

6. KESIMPULAN, DISKUSI DAN SARAN

Dalam Bab ini peneliti akan membuat kesimpulan dalam penelitian ini, berdasarkan analisis data pada bab sebelumnya. Kemudian peneliti akan membuat diskusi mengenai temuan-temuan dalam penelitian ini. Dan yang terakhir, peneliti akan memberikan saran metodologis untuk penelitian selanjutnya dan saran praktis bagi pembaca.

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dari data yang didapat diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Tidak terdapat perbedaan komitmen organisasi yang signifikan antara karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transaksional dengan karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional
2. Terdapat perbedaan komitmen afektif yang signifikan antara karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transaksional dengan karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional
3. Tidak terdapat perbedaan komitmen kontinuans yang signifikan antara karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transaksional dengan karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional
4. Tidak terdapat perbedaan komitmen kontinuans yang signifikan antara karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transaksional dengan karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional

Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transaksional dan karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional memiliki komitmen afektif yang berbeda secara signifikan. Artinya karyawan dari kedua jenis pemimpin tersebut memiliki keterikatan emosional terhadap perusahaan yang berbeda. Hasil lainnya menunjukkan bahwa karyawan dari kedua jenis pemimpin memiliki komitmen organisasi, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif yang tidak berbeda secara signifikan. Hal ini berarti karyawan dari kedua jenis pemimpin tidak memiliki perbedaan dalam

kecenderungan untuk tetap bekerja pada perusahaan, kesadaran akan kerugian yang akan diterima jika keluar dari perusahaan, dan perasaan berkewajiban untuk tetap bekerja pada perusahaan.

6.2. Diskusi

Penelitian ini bertujuan untuk melihat apakah terdapat perbedaan komitmen organisasi yang signifikan antara karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transaksional dengan karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional. Untuk memastikan apakah perbedaan tersebut ada, peneliti mencoba menguji perbedaan *mean* skor total komitmen organisasi pada karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transaksional dan karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional. Ternyata hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa kedua kelompok responden di atas hanya memiliki perbedaan yang signifikan dalam hal komitmen afektif. Sedangkan dalam hal komitmen organisasi, serta dalam dimensi komitmen kontinuans dan komitmen normatif, hasil menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada kedua kelompok tersebut.

Dalam penelitian ini kepemimpinan transaksional dan transformasional merupakan hasil persepsi atau penilaian seorang bawahan terhadap atasannya. Jadi mungkin saja seorang atasan dipersepsikan sebagai pemimpin transaksional oleh salah seorang bawahannya namun bawahannya yang lain menilai atasan tersebut sebagai pemimpin transformasional. Jadi dalam penelitian ini jumlah orang dari masing-masing kelompok responden yang ditentukan berdasarkan kepemimpinan atasannya tidaklah menggambarkan jumlah sebenarnya dari pemimpin transaksional dan pemimpin transformasional melainkan hanya jumlah responden yang menilai atasannya sebagai pemimpin transaksional atau pemimpin transformasional.

Pada dimensi komitmen afektif di mana kedua kelompok mempunyai perbedaan yang signifikan, kelompok responden dari pemimpin transformasional mempunyai *mean* skor total komitmen afektif yang lebih tinggi dari pada responden dari pemimpin transaksional. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang dipimpin dengan kepemimpinan transformasional memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang lebih kuat dibandingkan dengan karyawan dari

pemimpin transaksional. Selain itu mereka juga akan merasa lebih terlibat terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Sehingga karyawan dari pemimpin transformasional lebih cenderung akan tetap bekerja dalam perusahaan karena mereka memang menginginkannya (*want to*). Hasil ini juga diperkuat bahwa dari hasil analisis tambahan yang menghitung korelasi antara kedua jenis kepemimpinan dengan komitmen organisasi beserta ketiga dimensinya diperoleh hasil bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi secara signifikan dengan komitmen afektif

Sebagai tindak lanjut dari temuan tersebut, peneliti melakukan analisis tambahan menggunakan *multiple regression* dengan metode *stepwise*, untuk mengetahui dimensi mana dari kepemimpinan transaksional dan transformasional yang paling berpengaruh terhadap komitmen afektif. Hasil yang didapat menunjukkan bahwa dimensi *idealized influence* dari kepemimpinan transformasional adalah dimensi yang paling berpengaruh terhadap komitmen afektif. Dengan nilai *R Square* sebesar 0,091, berarti *idealized influence* memiliki pengaruh sebesar 9,1 % terhadap komitmen afektif dari karyawan.

Hasil temuan tersebut dapat dijelaskan dengan teori yang digunakan dalam penelitian ini. Meyer & Allen (1997) mengatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen afektif adalah karakteristik individu yang terdiri dari variabel demografis (gender, usia, masa jabatan, dan sebagainya) dan variabel disposisional atau yang berkaitan dengan watak seseorang (kepribadian, dan nilai-nilai). Dalam hal ini variabel disposisional terutama-utama nilai-nilai dari individu mungkin lebih berperan. Ketika nilai-nilai yang dimiliki individu selaras dengan nilai-nilai dari perusahaan maka komitmen afektifnya cenderung tinggi sehingga individu tersebut akan tetap bekerja di perusahaan.

