

## **KOMITMEN KARYAWAN PADA PERUSAHAAN DITINJAU DARI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL**

Yohanes Budiarto, Selly  
Dosen Fakultas Psikologi Universitas INDONUSA Esa Unggul, Jakarta  
Mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Tarumanagara  
yohanesbudiarto@yahoo.com

### **ABSTRAK**

Komitmen terhadap organisasi telah dikonsepsikan dalam berbagai bentuk, termasuk konsep yang diteliti dalam penelitian ini. Komitmen terhadap organisasi dikatakan dipengaruhi oleh praktek-praktek kepemimpinan dalam organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini secara umum bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap komitmen organisasi. Namun, secara khusus penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kontribusi dari setiap praktek kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini diadakan Di Perusahaan X (dirahasiakan) dengan sample sebanyak 144 orang, yang secara acak (*random*) diambil dari populasi. Dengan menggunakan perhitungan statistik regresi berganda, diperoleh hasil penelitian bahwa praktek kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama-sama berhubungan dengan komitmen organisasi  $F(1, 143) = 20.328, p < 0.05$ . Namun secara spesifik, kepemimpinan transformasional lebih dominan dalam mengembangkan komitmen karyawan dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi sebesar 0.112 dalam membentuk komitmen karyawan pada perusahaan. Sedangkan kepemimpinan transaksional hanya memberikan kontribusi sebesar 0.002 dalam membentuk komitmen karyawan pada perusahaan.

**Keywords:** *Komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, komitmen transaksional.*

### **Pendahuluan**

Kepemimpinan dalam suatu perusahaan merupakan hal yang bersifat sentral dalam usaha pencapaian tujuan dan sasaran. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus mempunyai jiwa kepemimpinan, memiliki daya inovasi, dan kreativitas yang tinggi agar perusahaan dapat maju dengan pesat. Kepemimpinan (*leadership*) merupakan inti daripada manajemen karena kepemimpinan merupakan suatu penggerak, khususnya sumber daya manusia dalam suatu perusahaan (Anoraga, P., 1992). Namun dewasa ini kepemimpinan lebih dipandang sebagai cara orang menggunakan sebaik mungkin kemampuannya dalam mengatur, memberi pengaruh, serta memperoleh komitmen dari sebuah tim terhadap sasaran-sasaran kerjanya (Brata & Sumaktoyo, 1997). Kepemimpinan pada dasarnya tidak bisa

berjalan sendirian. Kepemimpinan muncul karena kerja sama dengan orang lain. Tanpa orang lain, tidak ada pemimpin. Dengan demikian, kepemimpinan bukanlah upaya satu orang saja, melainkan melibatkan kerja sama tim.

Pemimpin saat ini haruslah mampu memiliki keterampilan yang adaptif dengan perubahan-perubahan di dalam ataupun di luar perusahaan yang dipimpinnya. Menghadapi perubahan-perubahan di dalam ataupun di luar perusahaan, terutama dalam dunia bisnis yang selalu berubah. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin harus mengikuti keadaan lingkungan perusahaan (Tannenbaum & Schmidt dikutip oleh Daft, 1999). Seorang pemimpin harus dapat memberdayakan seluruh karyawannya untuk selalu siap menghasilkan yang terbaik bagi perusahaan dalam menghadapi perubahan yang tidak pasti atau selalu

berubah seperti dalam dunia bisnis. Perusahaan yang dapat bertahan baik dalam perubahan-perubahan yang demikian cepatnya ini harus memiliki pemimpin yang dapat membuat perubahan internal menjadi seimbang dengan perubahan di luar perusahaannya. Welch, CEO dari *General Electric* menyatakan bahwa apabila perubahan yang terjadi di luar perusahaan kita lebih cepat atau tidak dapat diikuti kecepatan perubahan di dalam perusahaan kita, maka akhir dari perusahaan sudah sangat dekat (Daft, 1999).

Menghadapi fenomena tersebut, pemimpin seperti apakah yang dapat memimpin perusahaannya dalam menghadapi perubahan-perubahan yang muncul? Selain itu juga perlu diperhatikan hubungan antara pemimpin dengan pengikutnya atau hubungan antara manajer dengan bawahannya, merupakan hubungan saling ketergantungan yang pada umumnya tidak seimbang (Munandar, 2001). Bawahan pada umumnya merasa lebih tergantung kepada pimpinan daripada sebaliknya. Dalam proses interaksi yang terjadi antara pimpinan dan bawahan, berlangsung proses saling mempengaruhi di mana pemimpin berupaya agar bawahannya berperilaku sesuai dengan harapannya. Pola interaksi inilah yang kemudian akan menentukan derajat keberhasilan pemimpin dalam kepemimpinannya.

Salah satu gaya kepemimpinan yang memiliki dampak substansial dan dapat memperbaharui organisasi ialah kepemimpinan transformasional (Daft, 1999). Kepemimpinan transformasional akan lebih baik dipahami apabila dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional didasarkan pada kemampuan pemimpin untuk membawa perubahan yang signifikan. Kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk membawa kepada perubahan-perubahan dalam visi, strategi dan budaya organisasi. Sementara itu kepemimpinan transaksional lebih mengacu kepada keadaan saat ini dan memaksimalkan organisasi untuk tetap efisien seperti keadaan saat ini (Bass, 1985).

Para pemimpin transaksional akan lebih cenderung untuk mempertahankan kestabilan dalam organisasi daripada mempromosikan perubahan. Kedua gaya kepemimpinan tersebut dalam dunia bisnis dapat saja diterapkan dalam memimpin suatu perusahaan namun tentunya harus dilihat kepemimpinan seperti apakah yang lebih efektif di mata para karyawannya. Kepemimpinan yang tidak efektif dan tidak berpihak pada karyawannya tentunya akan menyebabkan mereka melupakan komitmen terhadap perusahaan.

Hasil penelitian Bycio, Allen, dan Hackett (1995), menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional terkait secara positif dengan komitmen karyawan pada perusahaan. Kepemimpinan transformasional terkait secara positif dengan komitmen afeksi dan kepemimpinan transaksional terkait secara positif dengan komitmen menerus.

Pada umumnya komitmen terhadap organisasi hanya dipandang dari satu segi psikologis saja yaitu berkenaan dengan hal kelekatan emosional yang mengikat seorang individu dengan organisasinya. Namun demikian Allen dan Meyer (1990) menyatakan bahwa komitmen tidak hanya merupakan *single construct* namun lebih dari itu terdapat tiga komponen komitmen yaitu komitmen afeksi (*affective commitment*), komitmen menerus (*continuance commitment*) dan komitmen normatif (*normative commitment*). Agar lebih kaya dalam memahami konstruk komitmen tersebut maka penelitian ini menggunakan *three-component model* dari Allen dan Meyer (dalam Meyer & Hercovitch, 2001).

Komitmen organisasi merupakan derajat sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu (Robbin, 1998). Sedangkan menurut Newstrom dan Davis (2002), komitmen karyawan merupakan keinginan karyawan untuk tetap bertahan bekerja pada perusahaan sampai masa yang akan datang. Hal tersebut menggambarkan kepercayaan karyawan pada misi dan tujuan perusahaan, keinginan untuk berprestasi dan tetap bekerja pada

perusahaan. Komitmen karyawan menjadi hal penting bagi sebuah perusahaan dalam menciptakan kelangsungan perusahaannya. Komitmen karyawan terhadap perusahaan menunjukkan hasrat karyawan untuk tetap tinggal dan bekerja serta mengabdikan diri bagi perusahaan. Komitmen karyawan juga merefleksikan sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya pada perusahaan, keterlibatan karyawan pada perusahaan, dan keinginan untuk tidak meninggalkan perusahaan.

Faktor penentu komitmen pada perusahaan dapat berasal dari kondisi internal karyawan maupun kondisi eksternal yang berasal dari perusahaan. Kedua penentu ini berpengaruh besar dalam menciptakan komitmen pada perusahaan. Menurut Luthans (2002), faktor penentu komitmen pada perusahaan adalah variabel-variabel (umur, masa jabatan dalam perusahaan, dan kecenderungan afektifitas positif atau negatif, atau kontrol internal dan eksternal) dan perusahaan (desain kerja dan gaya kepemimpinan supervisor). Selain itu, komitmen karyawan terhadap perusahaan juga ditandai dengan sikap-sikap emosional yang timbul dengan adanya lokus internal dan eksternal. Lokus internal berasal dari dalam diri seseorang dengan merasa bahwa mereka dapat mengendalikan sendiri kondisi mereka, dan lokus eksternal menganggap adanya hal di luar diri yang menentukan kondisi hidup mereka, seperti misalnya sesuatu yang berasal dari perusahaan, kebijakan perusahaan, sikap kepemimpinan perusahaan, kontrol dari atasan.

## **Permasalahan Persepsi**

Ketika membahas masalah individu dalam lingkungan organisasi kerjanya, disamping harus mempertimbangkan faktor dalam organisasi, peneliti juga harus mempertimbangkan faktor individu dalam organisasi itu sendiri karena manusia adalah makhluk yang tidak terbebas dari pengaruh lingkungan. Robbin (1998) menyatakan bahwa sebenarnya individu bertindak bukan karena pengaruh lingkungan eksternalnya akan tetapi bagaimana mereka melihat,

mempercayai, dan meyakinkannya. Hal ini disebabkan karena individu bertindak berdasarkan interpretasi mereka terhadap kenyataan sehingga proses persepsi sangat berpengaruh.

