

- Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Berkaitan dengan identifikasi dan keterlibatan berdasarkan prinsip-prinsip umum, serta keinginan untuk merasakan hubungan emosional dengan kelompok.

- Komitmen Kontinu (*Continue Commitment*)

Komitmen didasarkan pada kesadaran terhadap konsekuensi atau biaya yang harus ditanggung jika meninggalkan organisasi, serta keterbatasan alternatif yang tersedia..

- Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen ini didasarkan pada rasa tanggung jawab moral sebagai anggota atau pegawai untuk tetap bertahan dalam organisasi, yang muncul karena perasaan hutang budi. Selain itu, terjadi juga internalisasi terhadap norma-norma yang berlaku.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan hasil dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dan berhubungan dengan permasalahan penelitian ini yang dimana penelitian sebelumnya sebagai landasan berpikir penulis, untuk menggali informasi yang berkaitan dengan penelitian dan menjadi pertimbangan dalam penyusunan skripsi ini. Adapun penelitian terdahulu dirangkum dalam Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Judul, Sumber	Persamaan	Perbedaan	Hasil
1.	(Dheny Kusdyantoro, Sakdanur Nas, & Nurpit Junus, 2019) “Kontribusi Kohesivitas Kelompok Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Komitmen Organisasi Guru SMA Negeri Di Kecamatan Bagan Sinembah Kabupaten Rokan Hilir”. Jurnal JUMPED (Jurnal Manajemen Pendidikan), Vol. 7, No. 1, 2019	Terdapat variabel kohesivitas kelompok dan komitmen organisasi	Tidak terdapat variabel kepemimpinan transformasional	(1) terdapat kontribusi yang signifikan kohesivitas kelompok terhadap komitmen organisasi (2) terdapat kontribusi yang signifikan kohesivitas kelompok dan komunikasi interpersonal secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi.
2.	(Aulia Nurrahmi, Hairudinor, & Setio Utomo, 2020) “Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Kalsel Cabang Rantau)”. Jurnal Bisnis dan Pembangunan, Vol. 9, No. 1, 2020	Terdapat variabel gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi	Tidak terdapat kohesi kelompok	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap Komitmen Organisasi
3.	(Stefiana Meilince Oupen, Anak Agung Gede Agung, & I Made Yudana, 2020) “Kontribusi Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi,	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi	Tidak terdapat kohesi kelompok	Terdapat kontribusi yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional dengan koefisien determinasi 29,26%.

No	Peneliti, Tahun, Judul, Sumber	Persamaan	Perbedaan	Hasil
	Disiplin Kerja, Dan Motivasi Kerja, Terhadap Komitmen Organisasional Guru SD". Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia, Vol. 11, No. 1, 2020			
4.	(Mona Mutiara Sualang, Greis M Sendow, & Djurwati Soepeno, 2024) "Pengaruh Kohesivitas Kelompok, Emotional Intelligence Dan Locus Of Control Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Manado". Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, Vol. 12, No. 1, 2024	Terdapat variabel kohesivitas kelompok dan komitmen organisasi	Tidak terdapat variabel kepemimpinan transformasional	Kohesivitas kelompok secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen
5.	(Agus Supriyanto, 2022) "Komitmen Organisasi: Ditinjau dari Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Yang Dimoderasi Leader-Member Exchange". Jurnal Ilmiah Bisnis dan Keuangan, Vol. 11, No. 1, 2022	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi	Tidak terdapat variabel kohesi kelompok	Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi
6.	(Rijal Abdillah & Akhmad Yulianto Ardiyansyah, 2019) "Kohesivitas Kelompok Dengan Komitmen Organisasi Anggota	Terdapat variabel kohesivitas kelompok dan komitmen organisasi	Tidak terdapat variabel kepemimpinan transformasional	Ada pengaruh antara kohesivitas kelompok dengan komitmen organisasi