Jika dikaitkan dengan dimensi *idealized influence* dari kepemimpinan transformasional, hasil di atas dapat dijelaskan sebagai berikut, pemimpin transformasional selalu berusaha mempengaruhi bawahan baik melalui dengan menekankan pentingnya nilai-nilai dan keyakinan serta keterikatan pada keyakinan dalam mencapai tujuan. Selain itu Pemimpin transformasional juga memperlihatkan kepercayaannya pada cita-citanya, keyakinannya dan nilai hidupnya kepada bawahan (Bass & Avolio, dalam Munandar, 2001). Ketika

proses dari *idealized influence* berjalan dengan baik, maka nilai-nilai dari pemimpin akan terinternalisasi pada bawahan. Apalagi ketika nilai-nilai yang ditanamkan oleh pemimpin juga selaras dengan nilai-nilai perusahaan, maka bawahan akan semakin terikat secara emosional dan mengidentifikasi dirinya kepada perusahaan. Sehingga karyawan tetap bekerja di perusahaan karena keinginannya sendiri (*want to*). Namun pengaruh *idealized influence* terhadap komitmen afektif yang hanya sebesar 9,1 %, mungkin terjadi karena komitmen afektif pada karyawan PT. XYZ lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti, karakteristik individu (Meyer & Allen, 1997). Jika dilihat dari *mean* skor total komitmen afektif pada karyawan dari pemimpin transaksional maupun transformasional tergolong sedang.

Pada dimensi komitmen kontinuans, tidak terdapat perbedaan signifikan pada karyawan dari kedua jenis pemimpin. Dalam hal ini baik kepemimpinan transaksional maupun transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen kontinuans dari karyawan. Sebenarnya *contingent reward* yang diberikan oleh pemimpin transaksional dapat menjadi pertimbangan untung-rugi dalam mengambil keputusan untuk tetap bekerja di perusahaan atau tidak yang dapat membuat karyawan dari pemimpin transaksional memiliki komitmen kontinuans yang lebih tinggi daripada karyawan dari pemimpin transformasional. Asumsi ini muncul karena dari hasil analisis tambahan di mana peneliti menghitung korelasi antara kepemimpinan transaksional dan transformasional dengan komitmen organisasi beserta ketiga dimensinya, terlihat bahwa kepemimpinan transaksional memiliki korelasi yang signifikan dengan komitmen kontinuans. Namun pada kasus ini terdapat kemungkinan bahwa pada responden dari kedua kelompok keputusan untuk tetap bekerja di perusahaan lebih dipengaruhi oleh hal lain seperti alternatif pekerjaan lainnya ketika meninggalkan perusahaan (Meyer & Allen, 1997).

Pada dimensi komitmen normatif, tidak terdapat perbedaan signifikan pada karyawan dari kedua jenis pemimpin. Hasil ini dipekuat oleh temuan hasil analisis tambahan yang menyatakan bahwa baik kepemimpinan transaksional maupun transformasional tidak berkorelasi secara signifikan dengan komitmen normatif. Namun demikian kelompok responden dari pemimpin transformasional memiliki

mean skor total yang lebih tinggi daripada kelompok responden dari pemimpin transaksional. Terdapat kemungkinan bahwa komitmen normatif lebih dipengaruhi oleh proses sosialisasi yang telah dijalani individu sebelum atau ketika masuk ke perusahaan, atau juga lebih dipengaruhi oleh seberapa banyak bantuan yang telah diberikan perusahaan kepada individu (Meyer & Allen, 1997).

Analisis tambahan juga dilakukan untuk melihat perbedaan komitmen organisasi pada karyawan dari kedua jenis pemimpin dengan berdasarkan data demografi yang diperoleh seperti, usia, jenis kelamin, lama bekerja, jabatan, dan tingkat pendidikan. Metode analisis yang digunakan adalah *One Way ANOVA*. Hasil yang diperoleh antara lain tidak terdapat perbedaan yang signifikan dalam hal komitmen organisasi beserta ketiga dimensinya berdasarkan usia, jenis kelamin, lama bekerja, dan jabatan pada karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transaksional maupun transformasional. Hal ini juga mengindikasikan bahwa tidak terdapat hubungan antara usia, jenis kelamin, lama bekerja, dan jabatan dengan komitmen organisasi beserta ketiga dimensinya pada karyawan dari kedua jenis pemimpin tersebut.