Woodworth dan Marquis mengatakan bahwa persepsi adalah suatu proses yang didahului oleh penginderaan yaitu diterimanya stimulus oleh individu melalui reseptornya. Stimulus ini diteruskan ke pusat susunan syaraf untuk suatu proses psikologi. Kemudian individu menyadari apa yang dilihat, didengar dan sebagainya (dikutip oleh Walgito, 1994).

Sedangkan menurut Bruner (1957), persepsi adalah proses kategorisasi yaitu organisme dirangsang oleh suatu masukan tertentu (obyek-obyek di luar, peristiwa, dan lain-lain) dan organisme itu berespons dengan menghubungkan masukan itu dengan salah satu kategori (golongan) obyek-obyek atau peristiwa-peristiwa (di kutip oleh Sarwono, S. W., 2002). Schermerhorn, Hunt dan Osborn (1994) lebih lanjut mendefinisikan dan menggambarkan proses persepsi sebagai suatu proses kognitif pada manusia dimana manusia menerima, mengorganisasikan, dan memaknakan informasi yang ada di lingkungannya. Melalui persepsi ini manusia memproses informasi yang masuk menjadi keputusan-keputusan dan tindakan.

Berdasarkan pada definisi-definisi di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa persepsi merupakan cara pembentukan impresi mengenai diri sendiri, orang lain, dan pengalaman hidup pada umumnya. Kualitas ketepatan persepsi seseorang memiliki dampak yang sangat besar bagi kualitas keputusan yang diambil dan juga tindakan-tindakan yang akan dilakukan pada saat tersebut.

## **Proses Pembentukan Persepsi**

Proses persepsi berjalan dalam empat tahap yaitu: (a) perhatian dan seleksi terhadap informasi; (b) organisasi informasi; (c) interpretasi informasi; dan (d) pemanggilan kembali (*retrieval*) dari ingatan kita (Schermerhorn, *et al.*, 1994; Wood, *et al.*, 2001).

Merujuk pada proses persepsi di atas, maka dapat diuraikan bahwa indera

manusia selalu secara konstan menerima hujaman banyak informasi yang apabila tidak kita saring akan menjadi kebanjiran informasi dalam kognitif kita. Penyaringan selektif hanya menyaring sejumlah informasi kecil saja dari seluruh informasi yang menyerbu kita. Beberapa proses penyeleksian informasi terjadi dalam proses pengontrolan yang disadari oleh pemersepsi, yaitu informasi apa yang dibutuhkan dan informasi apa yang dapat dibiarkan begitu saja atau tidak diperlukan. Meskipun proses penyaringan selektif (*selective filtering*) berlangsung dalam proses yang membutuhkan alokasi yang penuh perhatian dari pemersepsi proses tersebut masih memerlukan cara-cara untuk mengorganisasikan informasi tersebut menjadi lebih efisien. Dalam proses organisasi informasi ini, skema (*schema*) sangat membantu dalam mencarikan jalan untuk pengorganisasian informasi yang lebih efisien. Skema merupakan kerangka kerja kognitif yang merepresentasikan pengetahuan yang terorganisasi mengenai suatu konsep yang telah terbentuk melalui pengalaman.

Mengacu pada skema kognitif tersebut, dalam hal ini terdapat beberapa macam skema dalam kognitif seperti skema diri (*self schema*), skema orang lain (*person schema*), skema skrip (*script schema*) dan skema diri-orang-dan situasi (*person-in-situation schemas*). Skema diri berisikan informasi mengenai diri orang itu sendiri seperti misalnya: penampilan (*appearance*), perilaku, dan kepribadian. Skema orang lain mengacu kepada cara individu menilai orang lain kedalam beberapa kategori seperti misalnya kategori kelompok. Istilah prototipe dan stereotipe sering digunakan dalam kategori ini (Wood, *et. al.*, 2001).

Sekali suatu prototipe terbentuk maka akan tersimpan dalam memori jangka panjang yang kemudian akan dipanggil kembali ketika akan digunakan dalam mempersepsi suatu objek yang dipandang hampir memiliki kesamaan prototipe (Schermehorn, *et al.*, 1994; Wood, *et al.*, 2001). Untuk menilai seorang pekerja apabila kita memiliki prototipe pekerja baik dalam pikiran kita termasuk di dalamnya ketepatan waktu dan disiplin kerja, maka

prototipe tersebut akan digunakan ketika kita melakukan penilaian terhadap seorang pekerja. Skema skrip (*script schema*) merupakan kerangka pengetahuan yang menggambarkan rangkaian kejadian. Sebagai contoh, seorang manajer yang berpengalaman akan menggunakan skema skrip yang sesuai dalam menentukan langkah-langkah atau tahap-tahap menjalankan rapat yang efektif. Skema diri-orang-dan situasi (*person-in-situation schemas*) menggabungkan skema yang terbentuk yang berkaitan dengan orang (skema diri dan skema orang) dan kejadian-kejadian (*script schemas*).

Sekali seseorang memberikan perhatian kepada stimulus tertentu serta mengelompokkan atau telah mengorganisasikannya, orang tersebut akan meneruskannya dengan pemberian interpretasi. Setelah itu untuk menggunakan informasi yang disimpan dalam memori tersebut, dilakukan pemanggilan informasi kembali. Oleh sebab itu, komponen dari ingatan sangat besar pengaruhnya terhadap proses persepsi, hal tersebut dikarenakan seluruh informasi disimpan dalam memori. (Schermehorn, *et al.*, 1994; Wood, *et al.*, 2001).

### **Faktor Yang Mempengaruhi Persepsi**

Manusia merespon situasi yang melingkupinya berdasarkan persepsi mereka dan persepsi tersebut dapat bertahan untuk jangka waktu yang lama. Wood, Wallace, Zeffane, Schermehorn, Hunt, dan Osborn (2001) menyebutkan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi proses persepsi, yakni pertama, pemersepsi (*perceiver*). Proses persepsi seseorang dapat dipengaruhi oleh motivasi, kebutuhan, pengalaman masa lalu, sikap, dan kepribadian orang tersebut. Kedua, objek yang dipersepsi (*perceived*).

Karakteristik objek yang dipersepsi seperti intensitas, ukuran, gerakan merupakan hal-hal yang mempengaruhi proses persepsi orang terhadap objek yang dipersepsi tersebut. Terakhir, *setting* yakni konteks-konteks fisik, sosial, organisasional dapat juga mempengaruhi proses persepsi. Sedangkan menurut Krech dan Crutchfield (1948) menyatakan bahwa ada dua

golongan variabel yang mempengaruhi persepsi, yaitu: (a) variabel struktural; dan (b) variabel fungsional. Variabel struktural merupakan faktor-faktor yang terkandung dalam rangsang fisik dan proses neurofisiologik. Variabel fungsional merupakan faktor-faktor yang terdapat dalam diri si pengamat seperti kebutuhan (*needs*), suasana hati (*moods*), pengalaman masa lampau, dan sifat-sifat individual lainnya (di kutip oleh Sarwono, S. W., 2002).

### **Kepemimpinan**

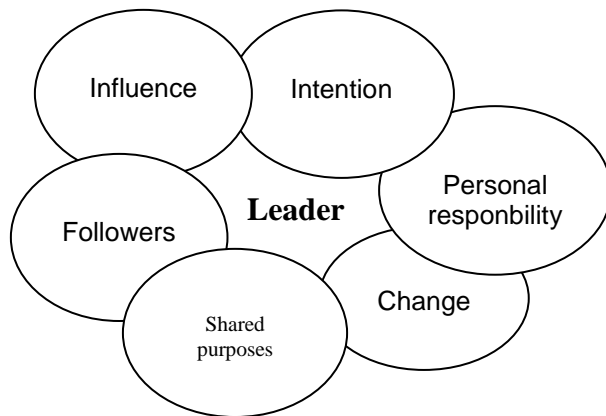
Kepemimpinan merupakan masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan tersebut muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi langsung di antara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin (ada relasi interpersonal). Kepemimpinan ini bisa berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang lain guna melakukan sesuatu, demi pencapaian satu tujuan tertentu. Raven dan Rubin (1983), mengatakan bahwa kepemimpinan seringkali dihubungkan dengan kelompok atau organisasi formal seperti misalnya partai politik, perusahaan, universitas, atau klub-klub sosial yang terorganisir secara formal.

Wood, *et al.* (2001) mendefinisikan kepemimpinan sebagai pola hubungan interpersonal yang mempengaruhi individu atau kelompok untuk menyelesaikan suatu tugas. Sementara itu Greenberg dan Baron (1997) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses di mana seorang individu mempengaruhi anggota kelompok lainnya dalam pencapaian tujuan-tujuan kelompok. Lebih lanjut Hughes, Ginnett dan Curphy (2002) mengutip pendapat Bass (1985) yang menyatakan bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu proses mempengaruhi bawahan, menciptakan visi mengenai tujuan yang akan dicapai, dan menjelaskan kepada bawahan cara untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bentuk pengaruh tersebut dapat secara formal seperti tingkatan yang biasanya menggambarkan manajerial pada suatu organisasi (Robbin, 2002).

Berdasarkan pada definisi-definisi di atas, maka dapat di simpulkan bahwa kepemimpinan merupakan serangkaian kegiatan pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri. Serta kepemimpinan merupakan proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi. Berbagai pandangan atau pendapat mengenai batasan atau definisi kepemimpinan di atas, memberikan gambaran bahwa kepemimpinan dilihat dari sudut pendekatan apapun mempunyai sifat universal dan merupakan suatu gejala sosial.

