

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORETIK**

#### **2.1 Deskripsi Konseptual**

##### **2.1.1 Komitmen Organisasi**

###### **a. Pengertian**

Komitmen mengacu pada sejauh mana keselarasan seorang pegawai dengan organisasi dan tujuannya, serta niat mereka untuk tetap menjadi anggota (Robbins & Judge, 2014). Komitmen organisasi ditandai dengan ikatan terhadap organisasi, mencakup niat untuk tetap tinggal, keselarasan dengan nilai dan tujuan organisasi, serta kesediaan untuk meningkatkan perilaku (Porter dan Minner dalam Kusumaputri, 2015). Zulkifli Musthan (2024), menjelaskan bahwa komitmen organisasional mewakili ikatan psikologis antara individu dan tempat kerja mereka, komitmen ini terdiri dari tiga komponen esensial: emosional, kontinuitas, dan normatif, komitmen normatif merujuk pada kewajiban etis pegawai untuk tetap berada di organisasi berdasarkan keyakinan mereka bahwa hal itu merupakan pilihan yang secara moral tepat.

“Komitmen organisasi merujuk pada identifikasi dan keterikatan individu terhadap organisasi. Individu yang sangat berkomitmen melihat diri mereka sebagai bagian integral dari perusahaan, cenderung mengabaikan masalah kecil, dan menganggap diri mereka sebagai anggota organisasi. Sebaliknya individu yang kurang berkomitmen lebih cenderung melihat diri mereka sebagai orang luar, lebih mengekspresikan ketidakpuasan, dan gagal mengidentifikasi diri dengan organisasi seiring waktu (Michael Riketta; (Griffin & Moorhead, 2014).

###### **a) Perilaku yang positif terhadap institusi**

Teori kepemilikan psikologis menyarankan bahwa individu yang merasa memiliki kepemilikan psikologis terhadap organisasi atau pekerjaannya cenderung menunjukkan perilaku positif terhadapnya. Pierce, Kostova, dan Dirks (2001) berargumen bahwa pegawai yang merasa memiliki rasa kepemilikan terhadap perusahaan menunjukkan peningkatan keterlibatan, komitmen, dan perilaku positif,

yang mencakup peningkatan kinerja dan kreativitas. Rasa kepemilikan ini menumbuhkan rasa tanggung jawab dan koneksi terhadap kesuksesan organisasi.

Keadilan organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap perilaku positif terhadap institusi. Colquitt (2001) mengategorikan keadilan organisasi menjadi tiga dimensi utama: keadilan distribusi, yang merujuk pada alokasi sumber daya yang adil; keadilan prosedural, yang berkaitan dengan prosedur pengambilan keputusan yang adil; dan keadilan interaksional, yang melibatkan perlakuan yang adil terhadap individu.

Individu menunjukkan loyalitas, ketekunan dan komitmen yang lebih besar terhadap tujuan institusi Ketika mereka merasa diperlakukan secara adil. Individu yang bekerja di organisasi atau institusi yang menunjukkan perilaku positif adalah mereka yang mendukung tujuan, nilai, dan kesuksesan jangka panjangnya. Perilaku ini mencakup tidak hanya aktivitas wajib tetapi juga upaya tambahan yang meningkatkan kinerja dan moral perusahaan secara keseluruhan. Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) Adalah konsep yang membantu memahami perilaku positif ini. Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) merujuk pada tindakan sukarela yang dilakukan individu yang mendukung lingkungan dan produktivitas keseluruhan organisasi yang sehat. Dennis Organ pertama kali memperkenalkan konsep ini dalam bukunya tahun 1988, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome* (1988).

#### b) Keterlibatan dalam pekerjaan

Menurut Schaufeli dan Bakker (2003), keterlibatan kerja ditandai oleh tingkat energi yang tinggi, antusiasme, dan minat yang mendalam terhadap tugas yang dikerjakan. Keterlibatan ini mencakup tidak hanya pelaksanaan tanggung jawab harian tetapi juga koneksi emosional dan intelektual yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya. Pegawai yang terlibat menunjukkan antusiasme dan motivasi dalam pekerjaannya seringkali menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Keterlibatan kerja terdiri dari tiga komponen utama yang disebut *vigor*, yang ditandai dengan energi atau kegembiraan yang tinggi, *devotion* yang didefinisikan sebagai dedikasi atau rasa hormat terhadap pekerjaan, dan *absorption*

yang merujuk pada keterlibatan penuh atau menyatu dengan pekerjaan. Menurut Schaufeli dan Bakker (2003) Individu yang terlibat menunjukkan antusiasme terhadap pekerjaan mereka, bukan hanya tentang mengerjakan tugas sehari-hari, tetapi juga tentang bagaimana pegawai merasa terhubung secara emosional dan intelektual dengan pekerjaan mereka yang memiliki tingkat fokus yang tinggi, dan menunjukkan dedikasi kuat dan mendalam terhadap pekerjaan. Peningkatan kinerja individu berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Saks (2006), mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai tindakan memfokuskan perhatian dan mengerahkan usaha dalam tanggung jawab pekerjaan individu cenderung lebih efektif dan berkomitmen dalam menjalankan tugasnya ketika mereka merasakan koneksi dan keterlibatan dengan pekerjaan mereka. Ketika individu terlibat dalam pekerjaan mereka, mereka merasa memiliki peran, perhatian dan usaha yang diberikan terhadap tugas yang diemban, yang meningkatkan kemungkinan mereka untuk mengerahkan usaha guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi individu untuk terlibat dalam aktivitas organisasi dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kompensasi dan penghargaan, serta faktor internal, termasuk rasa pencapaian, minat tugas, dan kepuasan pribadi (Deci & Ryan, 1985).

#### c) Keinginan yang kuat untuk melaksanakan tugas

Teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow menyatakan bahwa individu memiliki serangkaian kebutuhan yang harus dipenuhi secara berurutan, mulai dari yang paling dasar hingga yang paling kompleks. Menurut Maslow (1943), kebutuhan tersebut mencakup kategori fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Individu lebih cenderung berkinerja efektif dalam suatu institusi ketika kebutuhan sosial dan penghargaan mereka terpenuhi dengan baik. Individu cenderung berkinerja efektif ketika mereka merasakan rasa hormat dan menjaga hubungan yang kuat dengan rekan kerja mereka, dimana kebutuhan sosial (cinta dan rasa memiliki) harus dipenuhi terlebih dahulu.

Hipotesis otonom yang diusulkan oleh Deci dan Ryan (2000) menekankan bahwa otonomi, kompetensi, dan konektivitas sosial merupakan kebutuhan dasar

yang dapat meningkatkan motivasi intrinsik individu. Individu lebih termotivasi dalam pekerjaannya ketika mereka merasakan otonomi, menunjukkan kompetensi dalam tugasnya, dan menjaga hubungan positif dengan rekan kerja dan atasan. Ketiga faktor ini berkontribusi pada motivasi intrinsik individu untuk bekerja secara efektif.

d) Kesungguhan secara maksimal dalam menggunakan keterampilan

Teori motivasi otonomi (Deci & Ryan, 2000), menyatakan bahwa kesungguhan dalam menggunakan keterampilan dalam institusi sangat dipengaruhi oleh motivasi intrinsik yang berasal dari dalam diri individu, secara signifikan mempengaruhi kejujuran yang ditunjukkan saat memanfaatkan keterampilan dalam konteks organisasi. Individu lebih cenderung terlibat sepenuhnya dalam aktivitas yang ditugaskan ketika mereka merasa peran mereka signifikan dan bermakna. Individu lebih cenderung memaksimalkan kemampuan mereka ketika mereka mengalami otonomi atau kebebasan untuk memilih dalam pengambilan keputusan, memiliki kompetensi atau kemampuan untuk melaksanakan dalam tugas dengan baik, dan menjaga hubungan interpersonal yang positif di tempat kerja. Organisasi yang memenuhi tuntutan psikologis ini akan meningkatkan komitmen individu. Kahn (1990) berpendapat bahwa individu yang terlibat dalam pekerjaan mereka yang menemukan tugas mereka bermakna dan percaya bahwa mereka dapat sepenuhnya memanfaatkan keterampilan mereka yang menunjukkan tingkat kinerja yang lebih tinggi dan motivasi yang lebih besar untuk unggul. Keterlibatan ini mencakup dimensi fisik, emosional, dan kognitif dalam pekerjaan yang memungkinkan individu untuk sepenuhnya memanfaatkan kemampuan mereka di tempat kerja.

e) Kesiediaan menyesuaikan diri terhadap kebijakan institusi

Teori ikatan John Bowlby (1969), menyatakan bahwa individu sering kali membentuk ikatan emosional dengan organisasi atau kelompok yang dianggap sebagai penyedia keamanan dan dukungan. Kesiediaan menyesuaikan diri terhadap institusi dipengaruhi oleh kualitas keterikatan awal. Individu yang terlibat dalam bisnis atau prinsip-prinsipnya lebih cenderung menerima perubahan kebijakan dan

beradaptasi sesuai dengan itu. Ainsworth (1989), menambahkan bahwa individu dengan tipe ikatan yang stabil lebih mungkin menunjukkan keterbukaan terhadap perubahan institusional.

Hipotesis penerimaan perubahan (Armenakis dkk, 1993), menganalisis reaksi individu dan kelompok terhadap perubahan organisasi, termasuk modifikasi kebijakan. Kesiediaan untuk mematuhi kebijakan institusional bergantung pada pemahaman individu tentang alasan perubahan, kepercayaan mereka terhadap manajemen, dan penilaian mereka terhadap manfaat yang terkait dengan perubahan. Hipotesis ini menyatakan bahwa individu lebih cenderung beradaptasi ketika mereka menganggap perubahan tersebut bermanfaat dan menguntungkan dalam jangka panjang. Komunikasi yang jelas mengenai peraturan baru dan keterlibatan aktif dalam proses perubahan sangat penting untuk mendorong penerimaan di kalangan individu.