Hasil yang berbeda diperoleh ketika membandingkan komitmen organisasi beserta ketiga dimensinya berdasarkan tingkat pendidikan. Pada karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transaksional diperoleh hasil bahwa terdapat perbedaan signifikan dalam dimensi komitmen kontinuans. Dari hasil tersebut ditemukan bahwa pada karyawan dengan tingkat pendidikan SMA/Sederajat memiliki komitmen kontinuans yang paling tinggi dibandingkan dengan karyawan yang berlatar belakang pendidikan D3 atau S1. Hal ini mungkin disebabkan karena karyawan yang hanya berpendidikan SMA mempunyai keahlian yang lebih terbatas dibandingkan dengan karyawan yang tingkat pendidikannya lebih tinggi sehingga karyawan tersebut mempunyai alternatif atau kesempatan untuk mendapat pekerjaan lain yang lebih sedikit. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Meyer & Allen bahwa karyawan yang memiliki alternatif pekerjaan sedikit cenderung memiliki komitmen kontinuans yang lebih tinggi. Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara tingkat pendidikan dengan komitmen kontinuans pada karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transaksional.

Pada karyawan dari pemimpin transformasional, hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan dalam hal komitmen organisasi, komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif. Lalu juga diperoleh hasil bahwa karyawan dengan tingkat pendidikan SMA memiliki komitmen organisasi, komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif yang lebih tinggi dibandingkan karyawan lain dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi. Hal ini menjadi temuan baru bahwa karyawan dengan tingkat pendidikan dan keahlian yang terbatas cenderung tetap bekerja pada perusahaan, memiliki keterikatan emosional terhadap perusahaan, memiliki kesadaran akan kerugian yang timbul ketika meninggalkan perusahaan, dan perasaan berkewajiban untuk tetap bekerja pada perusahaan yang lebih tinggi dibandingkan dengan orang dengan tingkat pendidikan dan keahlian yang lebih tinggi.

Penelitian yang dilakukan ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain penyebaran data yang dilakukan tidak seimbang antara responden pria dan responden wanita. Lalu ketidakseimbangan juga terjadi dalam hal jabatan, tingkat pendidikan, usia, dan lama bekerja dari responden. Penyebaran sampel yang tidak merata dapat menyebabkan fenomena yang terjadi pada sampel tidak bisa merepresentasikan dengan baik hal yang terjadi fenomena yang terjadi pada populasi.

Peneliti juga merasa bahwa pada alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini masih hal yang harus diperbaiki lagi, walaupun sudah valid dan reliabel. Misalnya saja penggunaan kalimat yang lebih efektif dan sesuai dengan tingkat pemahaman responden. Peneliti juga mengalami kesulitan dalam mendapatkan data yang lebih banyak, karena terdapat beberapa kuesioner yang tidak kembali, dan dari yang kembali pun sebagian tidak terisi dengan baik. Peneliti banyak mendapat tanggapan dari responden yang mengatakan jumlah pernyataan dalam kuesioner terlalu banyak sehingga responden membutuhkan waktu yang cukup lama untuk mengisinya. Hal tersebut juga menyebabkan responden tidak jarang lupa mengisi beberapa pernyataan.

6.3. Saran

Berdasarkan hasil diskusi peneliti mencoba memberikan saran metodologis untuk penelitian selanjutnya dan saran praktis untuk para pembaca

6.3.1. Saran Metodologis

Berdasarkan hasil diskusi peneliti mengajukan beberapa saran yang berkaitan dengan metodologi penelitian, yaitu :

1. Peneliti selanjutnya sebaiknya menggunakan responden dengan jumlah yang lebih banyak dengan proporsi yang lebih seimbang dalam hal usia, jenis kelamin, lama bekerja, jabatan, maupun tingkat pendidikan agar lebih mewakili populasi.
2. Penelitian tentang kepemimpinan dan komitmen organisasi sebaiknya juga dilakukan pada jenis perusahaan atau organisasi yang lain.
3. Peneliti selanjutnya sebaiknya menggunakan sumber-sumber referensi teori yang lebih baru agar penelitian tetap relevan dengan kondisi terkini.
4. Peneliti selanjutnya sebaiknya juga meneliti mengenai pengaruh tiap dimensi kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap komitmen organisasi beserta masing-masing dimensinya.

6.3.2. Saran Praktis

Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti mengajukan beberapa saran praktis, yaitu: .

1. Dengan mengetahui bahwa tingkat komitmen organisasi karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional lebih tinggi daripada karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transaksional walaupun perbedaannya tidak signifikan, maka dengan menerapkan kepemimpinan transformasional dalam perusahaan diharapkan tingkat komitmen organisasi karyawan akan meningkat.
2. Dengan mengetahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap tingkat komitmen afektif dari bawahan, para praktisi di bidang SDM sebaiknya mengembangkan kepemimpinan transformasional pada para pemimpin di perusahaan atau organisasi yang bersangkutan karena

karyawan yang mempunyai komitmen afektif yang tinggi cenderung tetap bekerja pada perusahaan karena memang benar-benar menginginkannya

3. Dengan mengetahui bahwa *idealized influence* merupakan dimensi yang paling berpengaruh terhadap komitmen afektif. Para pemimpin di perusahaan diharapkan untuk membagi nilai-nilainya yang berkaitan dengan pekerjaan kepada karyawan, misalnya saja dengan meningkatkan komunikasi antara atasan dan bawahan atau dengan memperbanyak forum pertemuan dengan bawahan yang kemudian membahas nilai-nilai perusahaan juga atasan itu sendiri