Perbedaan definisi kepemimpinan dan pemimpin terletak pada fokus aspek kepemimpinan: pemimpin sebagai sebuah posisi dalam suatu struktur kelompok, pemimpin sebagai peran dari serangkaian perilaku yang diharapkan, pemimpin sebagai fungsi dari aktivitas kelompok, dan pemimpin sebagai manusia. Kepemimpinan mengandung unsur-unsur: (a) adanya kemampuan mempengaruhi orang lain; (b) adanya kemampuan untuk mengarahkan tingkah laku kelompok yang dipimpin; dan (c) adanya usaha pencapaian tujuan organisasi (Daft, 1999).

Setelah melalui *review* yang mendalam Stodgill (1974) menyimpulkan bahwa definisi kepemimpinan dapat berjumlah sebanyak orang yang mendefinisikannya. Kepemimpinan telah didefinisikan berdasarkan ciri-ciri kepribadian, perilaku, pengaruh, pola interaksi, hubungan peran, dan jabatan pekerjaan administrasi (dikutip oleh Yukl, 1998). Sedangkan Daft (1999) menyatakan bahwa definisi kepemimpinan akan terus berubah sesuai dengan perkembangan jaman. Menurut Daft (1999), kepemimpinan adalah suatu hubungan pengaruh antara pemimpin dan bawahan yang ditujukan untuk tercapainya perubahan-perubahan nyata yang merefleksikan tujuan-tujuan bersama. Kunci-kunci elemen dalam definisi ini disimpulkan dalam gambar berikut ini (Daft, 1999).



Gambar 1  
Definisi kepemimpinan menurut Daft (1999) dalam Daft (1999, hal.6).

Berdasarkan gambar di atas, dapat diuraikan bahwa kepemimpinan mencakup pengaruh (*influence*) yang terjadi dan muncul di antara orang-orang yang terlibat di dalamnya. Orang-orang tersebut secara sengaja menginginkan adanya perubahan yang berarti, dan perubahan tersebut merefleksikan tujuan-tujuan bersama antara pemimpin dan bawahannya. Sedangkan pengaruh berarti bahwa hubungan antara orang-orang tersebut tidak pasif, multi arah, dan tidak memiliki tekanan yang kasar (*coercive*). Selain itu dalam kepemimpinan juga harus melibatkan *follower*. Tanpa kehadiran *follower* kepemimpinan tidak ada. Pemimpin yang baik tahu bagaimana untuk mengikuti pemimpinnya sehingga mereka dapat memberikan contoh yang baik bagi bawahannya untuk menjadi *follower* yang baik. Intensi (*intention*) merupakan hal yang penting di mana intensi menjadi dasar penggerak keaktifan pemimpin dan bawahannya untuk mencapai perubahan-perubahan yang berarti dan penting bagi mereka. Setiap anggota memiliki tanggung jawab personal (*personal responsibility*) untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Pada tahun 1980-an, peneliti-peneliti manajemen menjadi sangat tertarik pada aspek emosional dan simbolis dari pengaruh kepemimpinan. Proses seperti inilah yang akan membantu dalam memahami bagaimana pemimpin mempengaruhi bawahan untuk memberikan pengorbanan diri dan meletakkan misi dan

tujuan organisasi di atas kepentingan pribadi (Yulk, 1998).

Fungsi kepemimpinan dalam suatu perusahaan dapat dikatakan sangat sentral dalam usaha pencapaian tujuan dan sasaran. Dalam hal ini manajemen dianggap sebagai kepemimpinan dalam perusahaan. Kepemimpinan setiap pemimpin dalam perusahaan dipengaruhi oleh pemimpin di atasnya. Berkaitan dengan hal ini, cara memimpin bawahannya dipengaruhi oleh bagaimana ia sebagai bawahan dipimpin oleh atasannya. Pengaruh kepemimpinannya juga dirasakan seluruh kesatuan kerja yang dipimpinnya (Munandar, 2001). Berhasil tidaknya suatu perusahaan mencapai tujuan yang telah ditentukan tergantung pada cara-cara memimpin yang dipraktikkan oleh orang-orang atasan tersebut. Berkaitan dengan hal ini perlu ditekankan bahwa seorang pemimpin yang baik adalah seorang yang tidak melaksanakan sendiri tindakan-tindakan yang bersifat operasional. Namun mengambil keputusan menentukan kebijaksanaan dan menggerakkan orang lain untuk melaksanakan keputusan yang telah diambil sesuai dengan kebijaksanaan yang telah ditetapkan (Anoraga, P., 1992).

Para peneliti yang mengamati fungsi kepemimpinan dalam perusahaan sampai pada kesimpulan bahwa agar beroperasi secara efektif, maka diperlukan seseorang untuk melakukan dua fungsi utama: fungsi yang berhubungan dengan tugas atau memecahkan masalah dan fungsi memelihara kelompok atau sosial. Seseorang yang mampu melaksanakan kedua peran tadi dengan sukses akan menjadi pemimpin yang amat efektif. Penelitian menunjukkan bahwa kelompok paling efektif mempunyai semacam bentuk kepemimpinan bersama: satu orang (biasanya manajer atau pemimpin formal) melakukan fungsi tugas sedangkan anggota yang lain melakukan fungsi sosial (Stoner, Freeman, & Gilbert, JR., 1995). Suatu kepemimpinan juga dapat dikatakan efektif, jika kepemimpinan itu diterima oleh orang lain yang disebut bawahan. Dengan kata lain, kepemimpinan seseorang harus diakui dan diterima oleh para bawahannya, sehingga wewenangnya untuk memimpin.

Keinginan-keinginannya yang hendak direalisasikan, dimanifestasikan oleh kerelaan dan kemampuan bawahan untuk melaksanakannya sesuai dengan keinginan pemimpin tersebut (Anoraga, P., 1992).

Hubungan antara pemimpin dan bawahannya merupakan hubungan saling ketergantungan yang pada umumnya tidak seimbang. Bawahan umumnya merasa lebih tergantung kepada pemimpin daripada sebaliknya. Dalam proses interaksi yang terjadi antara pemimpin dan bawahannya, berlangsung proses saling mempengaruhi dimana pemimpin berupaya agar bawahannya berperilaku sesuai dengan harapannya (Munandar, 2001). Dalam penelitian ini teori kepemimpinan yang akan dibahas berkaitan dengan corak interaksi tersebut adalah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional. Pada kepemimpinan transformasional dan transaksional, pemimpin berupaya mengubah bawahannya agar mau bekerja lebih keras mencapai prestasi yang lebih tinggi dan bermutu (Munandar, 2001).

Menurut Daft (1999) kepemimpinan transformasional akan dapat dijelaskan dengan lebih baik apabila dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional. Berikut akan dibahas mengenai kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional.

### **Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Konsep awal mengenai model kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh James McGregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik dan selanjutnya ke dalam konteks organisasional oleh Bernard Bass. Burns (1978, hal. 20) mendefinisikan *transforming leadership* (kepemimpinan transformasional) sebagai sebuah proses dengan pimpinan dan bawahan saling meningkatkan tingkat moralitas dan motivasi satu sama lainnya, serta dapat diterapkan oleh siapa saja dalam organisasi pada kedudukan apapun. Kepemimpinan ini mencakup pemberian pengaruh terhadap

rekan sekerja, superior, dan juga bawahan (dikutip oleh Yulk, 1998).

Mengacu pada teori Burns, Bass (1985) menjelaskan kepemimpinan transformasional dalam kaitan dengan dampaknya terhadap bawahan: mereka percaya kepada atasannya, menghormati, setia, dan termotivasi untuk melakukan suatu tugas dengan baik bahkan hingga di luar batas yang telah disepakati bersama sebelumnya.

Menurut Bass (1985) pemimpin transformasional merubah dan memotivasi bawahannya dengan cara: (a) membuat mereka semakin sadar akan pentingnya hasil dari tugas mereka (*outcome*); (b) membujuk (*induce*) mereka untuk mendahulukan kepentingan kelompok atau bersama daripada kepentingan pribadi mereka; dan (c) mengaktifkan kebutuhan yang lebih tinggi.

Stoner, *et al.*, (1995) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional terjadi pada saat atasan dan bawahan saling menaikkan tingkat motivasi yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional merupakan visioner dan sebagian ahli lainnya menyebutkan karisma sebagai karakteristik kepemimpinan transformasional. Selanjutnya Egri dan Hermon (2000) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional ditandai dengan kemampuan untuk membawa perubahan yang signifikan. Para pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk memimpin perubahan-perubahan dalam visi, strategi, dan budaya organisasi serta mempromosikan inovasi, produk, dan teknologi.

Konsep awal kepemimpinan transformasional Bass (1985) meliputi tiga tipe perilaku transformasional: karisma (*charisma*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), perhatian individual (*individual consideration*). Karisma juga sering disebut sebagai pengaruh ideal (*idealized influence*) yang merupakan perilaku membangkitkan emosi bawahan yang kuat dan identifikasi bawahan pada pemimpinnya. Menurut Bass, karisma adalah bagian yang penting dari kepemimpinan transformasional, namun karisma itu sendiri tidak cukup bagi proses

transformasional (Felfe & Schyns, 2002). Para pemimpin transformasional mempengaruhi para bawahannya dengan menimbulkan emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut. Namun juga dapat mentransformasi para bawahannya dengan bertindak sebagai seorang *coach*, guru dan mentor (Huczynski & Buchanan, 2001). Menurut Bass (1985) para pemimpin transformasional dapat ditemukan dalam organisasi mana saja dan pada tingkat mana saja. Seorang pemimpin transformasional dapat mengaktifkan motivasi bawahannya dan meningkatkan komitmen bawahannya, tanpa memperhatikan apakah efeknya akhirnya menguntungkan para bawahannya atau tidak.