#### f) Keinginan yang kuat untuk bertahan dalam institusi

Teori komitmen organisasi Meyer dan Allen (1991), menjelaskan bahwa tingkat komitmen individu terhadap organisasi secara signifikan mempengaruhi keinginan mereka untuk tetap berada di dalamnya. Meyer dan Allen mengategorikan komitmen menjadi tiga jenis: komitmen afektif yang ditandai dengan ikatan emosional terhadap organisasi, komitmen berkelanjutan atau kontinuitas yang timbul dari potensi kehilangan sumber daya jika meninggalkan organisasi, dan komitmen normatif yang didefinisikan oleh rasa kewajiban untuk tetap berada di organisasi. Individu yang memiliki komitmen emosional yang kuat terhadap pekerjaan mereka seringkali ingin tetap berada di organisasi karena adanya ikatan kuat dan mendalam dengan organisasi dan tujuannya.

Bowlby (1969), menegaskan bahwa menurut teori ikatan, individu cenderung mempertahankan afiliasi dengan organisasi ketika mereka merasakan ikatan emosional yang kuat terhadapnya. Hal ini berlaku baik untuk interaksi interpersonal dalam kelompok sosial maupun hubungan yang dijaga individu dengan institusi. Individu dapat mengembangkan ikatan emosional terhadap institusi karena kesamaan nilai atau tujuan, atau karena rasa kebersamaan dengan

rekan kerja. Individu lebih cenderung tetap berada disuatu institusi ketika merasakan rasa diterima, dihargai, dan memiliki hubungan yang signifikan di lingkungan tersebut. Schein (1992), berargumen bahwa organisasi yang mempromosikan budaya terbuka yang mendorong dialog akan menciptakan rasa aman di antara anggotanya, sehingga meningkatkan retensi.

Menurut Kreiner dan Angelo mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sejauhmana individu mengidentifikasi diri dengan dan berkomitmen pada tujuan organisasi (Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki, 2006, h. 221). Komitmen organisasi mengacu pada sejauh mana individu menyelaraskan diri dengan organisasi, yang menghasilkan ikatan dengan tujuannya. McShane dan Von Glinow (2008, hlm.119). mendefinisikan komitmen organisasi merupakan ikatan emosional pegawai, identifikasi, dengan keterlibatannya dalam organisasi tertentu. Hal ini mewakili ikatan emosional yang dipertahankan pegawai dengan pekerjaan dan organisasi itu sendiri. Komitmen afektif merujuk pada ikatan emosional loyalitas terhadap organisasi. Pegawai yang menunjukkan komitmen kuat merasa perlu tetap berada di posisi mereka karena potensi kehilangan insentif signifikan jika mengundurkan diri. Griffin and Moorhea mendefinisikan komitmen organisasi sebagai identifikasi dan ikatan individu dengan organisasi ( Ricky W. Griffin, Gregory Moorhead, 2014, h. 74). Komitmen organisasi merujuk pada pengakuan individu terhadap afiliasi dan keselarasan mereka dengan organisasi .

Colquitt dkk. Mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keinginan karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen ini dipandang sebagai dorongan psikologis yang kuat yang membuat karyawan merasa terikat pada organisasi dan menganggap diri mereka bagian darinya. Komitmen ini ditandai dengan nilai karyawan untuk tetap tinggal, yang memengaruhi keputusan mereka mengenai retensi atau turnover (Colquitt A, Jeffery LePine, and Michael J.Wesson, 2011, h. 68-70). Komitmen organisasi ditandai dengan sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi, serta motivasi yang kuat untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuannya (James L. Gibson, 2012, h. 183). Komitmen organisasi adalah

sikap dedikasi pegawai terhadap organisasi, ditandai dengan niat dan cara mereka tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi karena alasan apapun (Ria Mardiana Yusuf dan Darman Syarif,2017).

Menurut Robbins dan Judge (2015), komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen sebagai berikut:

1. Komitmen afektif (*Affective Commitment*) yaitu merujuk pada ikatan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) yaitu merujuk pada nilai yang dirasakan individu dari bertahan dalam suatu organisasi tersebut. Seorang pegawai mungkin berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena kompensasi yang kompetitif dan keyakinan dan merasa bahwa pengunduran diri dari perusahaan berdampak negative pada keluarganya.
3. Komitmen normatif (*normative commitmen*) yaitu merujuk pada kewajiban etis untuk terafiliasi dengan organisasi. Seseorang individu mungkin memilih untuk mempertahankan posisinya karena keyakinan bahwa mengundurkan diri dapat berdampak negative pada orang lain (Robbins dan Judge, 2015).

Mowday yang dikutip Sopiah (2008) mengidentifikasi tiga aspek komitmen yaitu, 1) Komitmen afektif, yang berkaitan dengan adanya kecenderungan untuk mengembangkan ikatan dengan organisasi. Individu tetap berada dalam organisasi karena kehendak mereka sendiri. Intinya terletak pada keinginan untuk; 2) Komitmen kontinuitas, suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Komitmen ini melibatkan evaluasi keuntungan dan kerugian setiap berada di perusahaan serta pengorbanan yang terkait dengan keputusan tersebut. Dasar dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan; 3) Komitmen normatif, yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri pegawai, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Mereka merasa harus bertahan karena loyalitas. Aspek utama dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan dalam organisasi (Sopiah, 2008).

## b. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi

Minner (dalam Sopiah, 2008) mengidentifikasi beberapa factor yang mempengaruhi komitmen organisasi pegawai:

- 1). Karakteristik pribadi, mencakup faktor-faktor seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian;
- 2). Karakteristik pekerjaan, mencakup lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan;
- 3). Fitur struktur, meliputi besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap pegawai;
- 4). Pengalaman kerja secara signifikan mempengaruhi komitmen seorang pegawai sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmennya pada organisasi. Tingkat komitmen yang berbeda kemungkinan besar akan ada antara individu dengan beberapa tahun pengalaman dan mereka yang telah bekerja.

Dalam Islam, setiap muslim diwajibkan untuk berkomitmen pada organisasi secara global, memastikan bahwa semua pertumbuhan dan perkembangan material dikejar demi keadilan, kebenaran dan kemajuan spiritual. Baik untuk organisasi maupun untuk diri mereka sendiri, mencerminkan kewajiban mereka sebagai khalifah di bumi (Jamil, 2007, h. 32). Dalam Surah At-Taubah ayat 105:

﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾ (التوبة/٩: ١٠٥)

Terjemahan:

Dan Katakanlah, “Bekerjalah kamu, Maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan Kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata, Lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan (Q.s At-Taubah :9/105) (Kementerian Agama RI, 2012, h. 273).

Berdasarkan penjelasan dan uraian di atas, maka dapat disintesis bahwa komitmen organisasi adalah mencerminkan tingkat loyalitas dan kepuasan individu

terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Hal ini ditunjukkan melalui partisipasi aktif, kesiapan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya, dengan keselarasan dengan nilai-nilai dan visi organisasi, yang semuanya menumbuhkan rasa tanggung jawab untuk melaksanakan tugas dengan dedikasi penuh, dengan indikator komitmen afektif, komitmen keberlanjutan serta komitmen normatif.

### **2.1.2 Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan melibatkan fasilitas kolaborasi antar individu untuk mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin menunjukkan arah serta menginspirasi dan memotivasi timnya (Northouse. 2021). Kepemimpinan melibatkan fasilitas kolaborasi antar individu untuk mencapai tujuan spesifik dalam organisasi. Pemimpin memfasilitasi pengembangan dan penyebaran visi, merumuskan rencana, dan memotivasi anggota tim untuk berkolaborasi dalam mencapai hasil yang diinginkan (Robinson, Hunsaker, & Goetsch. 2010). Efektifitas kepemimpinan diantara mereka yang mengelola perusahaan menentukan kesuksesan atau kegagalan organisasi tersebut (Siagian, 2004).

Stephen Robbin dan Timothy Judge mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok dalam pursuit of a vision or specific objectives (Stephen Robbins, dan Timothy Judge, 2013). Kepemimpinan merujuk pada kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok dalam mencapai visi atau serangkaian tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan adalah suatu aktivitas memengaruhi dengan kemampuan untuk meyakinkan orang lain guna mengarahkan dalam proses mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya (Robbins, 2017).

Kemudian Chuck Williams menjelaskan bahwa *“leadership style is the way a leader generally behaves toward followers, depends on the situation”* (Chuck Williams, 2009, h.522). Gaya kepemimpinan merujuk pada perilaku khas yang ditunjukkan seorang pemimpin umumnya berperilaku terhadap pengikut, yang dipengaruhi oleh konteks spesifik. Sementara itu, Cristopher F. Achua dan Robert

N. Lussier berpendapat bahwa *“leadership style is the combination of traits, skills and behaviors leaders use as they interact with followers”*. (Cristopher F. Achua dan Robert N. Lussier, 2010), h. 64). Gaya kepemimpinan adalah kombinasi dari sifat, keterampilan dan perilaku yang digunakan pemimpin yang digunakan sebagai cara berinteraksi dengan pengikutnya.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin merujuk pada suatu perilaku seorang pemimpin yang khas yang bertujuan mempengaruhi bawahannya dalam mencapai tugas-tugas tertentu. Keputusan dan tindakan pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok menggambarkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan dapat dianalisis melalui tiga perspektif fundamental, yaitu melalui sifat, perilaku, dan situasional (Thoha 1995). Goleman berpendapat bahwa pemimpin yang efektif memiliki kemampuan memahami dan mengatur emosi sendiri dan orang lain, serta memanfaatkan keterampilan dan kemampuan untuk meningkatkan kohesi dan kinerja Tim. Goleman berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang simpatik dan kolaboratif lebih efektif (Goleman, 2000). Seorang pemimpin yang efektif harus mampu menilai dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai untuk mencapai tujuan bersama (Northouse, 2016). Gaya kepemimpinan mencakup semua tindakan seorang pemimpin, baik yang terlihat maupun yang tersembunyi bagi bawahannya, menunjukkan bahwa hal ini mewakili perilaku yang strategis, sebagai hasil kombinasi dari filosofi, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan oleh seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Mulyadi dan Rivai, 2012). Pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk yang sesuai mengelola pegawainya, karena seorang pemimpin memainkan peran akan krusial dalam efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya (Lubis dan Susanti, 2018).

