



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA PT. BANK
XYZ, TBK CABANG TANGERANG**

SKRIPSI

FIFI NURAFIAH

1006816520

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

PROGRAM SARJANA EKSTENSI

DEPOK

JUNI 2012



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA PT. BANK
XYZ, TBK CABANG TANGERANG**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana

FIFI NURAFIAH

1006816520

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI

PROGRAM SARJANA EKSTENSI

DEPOK

JUNI 2012

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Fifi Nurafiah

NPM : 1006816520

Tanda Tangan :

Tanggal : 03-09-2012

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :
Nama : Fifi Nurafiah
NPM : 1006816520
Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga
Judul Skripsi : Penaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap
Komitmen Organisasional Pada PT. Bank XYZ, Tbk
Cabang Tangerang

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekstensi pada Program Studi Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Ir. B. Y. Nugroho, MSM, PhD (.....)
Penguji Ahli : Drs. Pantius D. Soeling, M.Si (.....)
Pembimbing : Dra. Retno Kusumastuti, M.Si (.....)
Sekretaris Sidang : Erwin Harinurdin, S. Sos, M. Ak (.....)

Ditetapkan di : Depok

Tanggal :

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur kehadirat Allah SWT penulis panjatkan karena berkat rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi yang berjudul *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Pada PT. Bank XYZ, Tbk Cabang X* ini disusun sebagai salah satu syarat kelulusan untuk mendapatkan gelar sarjana dari Program Ekstensi Ilmu Administrasi Niaga Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis banyak mendapatkan bantuan, dorongan serta motivasi dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung, baik dalam pengumpulan data dan bahan pengajian pembahasan. Maka pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. DR. Bambang Shergi Laksmono, Msc selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.
2. Drs. Asrori, MA, FLMI selaku Ketua Program Sarjana Ekstensi Ilmu Administrasi FISIP UI.
3. Fibria Indriati, S. Sos, M. Si selaku Ketua Program Sarjana Ekstensi Ilmu Administrasi Niaga FISIP UI. Terima kasih atas semua informasi dan semangat yang telah diberikan.
4. Dra. Retno Kusumastuti, M.Si selaku Pembimbing Skripsi. Terima kasih banyak atas semua waktu, arahan, bimbingan dan kesabaran dalam membantu penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
5. Ir. B. Y. Nugroho, MSM, PhD, selaku Ketua Sidang
6. Drs. Pantius D. Soeling, M.Si selaku Penguji Ahli
7. Erwin Harinurdin, S. Sos, M. Ak
8. Segenap staf pengajar Program Sarjana Ekstensi Ilmu Administrasi Niaga FISIP UI yang telah banyak membantu, serta membagi ilmu dalam perkuliahan.
9. Orang Tua, Kakak, Adik, dan Keponakan yang selalu mendoakan dan memberi dukungan kepada penulis.

10. Fagan Assabrin dan keluarga yang memberikan doa dan semangat kepada penulis.
11. Ibu Hesty, Pak Maryudi, dan seluruh pegawai Bank XYZ, Tbk Cabang X atas partisipasi dalam pengisian kuesioner dan memberikan data yang mendukung penelitian skripsi ini.
12. Ibu Ade, Ibu Listy, Pak Toto, dan seluruh pegawai MSG Departement PT. ORIX Indonesia Finance yang selalu memberikan motivasi dan semangat kepada penulis.
13. Teman.teman Batangers : Gina, Fitri, Hany, Ari, Vina, Asti, Arien, Sessy, Sari, Piet, Gilang, Fauzan, Ferdy, Bayu, Fata, Wawan, Adi, dan Adam yang selalu memberikan dukungan selama penulisan skripsi ini.
14. Sahabat penulis Via, Sasa, dan Nia atas motivasi yang selalu diberikan kepada penulis.
15. Teman.teman seperjuangan: Mega, Yetta, Rini, Tika, dan Micil yang selalu membantu dan memberikan dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
16. Teman-teman Administrasi Niaga Ekstensi angkatan 2010, terutama untuk penyeteraan 72. Terima kasih atas saat.saat yang menyenangkan di FISIP UI.
17. Seluruh pegawai dan staf administrasi Program Ekstensi Ilmu Administrasi FISIP UI yang telah membantu penulis dalam pengurusan berbagai berkas yang diperlukan dalam penyelesaian skripsi ini.
18. Semua pihak yang mustahil disebutkan satu per satu, yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Kiranya Allah SWT membalas kebaikan mereka.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan di dalam penyusunannya. Harapan dari penulis, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi siapapun yang ingin melakukan penelitian serupa.

Depok, Juni 2012

Penulis

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai civitas akademis Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Fifi Nurafiah
NPM : 1006816520
Program Studi : Administrasi Niaga
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksekutif (*Non-exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Pada PT. Bank XYZ, Tbk Cabang Tangerang

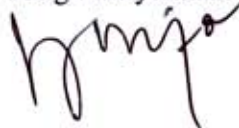
Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan hak bebas *royalty Noneklusif* ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan semestinya.

Dibuat di : Depok

Pada Tanggal : 03-07-2012.