Sementara itu stimulasi intelektual adalah perilaku yang meningkatkan kesadaran akan adanya permasalahan dan mempengaruhi cara pandang bawahan terhadap masalah dengan sudut pandang baru yang berbeda (Yukl, 1994; Bass & Steidlmeier, 1998; Lakomski, 1995). Melalui pendekatan ini bawahan didorong untuk berfikir mengenai relevansi cara, sistem, nilai, kepercayaan, harapan, dan bentuk organisasi yang ada saat ini. Bawahan juga didorong untuk melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri, serta didorong untuk menetapkan tujuan dan sasaran yang menantang.

Perhatian individual meliputi tindakan-tindakan memberikan dukungan, membesarkan hati, dan melatih bawahan (Yukl, 1994). Pemimpin yang transformasional selalu membimbing, memberi perhatian secara individual dan memberi dukungan secara pribadi lepas pribadi (Bass & Steidlmeier, 1998). Salah satu cara yang digunakan pemimpin untuk memberikan perhatian secara individual kepada bawahannya adalah dengan pendelegasian wewenang (Avolio, et al., 1998). Pendelegasian wewenang merupakan kesempatan yang diberikan oleh atasan kepada bawahannya untuk belajar. Pemimpin transformasional dapat memahami kebutuhan bawahan secara pribadi sehingga dapat memperlakukannya

sesuai dengan kebutuhan masing-masing individu.

Revisi yang diberikan pada konsep awal tersebut ialah dengan ditambahkan satu lagi perilaku transformasional yaitu motivasi inspirasional (*inspirational motivation*). Motivasi inspirasional didefinisikan sebagai sejauh mana seorang pemimpin mengkomunikasikan sebuah visi yang menarik, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan, dan memodelkan perilaku-perilaku yang sesuai (Yukl, 1998). Yukl dan Fleet menyatakan bahwa perilaku pemimpin yang inspirasional dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan menyatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok (dikutip oleh Bass, 1985).

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik yakni pertama, memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya (*Idealized Influence - Charisma*). Kedua, memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi (*Individualized Consideration*). Ketiga, menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana (*Inspirational Motivation*). Keempat, meningkatkan intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama (*Intellectual Stimulation*). Pemimpin yang seperti ini akan dianggap oleh rekan-rekan atau bawahan mereka sebagai pemimpin yang efektif dan memuaskan.

### **Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Dalam upaya pengenalan lebih dalam tentang konsep kepemimpinan transformasional, Bass mengemukakan adanya kepemimpinan transaksional. Berhubungan dengan konsep kepemimpinan transaksional, Bass (1985)



berpendapat bahwa praktek kepemimpinan transaksional didasarkan pada asas pertukaran, yang mana pemimpin dan bawahan saling mempercayai secara timbal balik sehingga masing-masing memperoleh suatu nilai.

Neale dan Northcraft (1994) berpendapat bahwa pemimpin transaksional harus mampu mengenali apa yang diinginkan bawahan dari tugasnya dan memastikan apakah bawahan telah mendapatkan apa yang diinginkannya. Oleh karena itu sesuatu yang diinginkan pemimpin adalah kesesuaian antara kinerja bawahan dengan standar yang telah ditentukan.

Definisi lain dikemukakan Felfe dan Schyns (2002) serta Jung dan Avolio (1999) yang mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai gaya kepemimpinan yang menekankan pada proses pertukaran (*exchange*) antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin yang transaksional mengenali keinginan dan kebutuhan yang mendasar dari bawahannya, yang kemudian menyediakan pemenuhan kebutuhannya sebagai pertukaran yang sesuai dengan pemenuhan tugas yang sesuai nilainya dengan imbalan yang diinginkan bawahannya tersebut. Kepemimpinan transaksional dipandang sebagai serangkaian transaksi ekonomi dan sosial dalam upaya pemenuhan kebutuhan bawahan (Daft, 1999).

Lebih lanjut menurut Gronn (1995) dan Stoner, et al. (1995), pemimpin transaksional menaruh fokus pada kekinian dan kesuksesan dalam mempertahankan organisasi berjalan dengan mulus dan efisien. Kepemimpinan transaksional baik apabila dijalankan pada fungsi-fungsi manajemen tradisional seperti perencanaan (*planning*) dan *budgeting*, dan secara umum memfokuskan pada aspek non-personal dari performansi kerja. Kepemimpinan transaksional dapat juga efektif, dengan menjelaskan pengharapan, pemimpin turut membantu pembentukan rasa percaya diri bawahan. Apabila kebutuhan dasar bawahan terpenuhi, maka moral dan produktivitas bawahan menjadi berkembang. Namun demikian, karena kepemimpinan transaksional mengarahkan

komitmen bawahan untuk mengikuti aturan yang ada maka pemimpin yang transaksional cenderung untuk mempertahankan stabilitas daripada mempromosikan perubahan. Keterampilan transaksional adalah baik untuk dimiliki oleh para pemimpin namun apabila organisasi membutuhkan perubahan, maka gaya kepemimpinan yang lain dibutuhkan (Daft, 1999).

Namun demikian, karena kepemimpinan transaksional mengarahkan komitmen bawahan untuk mengikuti aturan yang ada maka pemimpin yang transaksional cenderung untuk mempertahankan stabilitas daripada mempromosikan perubahan. Teori transaksional memiliki dua tipe perilaku transaksional yaitu imbalan kontingensi (*contingent reward*) dan manajemen dengan eksepsi (*management by exception*). Manajemen dengan eksepsi dibagi menjadi dua perilaku yaitu *passive management by exception* dan *active management by exception* (Bass, 1998 dikutip oleh Steane & Jin Hua., 2002). Perilaku imbalan kontingensi meliputi klarifikasi tugas, tanggung jawab, dan pengharapan yang dibutuhkan untuk memperoleh imbalan dan juga penggunaan insentif dan imbalan untuk mengontrol motivasi bawahan (Yulk, 1998; Felfe & Schyns, 2002). Sementara itu, manajemen pasif dengan eksepsi (*passive management by exception*) meliputi penggunaan hukuman kontingensi dan tindakan koreksi lainnya terhadap perilaku yang menyimpang dari performansi standar yang telah dilakukan (Yulk, 1998; Bass & Steidlmeier, 1998; Bass & Avolio, 1997 dikutip oleh Steane & Jin Hua, 2002). Sedangkan manajemen aktif dengan eksepsi (*active management by exception*) meliputi pengawasan terhadap bawahan dan pemberian tindakan korektif dalam rangka menjamin pekerjaan terlaksana secara efektif (Yulk, 1998; Bass & Steidlmeier, 1998).

Berdasarkan pada penjelasan-penjelasan di atas, maka kepemimpinan transaksional dapat dijelaskan sebagai gaya kepemimpinan yang menekankan pada keseimbangan pertukaran antara usaha yang

diberikan bawahan terhadap atasan dan imbalan yang sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

### **Komitmen Organisasi**

Becker merupakan orang pertama yang membuat catatan mengenai konsep komitmen pada tahun 1960 (dikutip oleh Powell dan Meyer, 2002). Ia memaparkan keterikatan karyawan terhadap organisasi karena besarnya jumlah investasi yang ditanamkan pada organisasi tempat mereka bekerja.

Sementara itu Greenberg dan Baron (1997) menambahkan definisi komitmen yang dikutip dari ahli lain yaitu oleh Becker (1960) sebagai suatu kecenderungan untuk terikat dalam aktivitas organisasi secara konsisten yang merupakan hasil dari investasi atau *side-bets* yang akan hilang jika aktivitas dihentikan.

Komitmen memiliki derajat yang menggambarkan hubungan jangka panjang yang melibatkan kelekatan emosional (*emotional attachment*) sebagai hasil perubahan selama beberapa waktu dalam tiga aspek ketergantungan (*dependence*). Individu akan semakin memiliki ketergantungan yang lebih apabila memiliki: a) derajat kepuasan tinggi; b) kualitas alternatif di luar rendah; dan c) ukuran investasi yang tinggi dalam hubungan yang dibina.

Lebih lanjut Mowday, *et al.* (1982) mendefinisikan komitmen sebagai sikap kerja karyawan yang secara relatif terletak pada identifikasi dan keterlibatan pada organisasi. Konsepnya mempunyai sedikit tiga faktor yaitu: (a) dukungan dan kepercayaan yang kuat pada nilai dan tujuan organisasi, (b) berusaha sekuat-kuatnya untuk kepentingan organisasi, dan (c) berkemauan keras untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (dikutip oleh Bishop, Scott, & Burroughs, 2000).

Sementara itu menurut Eisenberger, Huntington, Hutchison, dan Sowa's (1986) kata komitmen seringkali digunakan untuk menjelaskan suatu perasaan yang terikat secara emosional maupun intelektual pada aktivitas seseorang yang mana di dalamnya termasuk hubungan

antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, dan individu dengan organisasi (dikutip oleh Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002).