#### a. Jenis-jenis gaya kepemimpinan

Adapun jenis-jenis gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

## 1) Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah pendekatan di mana pemimpin berusaha untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut mereka untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional mengedepankan visi, mendorong inovasi, dan menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional (Bass & Riggio, 2018).

Karakteristik dari kepemimpinan transformasional adalah pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas dan mampu menginspirasi anggota tim untuk berkontribusi pada pencapaian visi tersebut (Northouse, 2021). Pemimpin mendorong partisipasi aktif anggota tim dalam pengambilan keputusan dan mengedepankan kolaborasi (Yukl, 2020). Pemimpin fokus pada pengembangan potensi dan keterampilan individu dalam tim (Goleman, 2019).

Menurut Bass 1996 (dalam Yukl Gary A., 2010), kepemimpinan transformasional, terdiri dari empat faktor yang mendasari yaitu:

- 1) *Charisma*, karisma ditandai dengan kekuatan visi dan penghayatan akan misi, menimbulkan hormat, meningkatkan optimisme, menekankan pentingnya tujuan, dan pimpinan akan membuat bawahan memiliki kepercayaan diri.
- 2) *Inspirational*, inspirasional mencakup kapasitas pemimpin untuk menjadi panutan bagi bawahannya. Pemimpin menyampaikan tujuan yang jelas dan menjadi contoh yang baik bagi bawahannya;
- 3) *Intellectual stimulation*, intelektual stimulus yaitu kemampuan pemimpin untuk menghilangkan keengganan bawahan dalam mencetuskan ide-ide, mendorong bawahan lebih kreatif dan menstimulus pemikiran dari bawahan dalam memecahkan permasalahan; dan
- 4) *Individulized consideration*, perhatian dapat berupa bimbingan dan mentoring kepada bawahan. Pemimpin memberikan perhatian personal terhadap bawahannya dan memberi perhatian khusus agar bawahan dapat mengembangkan kemampuan.

Berikut adalah karakteristik utama kepemimpinan transformasional menurut Goleman (2019) diantaranya sebagai berikut:

- a) Kecerdasan emosional (*emotional intelligence*), pemimpin dengan kecerdasan emosional yang tinggi lebih mampu menjaga hubungan yang sehat, menanggapi perasaan orang lain dengan empati, serta memotivasi diri dan mempengaruhi orang lain secara positif.
- b) Visi yang jelas dan inspiratif, pemimpin transformasional memiliki visi yang kuat tentang masa depan yang ingin dicapai oleh organisasi atau tim. Mereka mampu mengkomunikasikan visi ini dengan cara yang inspiratif, yang tidak hanya memotivasi pengikut untuk mengikuti, tetapi juga menggugah semangat mereka untuk berkontribusi aktif.
- c) Kemampuan untuk memotivasi dan memberdayakan, pemimpin ini tidak hanya memberikan perintah, tetapi lebih pada mendorong pengikutnya untuk berpikir kreatif, mengambil inisiatif, dan mengembangkan diri mereka.
- d) Kemampuan untuk membangun hubungan yang positif, pemimpin transformasional sangat peduli dengan hubungan yang mereka bangun dengan anggota tim. Mereka berusaha menciptakan lingkungan yang penuh dukungan dan kepercayaan, di mana setiap anggota merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik (Goleman, 2019).

## 2) Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah model kepemimpinan di mana seorang pemimpin cenderung memberikan arahan kepada bawahan, serta memberi imbalan dan hukuman atas kinerja mereka serta menitik beratkan pada perilaku untuk memandu pengikut mereka ke arah tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas (Maulizar et al, 2012). Kepemimpinan transaksional pada dasarnya menggunakan tiga komponen yaitu penghargaan yang saling bergantung, manajemen efektif yang berbeda, dan manajemen pengelolaan organisasi yang berbeda (Mwesigwa et al., 2020). Penghargaan tersebut biasanya diberikan kepada pengikut yang loyal karena memberikan bisa berkontribusi terhadap organisasi berupa manfaat psikologis yang disepakati antara manajemen dan bawahan selama proses transaksi. Penerapan kepemimpinan transaksional akan mampu mendorong keterlibatan pegawai dalam kegiatan yang meningkatkan

kualitas staf di perusahaan dan meningkatkan komitmen pegawai (Rita et al., 2018). Sebuah studi menyatakan bahwa ada transaksi antara pemimpin dengan bawahan supaya target bisa tercapai dengan baik (Erkutlu, 2008).

Adapun karakteristik gaya kepemimpinan transaksional adalah sebagai berikut:

- a) Penghargaan dan hukuman, pemimpin transaksional memberikan penghargaan bagi pencapaian yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dan memberikan hukuman bagi ketidakpatuhan atau kegagalan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan (Bass, 1985). Penghargaan ini bisa berupa bonus, promosi, atau insentif lainnya, sementara hukuman biasanya berupa sanksi atau penurunan posisi.
- b) Fokus pada kinerja jangka pendek, pemimpin transaksional cenderung lebih fokus pada pencapaian tujuan jangka pendek dan efisiensi dalam operasional, bukan pada pengembangan jangka panjang atau visi yang lebih besar (Judge & Piccolo, 2004).
- c) Pemimpin sebagai otoritas, pemimpin transaksional memegang peran sebagai otoritas yang memberikan instruksi dan memastikan ketaatan terhadap kebijakan yang ada. Mereka tidak terlalu banyak mengutamakan komunikasi dua arah atau membina hubungan emosional dengan pengikut (Northouse, 2016).
- d) Penekanan pada struktur dan aturan, pemimpin transaksional sangat menekankan pentingnya aturan dan struktur yang jelas. Mereka lebih fokus pada pencapaian tujuan jangka pendek dengan memastikan bahwa pekerjaan dilakukan sesuai dengan prosedur yang ada. Hal ini membuat mereka lebih memperhatikan manajemen tugas dan kontrol daripada hubungan emosional dengan pengikut (Northouse, 2018).

Kepemimpinan transaksional terdiri dari tiga faktor utama menurut (Yukl Gary A. (2010) yakni:

- 1) *Contingent reward*, kontrak pertukaran penghargaan untuk usaha, penghargaan yang dijanjikan untuk kinerja yang baik, mengakui pencapaian;

- 2) *Management by - exception active management by exception*), melihat dan mencari penyimpangan dari aturan atau standar mengambil tindakan perbaikan; *passive management by exception* Intervensi hanya jika standar tidak tercapai
- 3) *Laissez-faire*, melepaskan tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan (Yukl Gary A., 2010).

Model kepemimpinan transaksional memperlihatkan bahwa pemimpin berperan sebagai pengatur dan pengarah, dengan penekanan pada pencapaian hasil. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan transaksional efektif dalam konteks tertentu, hal ini harus diimbangi dengan pendekatan lain untuk menciptakan inovasi dan perkembangan jangka panjang (Zhou & Lee, 2021).

### 3) Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah proses di mana pemimpin memfasilitasi dan mendorong partisipasi aktif dari anggota tim dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas. Hal ini memungkinkan terciptanya rasa memiliki dan komitmen yang lebih besar dari anggota tim terhadap hasil yang dicapai (Suyanto & Setyawan, 2023, hlm. 45). Gaya kepemimpinan di mana pemimpin secara aktif melibatkan pengikut dalam pengambilan keputusan, dengan mempertimbangkan ide dan masukan mereka. Pemimpin tidak hanya membuat keputusan sendiri, tetapi mengajak pengikut untuk berdiskusi dan memberi kontribusi dalam memecahkan masalah organisasi (Vroom dan Jago (2007). Pemimpin memberi kesempatan kepada pengikut untuk berpartisipasi dalam berbagai proses keputusan. Dalam gaya ini, pemimpin mendengarkan pendapat dan keinginan pengikut, serta mengajak mereka untuk berbagi ide dan solusi (Yukl. 2013).

Adapun ciri-ciri kepemimpinan partisipatif adalah sebagai berikut:

- a) Keterlibatan pengikut dalam pengambilan keputusan, pemimpin partisipatif secara aktif melibatkan pengikut dalam proses pengambilan keputusan. Mereka meminta masukan dan ide dari anggota tim sebelum membuat keputusan, sehingga pengikut merasa dihargai dan lebih berkomitmen terhadap hasilnya (Northouse, 2018). Hal ini memungkinkan pemimpin untuk mendapatkan perspektif yang lebih luas dan memperkuat rasa kepemilikan dalam tim.