No	Peneliti, Tahun, Judul, Sumber	Persamaan	Perbedaan	Hasil
	Unit Kegiatan Mahasiswa”. Jurnal Spirits, Vol. 9, No. 2, 2019			
7.	(Amalia Roshanty, Fattah Hidayat, & Gamma Hakim, 2021) “Hubungan Antara Kohesivitas Kelompok Dengan Komitmen Organisasi Mahasiswa Anggota Baru Unit Kegiatan Mahasiswa (Ukm) Bidang Kesenian di Universitas Negeri Malang”. <i>Flourishing Journal</i> , Vol. 1, No. 3, 2021	Terdapat variabel kohesivitas kelompok dan komitmen organisasi	Tidak terdapat variabel kepemimpinan transformasional	Ada hubungan yang positif antara kohesivitas kelompok dengan komitmen organisasi
8.	(Widya Utami & Lubis, 2018) “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi”. Jurnal Penelitian Bimbingan Dan Konseling, Vol. 3, No. 1, 2018	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi	Tidak terdapat variabel kohesi kelompok	Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi
9.	(Pristi Azizah Triyani & Muhammad Ilmi Hatta, 2022) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi pada Guru”. <i>In Bandung Conference Series: Psychology Science</i> , Vol. 2, No. 1, 2022	Terdapat variabel gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi	Tidak terdapat variabel kohesi kelompok	Ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi
10.	(Marissa Yuliani, 2021)	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional	Tidak terdapat variabel kohesi kelompok	Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan

No	Peneliti, Tahun, Judul, Sumber	Persamaan	Perbedaan	Hasil
	“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional Dan Etos Kerja Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Kasus PT Akindo Karya Gemilang)”. JEBI Jurnal Ekonomi Bisnis Indonesia, Vol. 16, No. 1, 2021	dan komitmen organisasi		Transformasional terhadap Komitmen Organisasi

Sumber: Data olahan penulis, 2025

2.2 Kerangka Pemikiran

Perkembangan dunia bisnis di era perkembangan teknologi membuat perusahaan harus lebih memaksimalkan sumber daya manusia yang dimilikinya untuk mewujudkan tujuan perusahaan dan kelangsungan hidup perusahaan. Karyawan merupakan aset penting perusahaan yang harus mampu mengerjakan semua pekerjaan yang menjadi tugas dan kewajibannya baik secara kuantitas maupun kualitas. Agar karyawan atau sumber daya manusia perusahaan ini dapat mewujudkan tujuan perusahaan, serta memiliki karyawan yang berkualitas maka diperlukan pemimpin yang dapat mengarahkan dan memotivasi karyawan untuk menjadi sumber daya perusahaan yang berkualitas. Seorang pemimpin melalui gaya kepemimpinannya harus mampu memengaruhi moral, kepuasan kerja, rasa aman, serta kualitas kehidupan kerja, terutama pada tingkat perusahaan. Dimana memiliki peranan kritis dalam membantu perusahaan untuk untuk memaksimalkan tujuan jangka pendek dan panjang perusahaan. Pernyataan ini selaras dengan konsep kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin menginspirasi karyawan untuk mengutamakan kepentingan perusahaan di atas kepentingan pribadi.

Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam membentuk lingkungan kerja, meningkatkan motivasi, mengarahkan pola kerja, serta menanamkan nilai-nilai kerja kepada bawahan, sehingga karyawan dapat mengembangkan dan mengoptimalkan kinerjanya guna mencapai tujuan organisasi (Supriyanto, 2022). Kepemimpinan transformasional turut berperan dalam memotivasi dan menginspirasi karyawan, sehingga dapat menumbuhkan komitmen organisasi yang tinggi. Karyawan dengan komitmen yang kuat akan menunjukkan sikap setuju terhadap kebijakan organisasi, merasa bangga menjadi bagian darinya, serta bersedia berupaya maksimal demi kemajuan organisasi. Komitmen organisasi yang rendah seperti karyawan yang bekerja tidak mendapat pengawasan, karyawan bekerja sehendak hatinya. Tetapi saat diawasi oleh atasan, karyawan bekerja dengan sebaik-baiknya. Adapun indikator-indikator kepemimpinan transformasional adalah (1) *Inspirational Motivation*, (2) *Intellectual Stimulation*, (3) *Individualized Consideration*, (4) *Idealized Influence*.