Robbins (1998) mendefinisikan *organizational commitment* sebagai derajat sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen juga memiliki fokus yang beragam, dalam hal ini seorang individu dapat merasakan komitmen terhadap organisasi, manajemen puncak, atau pada kelompok kerjanya (Podsakoff, Mackenzie, & Bommer, 1996). Sementara itu Newstrom dan Davis (2002) memandang komitmen sebagai suatu kelekatan afeksi atau emosi terhadap organisasi seperti individu melakukan identifikasi yang kuat, memilih keterlibatan tinggi dan senang menjadi anggota organisasi.

Sedangkan menurut Meyer dan Allen (dikutip oleh Meyer dan Herscovitch, 2001) pada awalnya komitmen organisasi hanya dipandang sebagai suatu konstruk unidimensional yang merefleksikan suatu ikatan afektif terhadap suatu organisasi. Perkembangan berikutnya komitmen dapat ditinjau dari bentuk atau dimensi yang berbeda-beda.

Allen dan Meyer (dikutip oleh Meyer dan Herscovitch, 2001) menamakan komitmen perilaku sebagai komitmen menerus (*continuance commitment*) dan komitmen sikap sebagai komitmen afektif (*affective commitment*). Komitmen dipandang sebagai suatu perilaku (*behavior*) apabila individu telah merasa terikat oleh tindakannya atau aktivitasnya di masa lalu dan atau dia telah menanamkan sesuatu yang berharga seperti waktu, uang, tenaga, perhatian, dan yang lainnya terhadap organisasi yang dirasakannya akan sangat sulit untuk ditarik kembali (dikutip oleh Meyer, *et al.*, 2002). Komitmen dipandang sebagai suatu sikap (*attitude*) merupakan suatu keadaan di mana individu melakukan identifikasi pada organisasi beserta tujuan-tujuannya dan mempunyai keinginan kuat untuk tetap mempertahankan keanggotaannya agar dapat mempermudah pencapaian tujuan-

tujuan organisasi dan menjadi sama untuk menjadi tujuan hidupnya (Steers & Porter, 1996).

Pendekatan kedua jenis komitmen tersebut di atas mempunyai perbedaan. Namun keduanya tidak perlu dipermasalahkan karena kedua konsep ini sebenarnya saling mempengaruhi dalam proses pembentukan komitmen. Steers dan Porter (1983) menyatakan bahwa perilaku tertentu (bergabung dengan organisasi) akan menimbulkan kekonsistensian sikap dengan perilaku tersebut (tumbuhnya kepercayaan pada tujuan organisasi). Sikap ini nantinya akan menumbuhkan perilaku yang konsisten dengan sikap-sikap tersebut. Dengan kata lain, proses komitmen dapat dipandang sebagai suatu rangkaian penguatan diri dimana sikap dan perilaku mempunyai hubungan yang timbal balik. Mowday, *et al.* (1982) dan Staw (1977) menyatakan bahwa komitmen sikap dan komitmen perilaku dihubungkan dalam suatu cara sirkuler dan timbal balik. Sikap yang memiliki komitmen akan menyebabkan munculnya perilaku yang memiliki komitmen pula (dikutip oleh Meyer & Hercovitch, 2001).

Allen dan Meyer telah membuat skala yang membedakan komitmen afektif dan komitmen menerus yang banyak digunakan dan telah disebarluaskan. Selama beberapa tahun pandangan Allen dan Meyer ini telah mendominasi literatur mengenai komitmen (dikutip oleh Powell & Meyer, 2003). Allen dan Meyer (1991) menyusun tiga komponen model komitmen organisasi yang merefleksikan tiga tema utama yaitu kelekatan afeksi (*affective attachment*), kerugian (*costs*), dan kewajiban (*obligation*). Ketiga komponen utama tersebut diberi nama berurutan seperti ketiga tema tersebut seperti komitmen afeksi, komitmen menerus dan komitmen normatif (dikutip oleh Meyer, Allen & Smith, 1993).

Meyer dan Herscovitch (2001) menyatakan bahwa komponen afeksi mengacu kepada kelekatan yang berdasar pada identifikasi terhadap organisasi, keterlibatan dalam organisasi dan kesenangan akan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Greenberg dan Baron

(1997) menyatakan bahwa komitmen organisasi sebagai sikap, merupakan prediktor yang lebih baik dari *job turnover* daripada sikap kerja lainnya. Stanley, Meyer, Topolnytsky dan Herscovitch (1999) menyatakan hal serupa bahwa komitmen organisasi merupakan prediktor yang lebih baik daripada kepuasan kerja (*job satisfaction*) dalam memprediksi *turnover* dan *absenteeism* (Meyer & Herscovitch, 2001). Greenberg dan Baron (1997) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu terhadap organisasi dan keterlibatannya di dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi menurut Mowday, *et al.* (1982) memiliki karakteristik seperti percaya dan menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi, keinginan untuk mengeluarkan usaha yang lebih untuk organisasi dan mempertahankan keanggotaan organisasi.

Newstrom dan Davis (2002) mengemukakan bahwa komitmen merefleksikan keyakinan karyawan pada misi dan tujuan perusahaan, upaya untuk berprestasi, dan keinginan untuk tetap bekerja pada perusahaan. Northcraft dan Neale (1994) mengartikan komitmen sebagai sifat hubungan seorang individu dengan organisasi yang memungkinkan seseorang mempunyai komitmen yang tinggi dengan memperlihatkan hal-hal sebagai berikut: (a) keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, (b) kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, dan (c) kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Sementara itu, Setton *et al.* (dalam Pillai, *et al.*, 1999) melihat komitmen melalui dua pendekatan, yaitu: pendekatan pertukaran (*exchange approach*) dan pendekatan psikologis (*psychological approach*). Pendekatan pertama lebih menekankan kepada apa yang diperoleh oleh karyawan dari organisasi tempat ia bekerja. Jadi semakin besar yang diperoleh karyawan dari organisasi tempat ia bekerja, maka komitmen yang ditunjukkan oleh karyawan juga semakin besar. Pendekatan psikologis lebih menekankan pada pandangan karyawan terhadap organisasi

tempat ia bekerja. Hal ini berarti semakin positif karyawan memandang organisasinya, maka akan memberikan tingkat komitmen lebih tinggi terhadap organisasi tersebut.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen terhadap organisasi ialah suatu sikap anggota terhadap organisasinya yang merefleksikan seberapa besar identifikasi diri anggota tersebut terhadap organisasinya dan juga seberapa besar keinginan untuk menetap dalam organisasi tersebut. Identifikasi terhadap organisasi merupakan kelekatan emosional terhadap organisasi dimana komponen afektif sangat dominan di dalamnya (*affective commitment*). Sementara keinginan untuk menetap dalam organisasi merupakan persepsi terhadap kerugian yang akan dialami anggota organisasi apabila ia meninggalkan organisasinya tersebut (*continuance commitment*). Keinginan untuk menetap dalam organisasi tersebut juga terbentuk oleh adanya nilai-nilai dan norma dalam masyarakat misalnya, yang mengatakan bahwa kesetiaan adalah hal yang sangat bernilai dan didambakan orang (*normative commitment*).

### **Pendekatan Pembentukan Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merefleksikan seberapa besar anggota organisasi mengidentifikasi dan melibatkan dirinya pada organisasinya dan juga merasa tidak berkeinginan untuk meninggalkan organisasinya (Luthans, 2002). Ada beberapa dasar pembentukan komitmen organisasi yang berupa motif-motif dasar. Secara historis, menurut Becker dan Billings (dikutip oleh Greenberg & Baron, 1997) ada dua macam pendekatan yang digunakan untuk menjelaskan dasar pembentukan komitmen yaitu *side-bets orientation* dan *goal congruence orientation*.

Pertama, *side-bets orientation* merupakan orientasi ini memiliki fokus pada persepsi terhadap kumpulan investasi yang akan hilang apabila meninggalkan organisasi tersebut. Pendapat ini menyatakan bahwa meninggalkan organisasi akan lebih banyak merugikan karena orang takut akan kehilangan apa yang telah diinvestasikan pada organisasinya selama ini dan juga merasakan bahwa mereka belum tentu akan memperoleh gantinya. Kedua, *goal-congruence orientation* merupakan orientasi ini berfokus pada sejauh mana seseorang dalam organisasi melihat adanya kesesuaian antara tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Pendekatan ini merefleksikan keinginan orang untuk menerima dan mencapai tujuan organisasi. Orientasi ini juga memandang komitmen organisasi sebagai suatu hasil dari 3 faktor yaitu (a) penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, (b) keinginan untuk menolong organisasi dalam pencapaian tujuannya, dan (c) keinginan untuk menetap dalam organisasi.

Berdasarkan kedua pendekatan ini, para peneliti kemudian mengembangkan tiga macam komitmen organisasi yaitu: komitmen menerus (*continuance commitment*), komitmen afeksi (*affective commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Komitmen menerus (*continuance commitment*) merupakan kekuatan keinginan seseorang dalam organisasi untuk terus bekerja bagi organisasi karena ia membutuhkannya dan tidak mampu untuk melakukan hal lainnya lagi. Komitmen afeksi merupakan kekuatan keinginan seseorang untuk tetap meneruskan bekerja bagi organisasi karena ia merasa cocok dengan organisasi tersebut dan ingin melakukannya. Setelah kedua komponen tersebut diteliti para ahli menemukan satu komitmen lagi yaitu komitmen normatif. Komitmen normatif mengacu kepada perasaan akan keharusan anggota organisasi untuk menetap dalam organisasi karena adanya tekanan dari luar (Greenberg & Baron, 1997).