- b) Pemberdayaan pengikut, pemimpin partisipatif memberdayakan pengikut dengan memberikan tanggung jawab dan kebebasan untuk membuat keputusan terkait pekerjaan mereka. Hal ini memberikan rasa percaya diri kepada anggota tim dan meningkatkan motivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama (Vroom & Jago, 2007). Pemberdayaan juga mencakup pengembangan keterampilan dan kepercayaan pada kemampuan individu.
- c) Komunikasi dua arah, kepemimpinan partisipatif mengutamakan komunikasi dua arah yang terbuka antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin mendengarkan secara aktif dan memberi ruang bagi pengikut untuk menyampaikan pendapat atau kekhawatiran mereka, menciptakan lingkungan yang transparan dan saling menghormati (Yukl, 2013). Hal ini mendukung pemecahan masalah secara bersama-sama dan membangun hubungan yang lebih kuat.
- d) Menghargai kontribusi pengikut, pemimpin partisipatif menghargai kontribusi dan ide dari pengikut. Mereka mengakui pencapaian individu atau tim, yang pada gilirannya meningkatkan moral dan motivasi pengikut untuk terus berkontribusi (Bass & Riggio, 2006). Penghargaan ini tidak hanya bersifat material, tetapi juga dalam bentuk pengakuan verbal atau penguatan positif lainnya.
- e) Fleksibilitas dan adaptasi, pemimpin partisipatif cenderung fleksibel dan mampu beradaptasi dengan situasi yang ada. Mereka mengakui pentingnya keterlibatan dalam pengambilan keputusan tetapi juga menyesuaikan tingkat partisipasi berdasarkan kondisi yang ada. Misalnya, dalam situasi yang membutuhkan keputusan cepat, pemimpin mungkin mengambil lebih banyak kendali, tetapi dalam situasi yang lebih terbuka, mereka mendorong kolaborasi (Robinson & Judge, 2017).

Menurut John M. Ivancevich, Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson (2008), gaya partisipatif (*participating style*), ciri-cirinya adalah:

- 1) Kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pimpinan dan bawahan seimbang;

- 2) Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan;
- 3) Komunikasi dua arah semakin meningkat;
- 4) Pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahannya;
- 5) Keikutsertaan bawahan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan makin bertambah (John M. Ivancevich, Robert Konopaske, dan Michael T, 2008, h. 425-426).

Untuk mengimplementasikan kepemimpinan partisipatif, seorang pemimpin perlu melakukan beberapa langkah yaitu menciptakan Suasana Terbuka, yakni pemimpin perlu membangun iklim yang memungkinkan anggota tim merasa nyaman untuk berbagi ide dan pendapat (Suyanto & Setyawan, 2023), menghargai setiap pendapat, bahwa penting bagi pemimpin untuk mendengarkan dan mempertimbangkan setiap kontribusi yang datang dari anggota tim (Handayani, 2021, hlm. 72), memberikan otoritas yaitu pemimpin memberikan tanggung jawab dan wewenang kepada anggota tim untuk mengambil keputusan pada area tertentu dalam proyek atau tugas, memberikan umpan balik konstruktif, pemimpin harus memberikan umpan balik yang membangun agar anggota tim merasa didukung dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas.

#### 4) Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional adalah pendekatan yang menganggap bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk semua situasi. Pemimpin harus dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan karakteristik situasi, tugas yang dihadapi, serta kemampuan dan kesiapan pengikut untuk menghadapi tantangan tersebut (Hersey & Blanchard, 1982). Kepemimpinan situasional yang berfokus pada keputusan yang dibuat oleh pemimpin dan pengikut (Vroom dan Jago, 2007). Dalam praktiknya, kepemimpinan situasional dapat diterapkan dalam berbagai konteks organisasi. Misalnya, dalam situasi yang membutuhkan perubahan cepat atau pemecahan masalah mendesak, gaya kepemimpinan otoriter atau konsultatif mungkin lebih efektif. Pemimpin yang baik harus dapat menyesuaikan diri dengan perubahan situasi dan kebutuhan pengikut.

Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk terus memantau kondisi dan perkembangan pengikut serta memberikan arahan yang sesuai. Dengan fleksibilitas ini, pemimpin dapat mengoptimalkan kinerja tim dan mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif (Vroom & Jago, 2007).

Kepemimpinan situasional dibagi menjadi beberapa tipe kepemimpinan yaitu:

a) Kepemimpinan Otokratis

Gaya kepemimpinan otokratis adalah model di mana pemimpin mengambil keputusan secara unilateral tanpa melibatkan anggota tim. Pemimpin bertindak sebagai otoritas pusat dan diharapkan agar anggota tim mengikuti instruksi tanpa banyak bertanya (Yukl, 2020, hlm. 85). Pemimpin membuat keputusan sendiri tanpa melibatkan bawahan (Robinson, 2017, hlm. 35). Pemimpin yang mengambil keputusan sendiri dan mengharapkan kepatuhan (Yukl, 2020, hlm. 88). Pemimpin membuat keputusan sepihak tanpa melibatkan pengikut, cocok untuk situasi darurat atau ketika pengikut kurang berkompeten (Vroom dan Jago, 2007).

Adapun karakteristik gaya kepemimpinan seperti ini adalah dalam pengambilan keputusan terpusat, pemimpin memiliki kendali penuh atas semua keputusan penting (Northouse, 2021, hlm. 120), anggota tim diharapkan untuk mematuhi arahan tanpa protes atau diskusi (Goleman, 2019, hlm. 102), serta pemimpin cenderung tidak melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan, yang bisa mengurangi partisipasi dan kreativitas (Bass & Riggio, 2018, hlm. 78).

Gaya otokrasi, ciri-ciri seorang otokratis menurut Vetzhal Rival, dan Sylviana Murni (2009) adalah

- 1) Menganggap organisasi sebagai milik pribadi;
- 2) Menganggap bahwa organisasi sebagai alat;
- 3) Tidak menerima kritik;
- 4) Sering menggunakan pendekatan yang sifatnya paksaan dan bersifat menghukum (Vetzhal Rival, dan Sylviana Murni, 2009, h.293) .

b) Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah model di mana pemimpin melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin mendorong partisipasi, memberikan kesempatan bagi anggota untuk berbagi ide dan masukan, serta menciptakan suasana kolaboratif (Yukl, 2020, hlm. 105). Seorang pemimpin mengajak anggota tim untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan (Johnson, 2019, hlm. 60). Dan juga pemimpin yang melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan (Northouse, 2021, hlm. 120). Pengikut terlibat dalam pengambilan keputusan bersama-sama, cocok untuk situasi yang membutuhkan kolaborasi penuh dari tim ((Vroom dan Jago, 2007).

Adapun karakteristik kepemimpinan demokratis adalah Anggota tim didorong untuk berkontribusi dalam diskusi dan pengambilan keputusan (Northouse, 2021, hlm. 135), Pemimpin dan anggota tim memiliki saluran komunikasi yang terbuka dan dua arah (Goleman, 2019, hlm. 75), serta pemimpin menghargai pendapat dan ide dari anggota tim, menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab (Bass & Riggio, 2018, hlm. 85).

Gaya demokratis menurut Vetzhal Rival, dan Sylviana Murni (2009), adalah sebagai berikut:

- 1) Selalu bertitik tolak dari rasa persamaan hak dan persamaan kewajiban sebagai manusia;
- 2) Berusaha mensinergikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan bawahan;
- 3) Senang menerima saran;
- 4) Mengutamakan kerja sama kelompok dalam pencapaian tujuan organisasi;
- 5) Memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahan untuk melaksanakan tugas pekerjaan dalam arti bahwa ada toleransi terhadap kesalahan yang dibuat oleh bawahan;
- 6) Berusaha memberikan kesempatan untuk berkembang kepada bawahan;
- 7) Membimbing bawahan untuk lebih berhasil darinya (Vetzhal Rival, dan Sylviana Murni, 2009, h. 293).

c) Kepemimpinan Laissez-Faire

Gaya kepemimpinan *laissez-faire* adalah model di mana pemimpin memberikan kebebasan yang sangat besar kepada anggota tim untuk mengambil keputusan dan menyelesaikan tugas. Seorang pemimpin berperan minimal dalam mengarahkan aktivitas tim, membiarkan anggota bekerja secara mandiri (Yukl, 2020, hlm. 125). Juga pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada anggota tim untuk mengambil keputusan (Taylor, 2020, hlm. 78). Serta pemimpin yang memberikan kebebasan kepada tim untuk membuat keputusan sendiri (Goleman, 2019).

Adapun karakteristik dari kepemimpinan *Laissez-Fairez* adalah Anggota tim memiliki kebebasan untuk menentukan cara kerja mereka sendiri dan mengambil keputusan (Northouse, 2021, hlm. 155), pemimpin tidak terlibat dalam aktivitas sehari-hari dan tidak sering memberikan arahan (Goleman, 2019), Tim diharapkan mampu bekerja secara mandiri dan bertanggung jawab atas hasil kerja mereka (Bass & Riggio, 2018, hlm. 100).

### **2.1.2.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan**

Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan adalah pertama, kepribadian pemimpin, yaitu karakteristik individu seperti kepercayaan diri dan empati mempengaruhi gaya kepemimpinan (Davis, 2018, hlm. 23). Kedua, yaitu budaya organisasi, budaya yang ada dalam organisasi menentukan pendekatan yang diambil oleh seorang pemimpin (Harris, 2022, hlm. 112). Ketiga, yaitu kondisi lingkungan yakni situasi dan tantangan eksternal juga mempengaruhi gaya kepemimpinan yang diterapkan (Lee, 2023, hlm. 91).

#### **1) Kepribadian Pemimpin**

Kepribadian pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi gaya kepemimpinan. Pemimpin dengan tingkat keterbukaan terhadap pengalaman yang tinggi cenderung memiliki pandangan yang lebih luas, kreatif, dan inovatif. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang diadopsi oleh pemimpin seperti ini cenderung lebih transformasional, yang berfokus pada

pemberdayaan anggota tim dan perubahan positif. Mereka mendorong anggota tim untuk berpikir kreatif dan menerima tantangan (Judge & Bono, 2001, hlm. 85). Pemimpin yang empatik dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung, mengurangi konflik, dan menjaga kesejahteraan tim. Gaya kepemimpinan mereka berfokus pada kolaborasi dan pengertian terhadap perasaan serta kebutuhan anggota tim (Northouse, 2018, hlm. 130).