Semakin baik kepemimpinan transformasional yang diberikan atasan kepada karyawan maka karyawan akan lebih merasa dipercaya, dihargai, dan loyal sehingga memberikan hasil yang lebih dari yang diharapkan. Pernyataan tersebut selaras dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. (Rahmi & Mulyadi, 2018). Artinya Jika seorang pemimpin memiliki sikap dan sifat transformasional yang tinggi, ia akan menjadi teladan positif bagi bawahannya. Kepemimpinan transformasional memiliki manfaat baik untuk perusahaan maupun untuk diri karyawan. Salah satu manfaat dari gaya kepemimpinan ini mampu

mengikuti perkembangan dan kemajuan teknologi, tuntunan profesionalisme kerja, dan perubahan karakter penggunaannya. Selain itu agar mendapatkan karyawan yang berkualitas dan berkomitmen untuk kelangsungan hidup dan memaksimalkan profit maka perlu adanya kohesivitas kelompok dalam perusahaan. Kohesivitas kelompok mengacu pada ikatan interpersonal di antara karyawan, di mana mereka saling terhubung dan memiliki ketertarikan satu sama lain, sehingga dapat mencegah perpecahan di dalam kelompok.

Kohesivitas kelompok adalah sejauh mana anggota kelompok bekerja sama dan percaya satu sama lain, memiliki kedekatan emosional, dan saling mendukung (Sualang *et al.*, 2024). Kohesi kelompok tinggi menimbulkan tingginya komitmen organisasi bagi anggota kelompok. Seseorang yang mempunyai komitmen tinggi memandang organisasi sangat berarti baginya. Adapun indikator-indikator kohesivitas kelompok adalah (1) *Group Integration Task* (2) *Group Integration Social* (3) *Individual Attraction to Group Task* (4) *Individual Attraction to Group Social*. Karyawan yang kohesivitas kelompoknya tinggi mempunyai keinginan yang lebih besar untuk mempertahankan keanggotaannya dibandingkan anggota yang kohesivitas kelompoknya rendah. Pernyataan ini sejalan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kohesivitas kelompok memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi (Roshanty *et al.*, 2021). Adanya hubungan antara kohesivitas kelompok dan komitmen organisasi ini menegaskan bahwa kohesivitas kelompok merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan untuk membangun komitmen organisasi yang kuat.

Komitmen organisasi merupakan bentuk loyalitas karyawan terhadap organisasi, yang ditunjukkan melalui tingkat keterlibatan yang tinggi dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Rahmi & Mulyadi, 2018). Komitmen terhadap perusahaan bukan sekadar keanggotaan formal, tetapi juga mencerminkan sikap positif terhadap perusahaan serta kesediaan untuk berkontribusi secara maksimal demi mencapai tujuan perusahaan (Sari & Amri, 2022). Diartikan adanya keinginan dan kemampuan menyamakan sikap dan perilaku individu untuk mencapai tujuan, visi dan misi organisasi dari pada mendahulukan kepentingan pribadi. Adapun indikator-indikator komitmen organisasi adalah (1) Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) (2) Komitmen Kontinu (*Continue Commitment*) (3) Komitmen Normatif (*Normative Commitment*).

Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dan kohesivitas kelompok merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan komitmen organisasi. Jika kepemimpinan transformasional dan kohesivitas kelompok tinggi dalam perusahaan maka komitmen organisasi dalam diri karyawan akan tinggi karena merasa nyaman, bahagia dan termotivasi untuk aktif dalam perusahaan serta bertahan untuk tetap berkarir di perusahaan mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama. Pernyataan ini sejalan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kohesivitas kelompok memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Barley, 2018).

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan, maka dapat ditarik hipotesis penelitian sebagai berikut: TERDAPAT PENGARUH ANTARA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOHESIVITAS KELOMPOK TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI BAIK SECARA SIMULTAN MAUPUN PARSIAL.