Sementara itu, menurut Powell dan Meyer (2004) komitmen menerus dibangun berdasarkan penilaian pragmatis mengenai

keuntungan dan kerugian untuk tetap dalam organisasi, sedangkan komitmen normatif berdasarkan pada perasaan akan tanggung jawab dan kewajiban moral terhadap organisasi yang mempekerjakan mereka. Lebih lanjut Luthans (2002) menyatakan bahwa pegawai dengan komitmen afektif yang kuat tetap bertahan pada organisasinya karena mereka memang menginginkannya, mereka dengan komitmen menerus yang kuat menetap pada organisasinya karena mereka butuh, dan mereka yang memiliki komitmen normatif yang kuat menetap karena mereka merasa hal tersebut sebagai suatu keharusan.

Menurut Allen dan Meyer (1990), konsep mengenai komitmen mencerminkan tiga tema umum, yaitu *affective attachment*, *perceived cost*, dan *obligation*. *Affective attitude*, komitmen organisasi dirumuskan sebagai keterikatan emosional atau afektif terhadap organisasi sedemikian rupa sehingga karyawan mengidentifikasi diri terlibat dan menikmati keanggotaannya di dalam organisasi. *Perceived costs*, komitmen diapandang sebagai suatu kecenderungan untuk terlibat secara konsisten dalam rangkaian kegiatan berdasarkan pengenalan individu terhadap kerugian yang akan dipikul jika menghentikan kegiatan. *Obligation*, memandang komitmen sebagai suatu keyakinan mengenai tanggung jawab seseorang terhadap organisasi. Berdasarkan konsep di atas komitmen terhadap organisasi merupakan bentuk keterikatan emosi di mana *output*nya adalah identifikasi terhadap organisasi tempat ia bekerja, kecenderungan untuk menetap dalam organisasinya mengingat sudah banyak *input* yang dikorbankan bagi organisasi dan komitmen merupakan suatu bentuk nilai kewajiban atau keharusan yang didasarkan atas norma-norma sosial (dikutip oleh Meyer & Herscovitch, 2001).

### **Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Northcraft dan Neale (1994) menyatakan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi. Faktor-faktor tersebut

mempengaruhi tipe komitmen yang berbeda pula. Komitmen afektif dipengaruhi oleh kualitas pengawasan (*supervisory*), otonomi diri, identitas tugas, variasi tugas dan lamanya menjadi anggota dalam organisasi. Selain mempengaruhi komitmen afektif, lamanya partisipasi dalam organisasi juga mempengaruhi komitmen menerus (*continuance commitment*). Sementara itu komitmen normatif dipengaruhi oleh perlakuan pemimpin yang adil (*fair*), keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan rasa saling hormat serta percaya antara pemimpin dan bawahannya juga antar bawahan sendiri.

Menurut David (dikutip oleh Bigley, *et al.*, 1996), komitmen karyawan dipengaruhi beberapa karakteristik yakni pertama, karakteristik individu yaitu karakteristik yang melekat pada individu seperti umur, masa kerja, pendidikan, jenis kelamin, serta faktor kepribadian seperti motif berprestasi, perasaan ikut memiliki, dan kepuasan kerja. Berkaitan dengan faktor personal ini terdapat kecenderungan bahwa pekerja wanita mempunyai komitmen yang lebih tinggi dibanding dengan pekerja laki-laki. Sedangkan dilihat dari tingkat pendidikan, karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan rendah mempunyai komitmen kerja yang lebih tinggi dibanding dengan pekerja yang mempunyai pendidikan tinggi. Karyawan dengan pendidikan tinggi memiliki *bargaining power* yang lebih tinggi daripada karyawan dengan tingkat pendidikan yang lebih rendah. Dengan tingkat pendidikan yang tinggi seorang karyawan akan dengan mudahnya berpindah ke tempat kerja lainnya. Selain itu apabila dilihat dari masa kerja, komitmen dan kepuasan kerja pada karyawan dapat dilihat setelah bekerja selama minimal satu tahun (Luthans, 2002; Northcraft & Neale, 1994). Tingginya komitmen karyawan ditentukan berdasarkan lamanya periode waktu bekerja pada perusahaan dan terdapat hubungan yang positif antara tingkat komitmen karyawan dengan masa kerja (Northcraft & Neale, 1994).

Kedua, karakteristik kerja yang berkaitan dengan peran karyawan dalam

perusahaan. Ketidakjelasan peran yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya akan mengakibatkan timbulnya konflik peran, yang pada akhirnya akan mempengaruhi komitmen karyawan. Ketiga, karakteristik struktur yang dipengaruhi oleh besarnya organisasi, bentuk organisasi (sentralisasi atau desentralisasi). Desentralisasi akan menyebabkan komitmen yang tinggi, sedangkan sentralisasi menyebabkan komitmen rendah. Keempat, pengalaman kerja yang dimiliki oleh karyawan. Karyawan yang mempunyai pengalaman kerja yang banyak, cenderung memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat ditemukan banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan terhadap perusahaan. Faktor-faktor tersebut membentuk komitmen organisasi yang berbeda pula. Komitmen yang tinggi biasanya dimiliki kaum perempuan, karyawan dengan pendidikan lebih rendah, struktur organisasi yang lebih desentralisasi, dan pengalaman kerja yang lebih banyak.

### **Metode Penelitian**

Subyek penelitian dalam penelitian ini ialah karyawan dari Perusahaan X. Subyek tidak dibatasi jenis kelaminnya. Usia subyek dalam penelitian ini mengacu kepada jumlah tahun usia subyek pada saat penelitian dilakukan sesuai dengan yang tercantum dalam lembar identitas pada kuesioner. Peneliti mengontrol latar belakang pendidikan minimal SMP, hal ini dengan mempertimbangan subyek memiliki kemampuan yang memadai untuk membaca dan menafsirkan arti pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dengan baik. Penelitian ini merupakan penelitian non eksperimen yang bersifat kuantitatif. Teknik penelitian yang digunakan untuk pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah teknik *probability sampling* dengan *simple random sampling*.

Pengukuran reliabilitas variabel transformasional yang terdiri dari dimensi karisma, dimensi motivasi inspirasional, dimensi stimulasi intelektual, dan dimensi perhatian individual. Dimensi karisma

memperoleh *Alpha* 0,869; dimensi motivasi inspirasional memperoleh *Alpha* 0,819; dimensi stimulasi intelektual memperoleh *Alpha* 0,758; dan dimensi perhatian individual memperoleh *Alpha* 0,840.

Pengukuran reliabilitas variabel transaksional yang terdiri dari dimensi imbalan kontingensi dan dimensi manajemen dengan eksepsi. Dimensi imbalan kontingensi memperoleh *Alpha* 0,802 dan dimensi manajemen dengan eksepsi memperoleh *Alpha* 0,784.

Pengukuran reliabilitas variabel komitmen yang terdiri dari dimensi komitmen afeksi, komitmen menerus, dan komitmen normatif. Dimensi komitmen afeksi memperoleh *Alpha* 0,858; dimensi komitmen menerus memperoleh *Alpha* 0,776; dan dimensi komitmen normatif memperoleh *Alpha* 0,826.

### **Analisis Data**

Pada variabel pertama yaitu transformasional, skor penilaian berada pada skala 1 sampai 6 dengan jumlah pernyataan sebanyak 39 butir. Secara keseluruhan skor total bergerak dari 39 sampai 234, sehingga diperoleh mean teoritis sebesar 136,5 (dibulatkan menjadi 137). Sedangkan berdasarkan hasil penelitian, diperoleh rentang skor dengan nilai minimum 155 dan nilai maksimum 187. Berdasarkan pada rentang skor tersebut, maka diperoleh titik tengah sebesar 171. Mean empirik sebesar 173,73 dengan standar deviasi sebesar 5,334.

Kategorisasi skor total pada variabel ini, berdasarkan pada perhitungan *T-score*, dengan ketentuan *T-score* > 60 termasuk kelompok tinggi,  $60 > T\text{-score} > 40$  termasuk kelompok rata-rata, dan *T-score* < 40 termasuk kelompok rendah. Ditinjau dari perhitungan *T-score*, skor 180 keatas termasuk kelompok tinggi, skor 169-179 termasuk kelompok rata-rata, dan skor 168 kebawah termasuk kelompok rendah..

Berdasarkan pada kategorisasi tersebut, terdapat 17 orang (11,81%) mempersepsikan bahwa kepemimpinan transformasional selalu diterapkan, 102 orang (70,83%) mempersepsikan bahwa kepemimpinan transformasional kadang-kadang diterapkan, dan 25 orang (17,36%)

mempersepsikan bahwa kepemimpinan transformasional sangat jarang diterapkan.

Pada variabel kedua yaitu transaksional, skor penilaian berada pada skala 1 sampai 6, dengan jumlah pernyataan sebanyak 21 butir. Secara keseluruhan skor total bergerak dari 21 sampai 126, sehingga diperoleh mean teoritis sebesar 63. Sedangkan berdasarkan hasil penelitian, diperoleh rentang skor dengan nilai minimum 83 dan nilai maksimum 101. Berdasarkan pada rentang skor tersebut maka diperoleh titik tengah sebesar 92. Mean empirik sebesar 93,08, dengan standar deviasi sebesar 3,576.