## 2) Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang memiliki struktur hierarkis yang kuat cenderung mempengaruhi gaya kepemimpinan yang lebih otoritatif atau birokratis. Dalam organisasi yang sangat terstruktur, pemimpin akan lebih menekankan pengambilan keputusan yang terpusat, pengawasan ketat, dan pembagian tugas yang jelas. Hal ini kontras dengan budaya organisasi yang lebih datar atau egaliter, di mana pemimpin lebih cenderung menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif atau demokratis, yang melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan (Robinson & Judge, 2019, hlm. 143).

## 3) Kondisi Lingkungan

Kondisi ekonomi, sosial, dan politik yang berkembang di luar organisasi sangat memengaruhi cara pemimpin memimpin. Dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian ekonomi, misalnya resesi atau krisis keuangan, pemimpin cenderung mengadopsi gaya kepemimpinan yang lebih stabil dan transaksional, dengan fokus pada pengelolaan sumber daya yang efisien dan pengendalian biaya. Sebaliknya, dalam lingkungan yang lebih stabil dan berkembang, pemimpin mungkin cenderung lebih inovatif dan transformasional, dengan fokus pada penciptaan nilai jangka panjang, perubahan organisasi, dan pemberdayaan anggota tim (Robinson & Judge, 2019, hlm. 165).

Adapun karakteristik pemimpin yang efektif adalah mempunyai visi yang jelas, yakni pemimpin harus memiliki visi yang dapat dipahami dan diterima oleh anggota tim (Yukl, 2020, hlm. 15). Kemampuan Berkomunikasi yang baik penting untuk menyampaikan ide dan mendengar masukan (Goleman, 2019, hlm. 23). Empati, yaitu memahami perasaan dan kebutuhan anggota tim untuk menciptakan

lingkungan kerja yang positif (Bass & Riggio, 2018, hlm. 45), serta kemampuan mengambil keputusan dalam menghadapi situasi yang kompleks dan membuat keputusan yang tepat (Kotter, 2021, hlm. 78).

Pada dasarnya, teori kompetensi kepemimpinan memiliki tiga macam yaitu: (a) teori sifat, (b) teori perilaku, dan (c) teori lingkungan. Ketiga teori kepemimpinan ini merupakan grand theory kepemimpinan. Ketiga teori tersebut dapat dijelaskan secara rinci sebagai berikut:

### 1) Teori Sifat

Kepemimpinan diidentifikasi berdasarkan atas sifat atau ciri yang dimiliki oleh para pemimpin. Pendekatan ini mengemukakan bahwa ada karakteristik tertentu seperti fisik, sosialisasi, dan intelegensi (kecenderungan) yang esensial bagi kepemimpinan yang efektif, yang merupakan kualitas bawaan seseorang (Connie Chairunnisa, 2016:116).

### 2) Teori Perilaku

Menurut teori ini bahwa apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang efektif, bagaimana mereka mendelegasikan tugas, berkomunikasi dan memotivasi bawahan. Seseorang bisa belajar dan mengembangkan diri menjadi seorang pemimpin yang efektif, tidak tergantung pada sifat-sifat yang sudah melekat padanya. Jadi seorang pemimpin bukan dilahirkan untuk menjadi pemimpin, namun untuk menjadi seorang pemimpin dapat dipelajari dari apa yang dilakukan oleh pemimpin yang efektif ataupun dari pengalaman (Connie Chairunnisa, 2016:117).

### 3) Teori Lingkungan

Kepemimpinan yang efektif tidak hanya bergantung pada kualitas individu pemimpin, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh lingkungan yang ada di sekitar pemimpin dan pengikutnya. Teori lingkungan dalam gaya kepemimpinan mengkaji bagaimana faktor eksternal seperti budaya organisasi, kondisi sosial, ekonomi, dan politik dapat mempengaruhi perilaku kepemimpinan. Pemimpin yang efektif harus dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan kondisi lingkungan yang ada (Northouse, 2021, h. 53).

Kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam Islam, yaitu sebagai berikut: a) mampu menggerakkan motivasi para bawahan; b) mampu memberikan tugas kepada bawahan sesuai dengan keahlian masing-masing atau mampu menempatkan orang-orang pada tempat yang sesuai dengan bidangnya; c) Mampu memberikan reward dan punishment. Reward tersebut tidak mesti berbentuk benda atau materi, akan tetapi bisa saja dalam bentuk pujian atau apa saja yang dapat meningkatkan semangat dan motivasi bawahan. Demikian pula kepada bawahan yang tidak melaksanakan tugas, maka seorang pemimpin harus memberikan punishment atau sanksi, misalnya dalam bentuk teguran; d) mampu memberikan contoh yang baik. Hal ini diterangkan dalam Al-quran Surat Al-Baqarah: 44 sebagai berikut:

﴿ أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ تَتْلُونَ الْكِتَابَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ ﴾ (البقرة/٢: ٤٤)

Artinya :” Mengapa kamu menyuruh orang lain (mengerjakan) kebajikan, sedangkan kamu melupakan dirimu sendiri, padahal kamu membaca kitab (Taurat)? Tidakkah kamu mengerti ? (Al-Baqarah/2:44) (Kemenag RI, 2012, h. 8).

Berdasarkan berbagai teori dan uraian di atas, maka dapat disintesis bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku, sifat dan sikap yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam memimpin, mengarahkan, menginspirasi dan memotivasi bawahannya atau organisasi untuk mencapai tujuan tertentu dalam suatu organisasi, dengan indikator (1) kecerdasan emosional, (2) visi yang jelas dan inspiratif, (3) kemampuan untuk memotivasi dan memberdayakan, serta (4) kemampuan untuk membangun hubungan yang positif.

### **2.1.3 Kepercayaan/*trust* dan faktor-faktor yang mempengaruhinya**

#### **2.1.3.1 Kepercayaan**

Kepercayaan merupakan salah satu aspek yang mendapatkan perhatian dan banyak dibahas oleh para ahli manajemen, baik yang terdapat di dalam referensi dasar manajemen maupun perilaku organisasi. Colquitt dkk mendefinisikan kepercayaan sebagai “*trust is defined as the willingness to be a vulnerable to an authority’s actions and intentions*” ( Colquitt, Le Pine, and Wesson, 2011, h. 219).

Kepercayaan didefinisikan sebagai kesediaan untuk menjadi rentan menerima otoritas atau tanggung jawab berdasarkan harapan positif dari niat dan tindakan yang dipercayai. Suduri M (2019) dalam Fukuyama (1995) mendefinisikan kepercayaan (*trust*) sebagai “the expectation that arises within a community of regular, honest, and cooperative behavior, based on commonly shared norms, on the part of other members of that community bahwa kepercayaan adalah keyakinan pengharapan yang muncul dalam komunitas yang berperilaku normal, jujur, dan kooperatif, berdasarkan norma-norma yang dimiliki bersama, demi kepentingan anggota yang lain dari komunitas itu. Lebih lanjut ditegaskan oleh Fukuyama bahwa norma-norma merupakan persoalan yang mendasar seperti keadilan, standar-standar profesional dan aturan-aturan perilaku seperti kita yakin dokter tidak akan menyakiti kita secara sengaja karena kita percaya dokter itu bekerja dengan kode etik kodeketeran dan standar-standar profesi medis

Sementara Stephen P. Robbins et.al menyatakan bahwa “*trust is a positive expectation that another will not-trough words, action, or decision-act opportunistically*”( Stephen Robbins, Timothy A. Judge, 2011, h. 429). Kepercayaan merupakan harapan positif bahwa orang lain tidak akan berbuat oportunistik baik melalui perkataan, tindakan, maupun keputusan. Istilah oportunistik mengacu pada resiko dan kerawanan bawaan di dalam hubungan berbasis kepercayaan/*trust*.

Menurut Robbins (2007) kepercayaan didefinisikan sebagai percaya pada integritas, karakter, dan kemampuan pemimpin”. Bagi Carlene Cassidy dan Robert Kreitner dalam buku *Supervision: setting people up for success*, kepercayaan adalah sesuatu yang mudah rusak (Cassidy & Kreitner, 2009). Dennis S. Reina dan Michelle L. Reina, menjelaskan pengertian kepercayaan dalam buku *trust and betrayal in workplace (building effective relationship in your place)*, kepercayaan adalah timbal-balik: kamu memberi untuk menerimanya dan hal ini dibangun sedikit demi sedikit (Reina & Reina, 2006). Kepercayaan melibatkan tiga elemen utama yaitu kemampuan (*competence*), niat baik (*benevolence*), dan integritas (*integrity*). Ketiga elemen ini harus ada dalam setiap hubungan dalam birokrasi

untuk memastikan bahwa sistem bekerja secara efisien dan efektif (Mayer, Davis, dan Schoorman, 1995).

Selain itu, kepercayaan menurut Sopiah (2008) merupakan harapan yang diberikan dari satu pihak kepada pihak lainnya tanpa harus memonitor secara langsung. Riset akhir-akhir ini telah mengidentifikasi lima dimensi yang mendasari konsep kepercayaan yaitu (1) integritas di antaranya kejujuran (*honesty*) dan bersikap sebenarnya (*truthfulness*), (2) kemampuan (*competency*) pengetahuan dan keterampilan teknis dan antarpribadi, (3) konsistensi yaitu andal, dapat diramalkan dan pertimbangan yang baik dalam menangani situasi, (4) kesetiaan (*loyalty*) yaitu kesediaan melindungi dan menyelamatkan muka seseorang, dan (5) keterbukaan dengan kesediaan berbagi gagasan dan informasi secara bebas (Sopiah, 2008).