Kategorisasi skor total pada variabel ini, berdasarkan pada perhitungan T-score, dengan ketentuan T-score > 60 termasuk kelompok tinggi,  $60 > T\text{-score} > 40$  termasuk kelompok rata-rata, dan T-score < 40 termasuk kelompok rendah. Ditinjau dari perhitungan T-score, skor 98 keatas termasuk kelompok tinggi, skor 89-97 termasuk kelompok sedang, dan skor 88 kebawah termasuk kelompok rendah.. Berdasarkan pada kategorisasi tersebut, terdapat 17 orang (11,81%) mempersepsikan kepemimpinan transaksional selalu diterapkan, 112 orang (77,78%) mempersepsikan kepemimpinan transaksional kadang-kadang diterapkan, dan 15 orang (10,41%) mempersepsikan kepemimpinan transaksional sangat jarang diterapkan.

Pada variabel ketiga yaitu komitmen, skor penilaian berada pada skala 1 sampai 6, dengan jumlah pernyataan sebanyak 33 butir. Secara keseluruhan skor total bergerak dari 33 sampai 198, sehingga diperoleh mean teoritis sebesar 115,5 (dibulatkan menjadi 116). Sedangkan berdasarkan hasil penelitian, diperoleh rentang skor dengan nilai minimum 133 dan nilai maksimum 159.

Berdasarkan pada rentang skor tersebut, maka diperoleh titik tengah sebesar 146. Skor rata-rata sebesar 147,31 dengan standar deviasi sebesar 5,754.

Kategorisasi skor total pada variabel ini, berdasarkan pada perhitungan T-score, dengan ketentuan T-score > 60 termasuk kelompok tinggi,  $60 > T\text{-score} > 40$  termasuk kelompok rata-rata, dan T-

score < 40 termasuk kelompok rendah. Ditinjau dari perhitungan T-score, skor 154 keatas termasuk kelompok tinggi, skor 153-141 termasuk kelompok sedang, dan skor 140 kebawah termasuk kelompok rendah..

Berdasarkan pada kategorisasi tersebut, terdapat 20 orang (13,89%) memiliki komitmen tinggi pada perusahaan, 105 orang (72,92%) memiliki komitmen sedang pada perusahaan, dan 19 orang (13,19%) memiliki komitmen rendah pada perusahaan.

Pengolahan data dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah terdapat hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen karyawan pada perusahaan. Analisa data penelitian dengan menggunakan rumus *multipleregression* dengan bantuan SPSS *for windows* versi 12.00. Perhitungan regresi berganda (*multipleregression*) dilakukan bila jumlah variabel bebasnya minimal 2.

Dalam penelitian ini, digunakan perhitungan persamaan regresi berganda dengan metode *backward elimination*. Metode *backward elimination* merupakan metode yang menganalisis variabel prediktor dari belakang, maksudnya semua prediktor dianalisis. Kemudian dilanjutkan dengan menganalisis prediktor yang lebih dominan berpengaruh pada kriterium (Sugiyono & Wibowo, 2001). Berdasarkan hasil uji data, ditemukan bahwa variabel transformasional, variabel transaksional, dan variabel komitmen berdistribusi normal, sehingga data skor variabel dapat diolah secara parametrik. Model regresi memenuhi asumsi normalitas, jika penyebaran data di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal (Ghozali, I., 2001).

Dari perhitungan regresi berganda pada variabel transformasional dan transaksional, diperoleh VIF sebesar 1,284 ( $VIF < 5$ ). Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas atau tidak terdapat korelasi yang besar diantara variabel bebas. Hal ini berarti variabel transformasional dan variabel transaksional tidak mengukur hal yang sama. Korelasi

yang digunakan adalah korelasi *pearson*, diperoleh nilai korelasi antara transformasional dan komitmen sebesar 0,354 dan nilai korelasi antara transaksional dan komitmen sebesar 0,199. Berdasarkan nilai korelasi menunjukkan bahwa transaksional mempunyai korelasi yang lebih lemah terhadap komitmen dibandingkan dengan transformasional. Sedangkan untuk pengujian hipotesis, ditentukan 0,05 sebagai level signifikansi. Ditinjau dari taraf signifikansi korelasi satu sisi, maka diperoleh koefisien korelasi antara transformasional dan komitmen sebesar  $p(0,000) < 0,05$  dan koefisien korelasi antara transaksional dan komitmen sebesar  $p(0,008) < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa transformasional memiliki hubungan yang positif dengan komitmen dibandingkan dengan transaksional dengan komitmen.

Metode *backward* dimulai dengan memasukkan semua variabel (lihat model 1 yang mempunyai keterangan Enter). Model 2 menyatakan bahwa variabel yang dikeluarkan (*removed*) adalah variabel transaksional. Dengan demikian, variabel bebas yang layak dimasukkan dalam model regresi adalah variabel transformasional. Seperti telah disebutkan, maka ada variabel yang harus dikeluarkan dari model regresi. Pada model 1 terlihat  $R^2$  sebesar 0,114; kemudian pada model 2 dengan mengeluarkan variabel transaksional diperoleh  $R^2$  sebesar 0,119 atau terjadi peningkatan. Hal ini berarti variabel transformasional bisa menjelaskan variabel komitmen dengan lebih besar daripada variabel transaksional. Di sini berarti 11,9% variabel transformasional mempengaruhi komitmen, sedangkan sisanya (100%-11,9%) dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain. Sedangkan analisis berdasarkan Durbin-Watson diperoleh nilai sebesar 1,232. Nilai Durbin-Watson digunakan untuk menentukan uji autokorelasi dengan ketentuan apabila nilai Durbin-Watson di bawah 5 maka tidak terjadi autokorelasi. Hal ini berarti terdapat hubungan yang linier antara variabel transformasional dan variabel transaksional dengan variabel komitmen.

Dari uji ANOVA atau F test, didapat F hitung variabel transformasional dan variabel transaksional terhadap variabel komitmen pada model 1 sebesar 10,221 dengan taraf signifikansi  $p(0,000) < 0,05$ . Pada model 2 didapat F hitung sebesar 20,328 dengan tingkat signifikansi  $p(0,000) < 0,05$ . Berdasarkan hal tersebut maka dapat diperoleh kesimpulan bahwa variabel transformasional dan variabel transaksional secara bersama-sama berpengaruh terhadap komitmen.

Dari hasil perhitungan, dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini berarti gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama-sama berpengaruh terhadap komitmen. Namun gaya kepemimpinan transformasional lebih dominan mempengaruhi komitmen dibandingkan gaya kepemimpinan transaksional.

Analisis data tambahan dilakukan untuk mengetahui hubungan antara usia subyek dan lama kerja subyek dengan komitmen. Dari hasil perhitungan korelasi Pearson diperoleh koefisien korelasi antara usia subyek dan komitmen sebesar 0,076 dengan taraf signifikansi sebesar  $p(0,368) > 0,05$ . Hal ini berarti tidak terdapat hubungan antara usia subyek dan komitmen. Sedangkan koefisien korelasi antara lama kerja subyek dan komitmen sebesar 0,049 dengan taraf signifikansi sebesar  $p(0,560) > 0,05$ . Hal ini berarti tidak terdapat hubungan antara lama kerja subyek dengan komitmen.

Untuk mengukur apakah ada perbedaan tingkat komitmen berdasarkan jenis kelamin subyek dilakukan uji t yang memperoleh hasil  $t(142)$  sebesar 0,157 dengan taraf signifikansi sebesar  $p(0,875) > 0,05$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa perbedaan komitmen pada laki-laki dan perempuan tidak berbeda secara signifikan. Sementara itu uji t untuk mengukur apakah ada perbedaan tingkat komitmen berdasarkan latar belakang pendidikan subyek diperoleh  $t(142)$  sebesar - 0,809 dengan taraf signifikansi sebesar  $p(0,420) > 0,05$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa perbedaan komitmen



pada subyek tidak berbeda secara signifikan berdasarkan latar belakang pendidikan.

### **Pembahasan**

Setelah dilakukan pengolahan data, diperoleh hasil bahwa persepsi terhadap kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama-sama berhubungan dengan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya keselarasan dengan pendapat Bass (1985), yang mengatakan bahwa pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk menciptakan komitmen yang tinggi pada karyawannya dan pemimpin transaksional yang memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan yang lebih rendah kepada karyawannya. Hal ini sebagai pertukaran atas performansi kinerja karyawan akan dapat menumbuhkan komitmen pada karyawannya.

Pemimpin transaksional mempengaruhi nilai-nilai, harga diri, dan konsep diri karyawannya. Selain itu, karyawannya secara konsekuen juga akan menunjukkan tujuan, penampilan, kepuasan, dan komitmen yang tinggi (Felfe & Schyns, 2002). Sedangkan menurut Bass & Avolio (1995), pada pemimpin transaksional, komitmen dapat tumbuh pada diri karyawan apabila kestabilan transaksional antara usaha karyawan dan imbalan yang diberikan konsisten atau stabil, sementara dalam penelitian ini, hal tersebut tidak ditemukan (dikutip oleh Felfe & Schyns, 2002).

Namun kepemimpinan transformasional lebih kuat dalam mempengaruhi komitmen karyawan pada perusahaan X dibandingkan dengan penelitian Bycio, Allen, & Hackett (1995), yang menemukan bahwa dibandingkan dengan karyawan yang mempersepsikan pemimpinnya menerapkan kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan transaksional. Karyawan yang mempersepsikan pemimpinnya menerapkan kepemimpinan transformasional memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan.