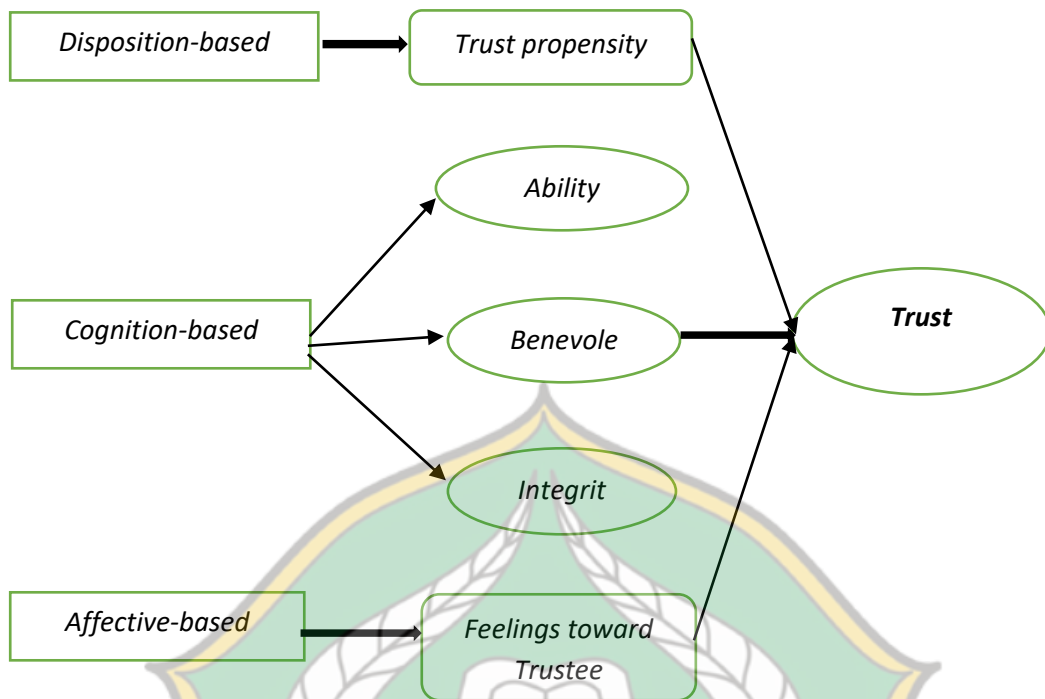
John W. Newstrom dan Keith Davis mengemukakan bahwa “*trust is the capacity to depend on each other’s word and action*” (John W. Newstrom and Keith Davis, 2002, h. 263). Kepercayaan adalah kapasitas untuk bergantung pada setiap kata dan tindakan orang lain. Richard L. Daft pun mengemukakan bahwa “*trust is an essential element in effective leader-follower relationships because it inspires collaboration and commitment to common goals*” (Richard L. Daft, 2008, h.265). Kepercayaan adalah elemen penting dalam efektivitas hubungan pemimpin dengan bawahan karena mengilhami kolaborasi dan komitmen untuk tujuan bersama.

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter menjelaskan bahwa “*trust is defined as the belief in the integrity, character, and ability of a leader*” (Stephen Robbins, dan Mary Coulter, 2012, h. 473). Kepercayaan didefinisikan sebagai kepercayaan pada integritas, karakter, dan kemampuan seorang pemimpin. Lebih lanjut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter menjelaskan bahwa dalam membangun kepercayaan ada lima dimensi yaitu integritas (*integrity*), kompetensi (*competence*), konsistensi (*consistency*), kesetiaan (*loyalty*), dan keterbukaan (*openness*) (Stephen Robbins, dan Mary Coulter, 2012, h. 473). Adapun maksud kelima hal tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Integritas (*integrity*) yakni sifat jujur yang bermoral. Kejujuran merupakan unsur yang menentukan dalam peristiwa komunikasi antar anggota. Hal ini dikarenakan kejujuran tidak saja menjadikan proses komunikasi menjadi efektif, tetapi juga mampu menciptakan pemahaman yang baik di antara komunikan dan komunikator. Pesan yang dilandasi kejujuran mengarahkan komunikasi terhindar dari distorsi.
- b) Kompetensi (*competence*) yaitu pengetahuan dan kemampuan pribadi seseorang yang relevan dalam menjalankan tugasnya secara efektif. Kompetensi meliputi seluruh aspek penampilan kerja dan tidak hanya terbatas pada keterampilan-keterampilan kerja melainkan juga persyaratan melatih keterampilan-keterampilan tugas individual, mengelola sejumlah tugas yang berbeda, merespon ketidakteraturan dan mengatasinya dalam tugas-tugas rutin, serta mempertemukan tanggung jawab dengan harapan-harapan di lingkungan kerja, termasuk bekerja sama dengan yang lain.
- c) Konsistensi (*concistency*) yaitu sifat teguh pada pendirian meskipun dalam situasi yang beresiko. Orang yang konsisten dapat diramalkan tingkah lakunya, tidak mudah berubah-ubah perilakunya, ucapannya, dan janjinya dapat dipercaya serta sesuai antara kata dan perbuatannya. Tidak konsistennya antara ucapan dan perbuatan, janji dan buktinya dapat mengurangi bahkan menghilangkan kepercayaan
- d) Kesetiaan (*loyalty*) yaitu keinginan untuk selalu melindungi, menyelamatkan, mematuhi atau taat pada apa yang diinstruksikan, dan penuh pengabdian.
- e) Keterbukaan atau transparansi (*openness*) merupakan kesediaan memberikan kepercayaan penuh dan kerelaan untuk berbagi ide-ide dan informasi secara bebas.

Sementara itu, Colquitt et al. mendasarkan kepercayaan pada tiga jenis faktor yang berbeda, yaitu *disposition-based*, *cognition-based*, dan *Affective-based* (Colquitt, Le Pine, and Wesson, 2011). Adapun maksud dari ketiga dasar kepercayaan tersebut sebagai berikut:

- 1) *Disposition-based*, yang berarti bahwa karakter kepribadian yang cenderung untuk mempercayai orang lain. Kepercayaan tidak terlalu terkait dengan kewenangan tertentu dan lebih berkaitan dengan trustor tersebut. Seorang trustor cenderung memiliki harapan yang tinggi dalam hal bahwa kata-kata, janji, dan pernyataan individu dan kelompok dapat diandalkan. Beberapa berpendapat bahwa orang yang memiliki kecenderungan kepercayaan yang tinggi merupakan semacam "*faith in human nature* (keyakinan manusia secara alamiah)". Pentingnya kecenderungan kepercayaan merupakan hal yang paling jelas dalam interaksi dengan orang asing, dimana setiap penerimaan kerentanan akan menghasilkan "kepercayaan buta". Di satu sisi, orang yang memiliki kecenderungan kepercayaan tinggi mungkin tertipu dengan mempercayai orang lain yang tidak layak.
- 2) *Cognition-based*, merupakan kepercayaan yang didasarkan pada penilaian rasional. Faktor pembentuk kepercayaan ini membimbing *trustor* ketika belum memiliki data tentang kewenangan tertentu dengan melihat *track record* seseorang (*trustee*). *Track record* tersebut dapat dilihat dari tiga dimensi, yaitu kemampuan, kebajikan, dan integritas. Kemampuan didefinisikan sebagai kompetensi keterampilan, dan bidang keahlian yang memungkinkan seseorang menjadi sukses di beberapa hal tertentu. Kebajikan didefinisikan sebagai kepercayaan bahwa seseorang ingin berbuat baik untuk trustor tersebut, terlepas dari motif egois atau keuntungan yang ingin diperoleh. Integritas didefinisikan sebagai persepsi bahwa seseorang menganut satu set nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang dianut oleh *trustor*.
- 3) *Affective-based*, yaitu faktor pembentuk kepercayaan yang tidak mendasarkan kepercayaan pada penilaian rasional melainkan berdasarkan perasaan (*feeling*) (Colquitt, Le Pine, and Wesson, 2011, h.219).



Gambar 1. Skema Kepercayaan (Colquitt, Le Pine, and Wesson, 2011).

Ivancevich, Konopaske, dan Matteson menjelaskan bahwa *“managers who develop a climate of trust will find that following up on each communication is less critical and that no loss in understanding will result among subordinates from a failure to follow up on each communication. This is because they have fostered high source credibility among subordinates”* (John M. Ivancevich, Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson, 2008, h. 368). Atasan yang membangun iklim saling percaya dalam organisasi yang dipimpinnya akan menemukan bahwa meningkatkan komunikasi dalam organisasi salah satunya dapat dilakukan dengan mendorong kepercayaan bersama. Kepercayaan dapat memfasilitasi komunikasi antara atasan dan bawahan. Hal ini dikarenakan hal tersebut dapat menjadi sumber kredibilitas pimpinan yang tinggi di mata bawahannya.

Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske lebih lanjut memaparkan bahwa *“The most popular team-building program focuses on helping members of different departments cooperate and work better with each other. Other popular team-building exercises include improving communication skills, developing trust,*

*encouraging feed back, and navigating office politics* (Gibson, Donelly, Ivancevich, dan Robert Konopaske, 2012, h. 281). Kepercayaan juga merupakan salah satu unsur yang dipersyaratkan untuk membangun tim yang baik. Atasan harus percaya bahwa dengan waktu yang cukup pegawai akan mendukung perubahan yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan pengembangan tim yang efektif. Pegawai harus percaya bahwa sesungguhnya pimpinan ingin mengetahui pendapatnya. Ketidakpercayaan menimbulkan sikap yang sinis dalam pembangunan kerja tim dalam organisasi.