Hal tersebut disebabkan pada kepemimpinan transformasional terdapat

hubungan yang erat antara pemimpin dan karyawan. Hubungan tersebut terbentuk berdasarkan pada kepercayaan dan komitmen bukan atas dasar persetujuan kontrak kerja (Jung & Avolio, 1999).

Pemimpin transformasional memotivasi karyawan dengan meningkatkan arti penting dan nilai tugas di mata karyawan. Serta mendorong karyawan untuk lebih mengutamakan kepentingan kelompok atau perusahaan dengan menaikkan tingkat kebutuhan para karyawan ke taraf yang lebih tinggi seperti aktualisasi diri (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1995).

Dengan demikian, maka pemimpin transformasional dapat mempengaruhi para karyawannya dengan menimbulkan emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut (Jung et al., 1995, dikutip oleh Jung & Avolio, 1999). Pada akhirnya kepercayaan yang dimiliki karyawan akan tujuan dan ingin tetap bekerja di perusahaan, terbentuk komitmen karyawan pada perusahaan (William & Hazer, 1986, dikutip oleh Smither, 1998).

Sedangkan kepemimpinan transaksional menekankan pada orientasi nilai yang bersifat individual dan fokus pada kondisi masa kini (Jung & Avolio, 1999). Kepemimpinan transaksional dipandang sebagai serangkaian transaksi ekonomi dan sosial dalam upaya pemenuhan kebutuhan karyawan (Daft, 1999). Pemimpin transaksional menetapkan apa yang harus dilakukan para karyawannya untuk mencapai kebutuhan mereka sendiri dan perusahaan.

Serta juga mengklasifikasi tuntutan tersebut dan membuat karyawan merasa percaya diri untuk mencapai tujuan dengan menambah usaha yang dibutuhkan (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1995). Apabila tujuan tersebut terpenuhi, maka moral dan produktivitas karyawan menjadi berkembang. Namun demikian karena pemimpin transaksional mengarahkan komitmen karyawan untuk mengikuti aturan yang ada, maka pemimpin transaksional cenderung untuk mempertahankan stabilitas daripada menciptakan perubahan (Daft, 1999).

Komitmen karyawan pada perusahaan terbentuk, apabila karyawan

merasa bahwa perusahaan peduli dengan kesejahteraan mereka (Eisenberger, Fasolo, & Davis-Lamastro, 1990 dikutip oleh Smither, 1998). Namun ketika karyawan merasa khawatir tentang masa depan dari pekerjaan mereka, maka akan tercipta komitmen yang rendah, kurang kepercayaan pada perusahaan, dan rendahnya kepuasan kerja (Ashford, Lee, & Bobko, 1989, dikutip oleh Smither, 1998).

Peneliti dalam penelitian ini juga memperoleh hasil bahwa variable kepemimpinan hanya sedikit memberikan kontribusi dalam membentuk komitmen karyawan terhadap perusahaan. Hal ini disebabkan komitmen sangat sedikit dipengaruhi oleh praktek kepemimpinan dan kualitas hubungan interpersonal antar karyawan. Praktek-praktek manajemen sumber daya manusia (SDM) seperti alokasi *reward* (misalnya: bonus, kenaikan gaji, promosi jabatan) jauh lebih efektif dalam memprediksi komitmen. Hal tersebut dikarenakan praktek-praktek manajemen sumber daya manusia (SDM) berada langsung di bawah control perusahaan secara formal (Eisenberger, Ameli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001).

Selain itu, konstruk variable transformasional dan transaksional tidak sepenuhnya muncul dalam praktek-praktek kepemimpinan di perusahaan X. Hal ini diduga tidak semua dimensi kepemimpinan transformasional dan transaksional muncul dalam praktek kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan X tersebut.

Walaupun secara teori, praktek kepemimpinan transformasional dan transaksional secara signifikan dapat membentuk komitmen karyawan pada perusahaan, namun pada kenyataannya hal tersebut tidak terjadi pada perusahaan yang diteliti. Sebab setiap populasi mempunyai karakteristik psikologis yang berbeda sehingga tidak semua variable psikologis (persepsi terhadap kepemimpinan transformasional dan transaksional) dapat diterapkan pada setiap populasi penelitian.

Sedangkan apabila ditinjau dari temuan data tambahan, yaitu latar belakang pendidikan, jenis kelamin, lama kerja, dan pendapatan per bulan, peneliti tidak menemukan adanya hubungan antara

keempat predictor tersebut dengan komitmen karyawan pada perusahaan X. Hal ini bertentangan dengan pendapat David (dikutip oleh Bigley et al., 1996) yang mengatakan bahwa komitmen karyawan dapat dipengaruhi oleh karakteristik individu yaitu karakteristik yang melekat pada individu seperti umur, masa kerja, pendidikan dan jenis kelamin.

Namun komitmen yang dimiliki oleh karyawan perusahaan X tersebut kemungkinan dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti karakteristik kerja, karakteristik struktur perusahaan, dan factor kepribadian seperti motif berprestasi (*achievement motivation*), perasaan ikut memiliki dan kepuasan kerja (David dikutip oleh Bigley, et. Al., 1996).

Karakteristik kerja berkaitan dengan peran karyawan dalam perusahaan. Dalam hal ini setiap karyawan perusahaan X memiliki peranan yang jelas dalam perusahaan. Sebab ketidakjelasan peran yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawannya akan mengakibatkan konflik peran, yang pada akhirnya akan mempengaruhi komitmen karyawan. Sedangkan karakteristik struktur perusahaan dipengaruhi oleh besarnya organisasi, bentuk organisasi (sentralisasi atau desentralisasi). Desentralisasi akan menyebabkan komitmen yang tinggi, sedangkan sentralisasi menyebabkan komitmen rendah. Berkaitan dengan hal ini, perusahaan X memiliki bentuk organisasi desentralisasi yaitu kepemimpinan perusahaan tidak berpusat pada satu pemimpin. Pada setiap bagian di perusahaan dipimpin oleh seorang pemimpin yang membawahi langsung sejumlah karyawan.

## **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil perhitungan regresi mengenai hubungan antara persepsi mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen karyawan pada perusahaan pada bab IV maka diperoleh simpulan mayor dan minor. Simpulan mayor yaitu hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima. Artinya bahwa persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dan

transaksional secara bersama-sama berhubungan dengan komitmen karyawan pada perusahaan. Sedangkan untuk simpulan minor, di peroleh bahwa kepemimpinan transformasional lebih dominan mempengaruhi komitmen karyawan pada perusahaan dibandingkan kepemimpinan transaksional.

### **Daftar Pustaka**

- Anoraga, P, "Psikologi kepemimpinan". (edisi ke-2), PT Rineka Cipta, Jakarta, 1992.
- Bass, B. M, "*Leadership and performance beyond expectation*", The Free Press, New York, 1985.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J, "*The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational Development*", JAI Press, Greenwich, 1995.
- Brata, W. S., & Sumaktoyo. P. M, "Mencapai sasaran melalui kerja sama tim", (terjemahan), PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1997.
- Burns, J.M, "*Leadership*", Harper and Row, New York, 1978.
- Daft, R. L, "*Leadership: Theory and practice*",The Dryden Press, Harcourt Brace & Company, Texas, 1999.
- Felfe, J., & Schyns, B, "*The relationship between employees' occupational self-efficacy and perceived transformational leadership-replication and extension of recent results*", *Leading and managing*, 7 (9), 137-158, 2002.
- Greenberg, J., & Baron, R. A, "*Behavior in organizations. Understanding and managing the human side of work*", Prentice-Hall, Inc, New Jersey, 1997.
- Ghozali, I, "*Analisis multivariate dengan program SPSS*", (edisi ke-2), Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang, 2001.
- Lakomski, G, "*Leading and learning: From transformasional leadership to organizational learning*", *Leading and managing*, (3), 211-225, 1995.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L, "*Commitment in the workplace toward a general model*", *Human resource management review*, 11, 299-326, 2001.
- Meyer, J. P., Stanley, J. D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L, "*Affective, continuance, and normative commitment to organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*", *Journal of vocational behavior*, 61, 20-52, 2002.
- Neale, M., & Northcraft, G. B, "*Organizational behavior: A management challenge*", The Dryden Press, Florida, 1994.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Bommer, W. H, "*Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors*", *Journal management*, 1996.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P, "*Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment*", *Journal of vocational behavior*, 65 (2004), 157-177, 2002.
- Robbin, S. P, "*Organizational behavior: Concepts, controversies, applications*", (edisi ke-8), Prentice-Hall, Inc, New Jersey, 1998.

- Steane, P., & Ma Jin Hua. (2002). *What is effective leadership? A comparative study of leadership behaviour*. Available on [http://www.ifsam.org/2002/organisational-behaviour/Steane\\_Hua\\_PUB.htm](http://www.ifsam.org/2002/organisational-behaviour/Steane_Hua_PUB.htm), 2002.
- Steers, R. M., Porter, L. W., & Bigley, G. A, "*Motivation and leadership at work*", The McGraw-Hill Companies Inc, New York, 1996.
- Sugiyono & Wibowo, E, "Statistika penelitian dan aplikasinya dengan SPSS 10.0 for windows", ALFABETA, Bandung, 2001.
- Yukl, G, "*Leadership in organization*", Englewood Cliffs: Prentice-Hall, New Jersey, 1998.