Adapun pentingnya kepercayaan adalah meningkatkan kinerja organisasi, kepercayaan antara pemimpin dan pegawai dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif. Pegawai yang merasa dipercaya akan lebih berkomitmen dan bekerja lebih efektif, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja organisasi (Mulyadi, 2023, hlm. 68). Mengurangi konflik dan penyalahgunaan kekuasaan, kepercayaan yang tinggi dapat mengurangi potensi konflik internal dalam birokrasi dan mengurangi praktik korupsi. Dengan pengawasan yang transparan dan akuntabel, kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi dapat terjaga dan memperkecil kemungkinan penyalahgunaan wewenang oleh pejabat publik (Putnam, 2022, hlm. 45).

### **2.1.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kepercayaan**

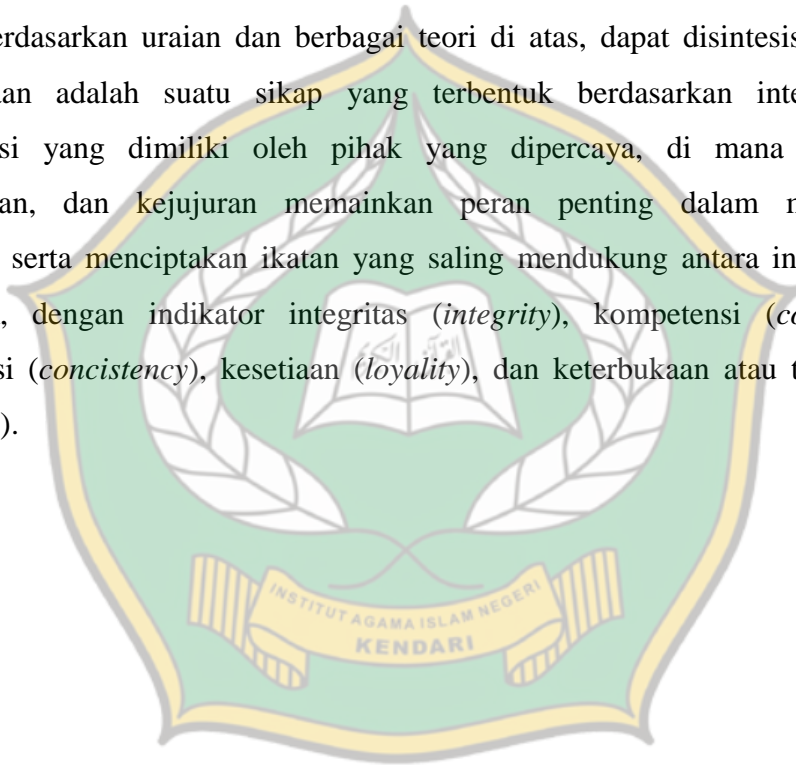
Yang termasuk faktor-faktor yang mempengaruhi kepercayaan adalah sebagai berikut:

- 1) Transparansi dan akuntabilitas, yakni kepercayaan dalam birokrasi sangat dipengaruhi oleh transparansi dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan. Ketika informasi tentang keputusan publik dapat diakses dan diawasi oleh masyarakat, kepercayaan terhadap institusi birokrasi akan semakin kuat (Suryana, 2023, hlm. 89).
- 2) Kepemimpinan yang fektif dan berintegritas, pemimpin birokrasi yang mampu menunjukkan integritas dan kemampuan dalam mengelola organisasi akan lebih

mudah membangun kepercayaan, baik di kalangan pegawai maupun masyarakat (Haldeman, 2021, hlm. 78).

- 3) Komunikasi yang jujur dan terbuka, bahwa komunikasi yang jelas dan terbuka antara birokrasi dan publik sangat penting dalam membangun kepercayaan. Pemimpin birokrasi harus mampu menyampaikan tujuan, kebijakan, serta alasan di balik keputusan secara transparan dan tidak ada yang disembunyikan (Tiratsoo, 2024, hlm. 55).

Berdasarkan uraian dan berbagai teori di atas, dapat disintesis bahwa kepercayaan adalah suatu sikap yang terbentuk berdasarkan integritas dan kompetensi yang dimiliki oleh pihak yang dipercaya, di mana komitmen, keterbukaan, dan kejujuran memainkan peran penting dalam memperkuat hubungan serta menciptakan ikatan yang saling mendukung antara individu atau kelompok, dengan indikator integritas (*integrity*), kompetensi (*competence*), konsistensi (*concistency*), kesetiaan (*loyalty*), dan keterbukaan atau transparansi (*openness*).



## 2.2 Hasil Penelitian Yang Relevan

Berikut tabel 2.1 tentang beberapa hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini, serta persamaan dan perbedaannya adalah sebagai berikut:

No	Judul penelitian terdahulu yang relevan	Judul penelitian	Hasil penelitian terdahulu	Persamaan	Perbedaan
1.	Penelitian Suryati eko Putro, Erisko Agustino dan Rama Dwinata Agape (2023), pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi Badan Eksekutif Mahasiswa	Pengaruh gaya kepemimpinan dan kepercayaan terhadap komitmen organisasi pegawai Kementerian Agama Kabupaten Wakatobi	Gaya kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap komitmen organisasi di jajaran BEM Universitas Teknologi Surabaya.	Keduanya menyertakan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen, Sama-sama ingin mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasi bawahan	Penelitian pertama Lebih kompleks karena mencakup aspek internal (motivasi) dan, sistemik (budaya organisasi). Penelitian kedua Lebih fokus pada hubungan interpersonal (kepemimpinan & kepercayaan

	Universitas Teknologi Surabaya				n).
2.	Riset oleh Siti, Jariyah, Sari Yunita dan Putriani Dyah Ayu (2023), judul pengaruh Servant leadership dan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada kantor Keuangan dan Aset Daerah Oku Selatan	Pengaruh gaya kepemimpinan dan kepercayaan terhadap komitmen organisasi pegawai Kementerian Agama Kabupaten Wakatobi	Servant Leadership memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Kepemimpinan Transformasional juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional	Sama-sama menggunakan gaya kepemimpinan sebagai variabel utama yang diteliti. Menganalisis pengaruh faktor-faktor organisasi dan individu terhadap komitmen karyawan.	Penelitian terdahulu Fokus pada aspek individual dan afektif karyawan (keterlibatan dan kepuasan kerja), Penelitian kedua Fokus pada hubungan interpersonal dan kepercayaan dalam organisasi.
3.	Riset oleh Herliana,	Pengaruh gaya	Gaya kepemimpinan	Keduanya meneliti	Penelitian pertama

	M.A. (2023), Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kompensasi terhadap komitmen organisasi di PT JTL Express.	kepemimpinan dan kepercayaan terhadap komitmen organisasi pegawai Kementerian Agama Kabupaten Wakatobi	n, motivasi kerja dan kompensasi baik Sebagian maupun Bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT JTL Express	komitmen organisasi sebagai variabel yang dipengaruhi. Untuk mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keterikatan karyawan terhadap organisasi.	Motivasi kerja dan kompensasi (berfokus pada faktor internal dan finansial). Penelitian kedua menggunakan kepercayaan/trust sebagai mediator mempengaruhi komitmen organisasi.
4.	Penelitian oleh Yoel Wijaya dan Aris Wahyu Kuncoro (2024), judul pengaruh Stres kerja, disiplin	Pengaruh gaya kepemimpinan dan kepercayaan terhadap komitmen organisasi pegawai Kementerian	Stres Kerja secara parsial memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Kepercayaan	Kedua penelitian mengukur komitmen organisasi sebagai hasil akhir atau variabel dependen, Sama-sama	Penelitian terdahulu focus variabel Stres kerja dan disiplin kerja – lebih menyoroti aspek

	<p>kerja dan kepercayaan karyawan terhadap komitmen organisasi (studi penelitian pada Karyawan PT Bratacao Cabang Jakarta Barat.</p>	<p>n Agama Kabupaten Wakatobi</p>	<p>Karyawan juga memiliki efek positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Disiplin Kerja ternyata tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.</p>	<p>menggunakan kepercayaan sebagai salah satu variabel independen.</p>	<p>psikologis dan kedisiplinan kerja, penelitian ini fokus pada gaya kepemimpinan fokus pada peran pimpinan dalam memengaruhi bawahan</p>
5.	<p>Penelitian oleh Tri Eny Yuniarti (2024), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap</p>	<p>Pengaruh gaya kepemimpinan dan kepercayaan terhadap komitmen organisasi pegawai Kementerian Agama</p>	<p>Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen dan kinerja</p>	<p>Kedua penelitian menggunakan gaya kepemimpinan yang mempengaruhi komitmen organisasi.</p>	<p>Penelitian sebelumnya mengkaji kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dan</p>

Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai	Kabupaten Wakatobi	pegawai			kinerja, sedangkan penelitian kedua menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dengan mediasi kepercayaan/trust
---	--------------------	---------	--	--	---

Perbedaan antara riset pengaruh gaya kepemimpinan dan kepercayaan/*trust* terhadap komitmen organisasi pegawai pada Kementerian Agama Kabupaten Wakatobi dengan penelitian lain, yaitu bahwa pada riset ini menguji variabel gaya kepemimpinan secara umum yang diterapkan oleh pimpinan organisasi kepada bawahannya, dan menguji kepercayaan, bertindak sebagai faktor penghubung antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, serta penelitian ini dilakukan dalam konteks organisasi pemerintahan dalam hal ini pada instansi Kementerian Agama di tingkat Kabupaten.

### 2.3 Kerangka berpikir

Pada riset ini gaya kepemimpinan dan kepercayaan/*trust* merupakan variabel bebas. Dua variabel tersebut digunakan untuk menguji pengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai pada Kementerian Agama Kabupaten Wakatobi.

## 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi

Menurut Rivai dan Mulyadi dalam Kumala & Agustina (2018 : 27) “bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin”. Dengan adanya ketepatan dan tanggung jawab dan strategi yang disukai maka pegawai akan menyatakan komitmennya terhadap suatu organisasi yang di maksud sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins (2008: 69) menyatakan bahwa seorang pegawai memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya itu.

Penelitian yang dilakukan oleh Judge dan Bono, keefektifan pemimpin tercermin dari tinggi rendahnya komitmen organisasi bawahannya (dalam Kabul Wahyu, 2002). Seorang pemimpin harus mengerti akan organisasi yang dipimpinya baik visi, misi, tujuan, karakteristik pegawai, lingkungan sekitar, para pesaing serta kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi. Berdasarkan penelitian oleh Santoso dan Rahmawati, ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan komitmen afektif pegawai, di mana pegawai merasa lebih terhubung secara emosional dengan organisasi dan lebih bersemangat untuk memberikan kontribusi lebih bagi perusahaan (Santoso & Rahmawati, 2023, hal. 130). Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan oleh Firdaus dan Haryanto (2022) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif yang signifikan terhadap komitmen afektif pegawai, yang mana pegawai merasa lebih terikat secara emosional dengan organisasi tempat mereka bekerja (Firdaus & Haryanto, 2022, hal. 98).

Berdasarkan berbagai uraian di atas, maka dapat diduga terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.

## 2. Pengaruh Kepercayaan Terhadap Komitmen Organisasi

Kepercayaan adalah faktor penting dalam hubungan interpersonal dan organisasi. Kepercayaan didefinisikan sebagai keyakinan atau keyakinan dalam kemampuan, niat baik, dan integritas orang lain atau organisasi (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). Dalam konteks organisasi, kepercayaan dapat terbentuk antara

pegawai dan manajemen, yang selanjutnya dapat mempengaruhi komitmen mereka terhadap organisasi.

Menurut Rachmawati & Setiawan (2023), bahwa pemimpin yang mampu membangun kepercayaan akan mendorong pegawai untuk lebih berkomitmen kepada organisasi, karena pegawai merasa dihargai dan aman dalam pekerjaan mereka (Rachmawati & Setiawan, 2023, hal. 98). Selain itu, menurut Cropanzano dan Mitchell (2005), kepercayaan dalam organisasi meningkatkan kualitas hubungan kerja dan memberikan rasa aman bagi pegawai untuk berkontribusi secara maksimal. Ketika pegawai merasa bahwa organisasi menghargai mereka, mereka lebih mungkin untuk menunjukkan komitmen yang kuat terhadap organisasi dan tujuannya (Cropanzano dan Mitchell, 2005, hal. 232).

Penelitian oleh Searle dan Skinner (2011), kepercayaan merupakan faktor utama yang mempengaruhi semua dimensi komitmen organisasi. Pegawai yang mempercayai manajer mereka cenderung memiliki komitmen afektif yang lebih tinggi, yang mendorong mereka untuk lebih bersemangat dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Sebaliknya, pegawai yang tidak merasa percaya pada organisasi atau pemimpin mereka cenderung memiliki komitmen yang lebih rendah, atau lebih tertarik untuk mencari peluang lain (Searle dan Skinner, 2011, hal. 79). Penelitian oleh Widodo dan Iskandar (2023) menunjukkan bahwa kepercayaan yang tinggi antara pemimpin dan anggota tim dapat meningkatkan komitmen afektif pegawai terhadap organisasi (Widodo & Iskandar, 2023, hal. 115).

Penelitian oleh Adi dan Putra (2022) menemukan bahwa kepercayaan juga berhubungan dengan komitmen normatif, di mana pegawai merasa memiliki tanggung jawab moral untuk tetap setia kepada organisasi yang telah memberi mereka kepercayaan (Adi & Putra, 2022, hal. 75). Dalam studi yang dilakukan oleh Hapsari dan Nugroho (2021), mereka menemukan bahwa kepercayaan yang dibangun melalui transparansi, komunikasi terbuka, dan penghargaan terhadap kontribusi individu berkontribusi besar pada penguatan komitmen pegawai dalam jangka panjang (Hapsari & Nugroho, 2021, hal. 182).

Berdasarkan berbagai uraian di atas, maka dapat diduga bahwa kepercayaan berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi.

## 2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepercayaan/*trust*

Penelitian oleh Hariawan dan Barokah (2020) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kepercayaan pada organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan tingkat kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Penelitian oleh Aposeto et al. (2018), menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan, efikasi diri, dan kerja sama tim. Pemimpin yang menunjukkan konsistensi, menghargai ide karyawan, dan menanamkan kepercayaan dapat memperkuat hubungan antara pemimpin dan pengikut. Brené Brown (2018), bahwa keberanian dan kerentanannya sebagai pemimpin dapat membangun kepercayaan dengan menunjukkan kerentanannya dan menghargai nilai-nilai bersama. Dalam konteks ini, kepercayaan terbentuk melalui hubungan yang autentik dan saling menghormati antara pemimpin dan pengikut.

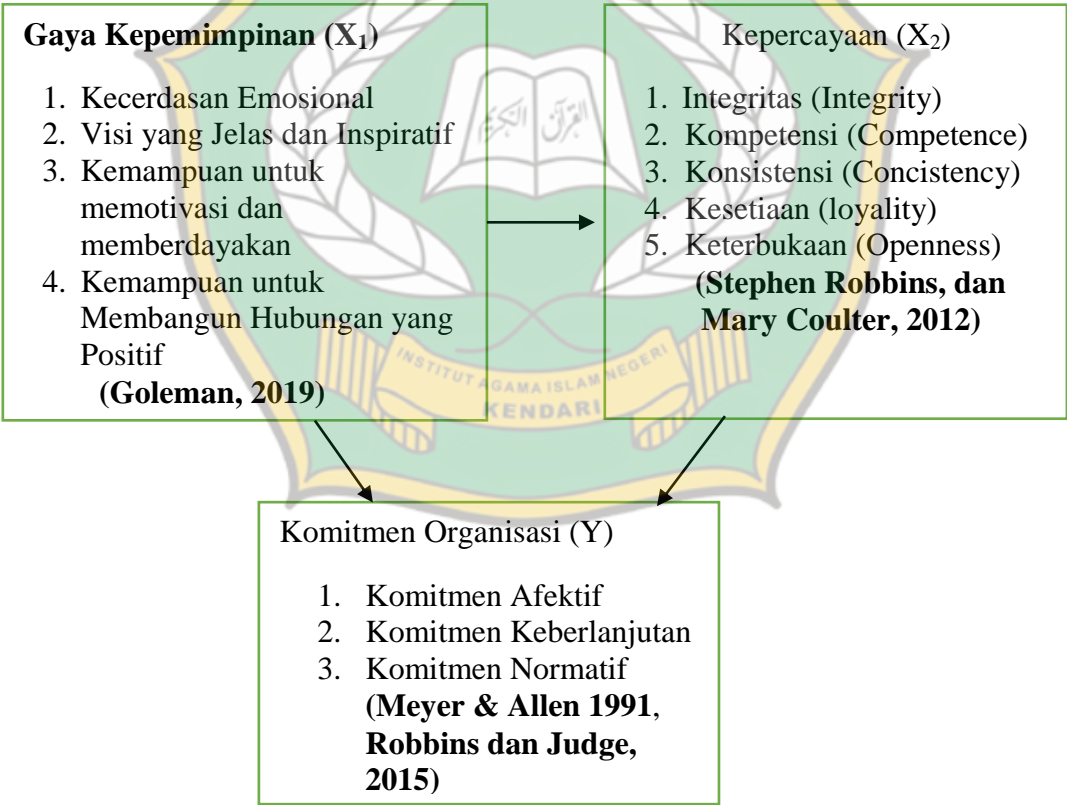
Berdasarkan berbagai uraian di atas, maka dapat diduga bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepercayaan.

## 3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepercayaan

Menurut Bass & Avolio, (2004), bahwa gaya kepemimpinan dan kepercayaan saling berinteraksi dan saling memperkuat dalam membentuk komitmen pegawai. Gaya kepemimpinan yang transformasional dapat meningkatkan kepercayaan antara pemimpin dan pegawai, yang pada gilirannya memperkuat komitmen afektif pegawai terhadap organisasi (Bass & Avolio, 2004, hal. 115). Sebaliknya, pemimpin yang gagal membangun kepercayaan, meskipun mengadopsi gaya kepemimpinan yang baik, akan kesulitan dalam meningkatkan komitmen pegawai. Penelitian oleh Hapsari dan Nugroho mengungkapkan bahwa

gaya kepemimpinan yang memberdayakan, seperti kepemimpinan transformasional, dapat memperkuat kepercayaan pegawai terhadap pemimpin dan organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen organisasi (Hapsari & Nugroho, 2022, hal. 180). Mayer, Davis, dan Schoorman (1995) mengembangkan model kepercayaan dalam organisasi yang mencakup tiga komponen utama: kemampuan, niat baik, dan integritas. Kepercayaan yang tinggi antara pemimpin dan karyawan dapat memperkuat komitmen organisasi dan meningkatkan kinerja.

Berdasarkan berbagai uraian di atas, maka dapat di duga terdapat pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi melalui kepercayaan. Secara rinci ditunjukkan pada gambar di bawah.



Gambar 2.2 Kerangka berpikir

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta – fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Hipotesis penelitian harus dibuktikan dengan data yang nyata atau diuji secara statistic. Adapun hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai pada Kementerian Agama Kabupaten Wakatobi
- H2: Kepercayaan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai pada Kementerian Agama Kabupaten Wakatobi
- H3: Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepercayaan pegawai pada Kementerian Agama Kabupaten Wakatobi
- H4: Gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepercayaan pegawai pada Kementerian Agama Kabupaten Wakatobi