Yang Menyatakan



(Fifi Nurafiah)

ABSTRAK

Nama : Fifi Nurafiah
Program Studi : Administrasi Niaga
Judul : **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Pada PT. Bank XYZ, Tbk Cabang Tangerang**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional pada PT. Bank XYZ Cabang Tangerang. Gaya kepemimpinan transformasional diukur berdasarkan teori Bass & Avolio (2004) dan komitmen organisasional diukur menggunakan teori Meyer & Allen (1997). Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang menggunakan teknik total sampling yaitu sebanyak 35 responden pegawai PT. Bank XYZ Cabang Tangerang. Analisis kuantitatif dilakukan dengan menggunakan uji regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada PT. Bank XYZ Branch Tangerang.

Kata kunci : Kepemimpinan, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasional

ABSTRACT

Name : Fifi Nurafiah
Study Program : Business Administration
Title : **The Influence of Transformational Leadership Style towards Organizational Commitment at PT. Bank XYZ, Tbk Branch Tangerang**

This study aimed to examine the influence of transformational leadership towards organizational commitment at PT. Bank XYZ, Tbk Branch Tangerang. Transformational leadership style is measured based on the theory of Bass & Avolio (2004) and organizational commitment is measured based on the theory of Meyer Allen (1997). This study used quantitative approach with survey method that used total sampling technique which held to 35 respondents employee of PT. Bank XYZ Branch Tangerang. The data were analyzed by using simple regression method. The result of this study showed that transformational leadership had a positive and significant impact to organizational commitment at PT. Bank XYZ, Tbk Branch Tangerang.

Keywords : transformational leadership, organizational commitment

DAFTAR ISI

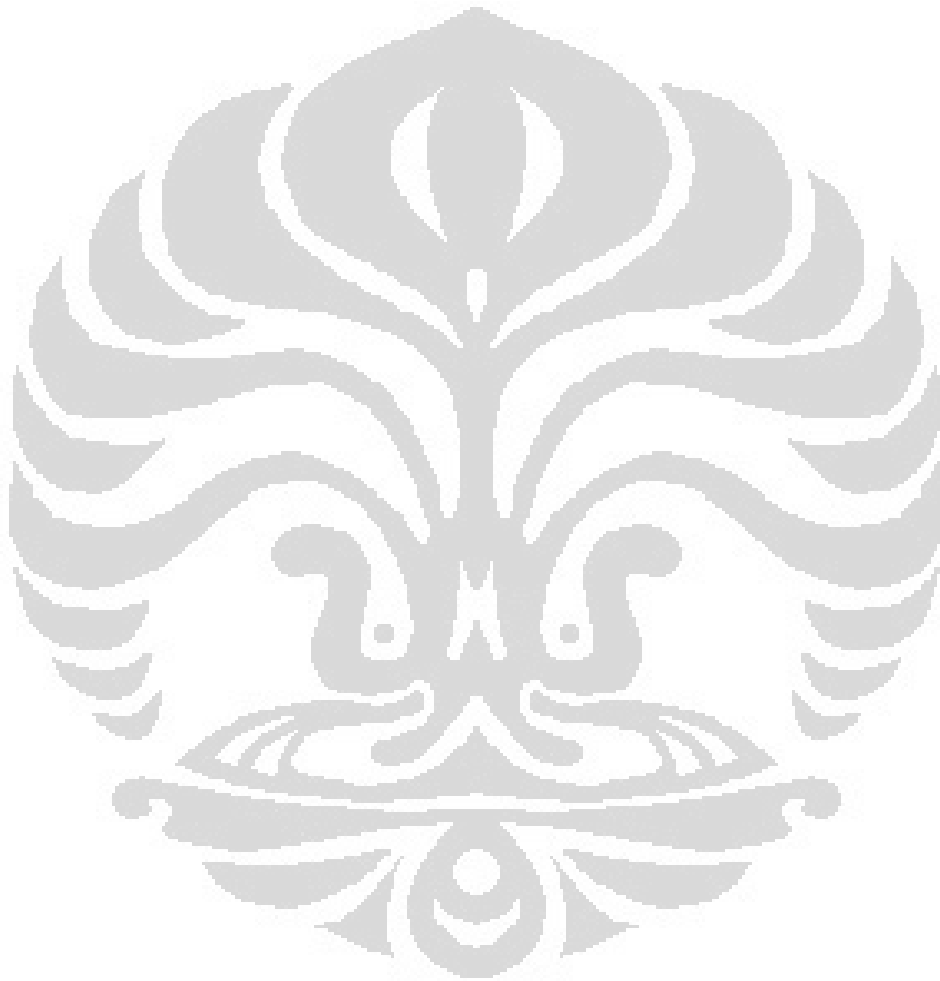
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI	
KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Pokok Permasalahan	6
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Signifikansi Penelitian	8
1.5 Batasan Penelitian	8
1.6 Sistematika Penulisan	9
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Penelitian Terdahulu	10
2.2 Konstruksi Model Teoritis	14
2.2.1 Komitmen Organisasional	15
2.2.1.1 Pengertian Komitmen Organisasional	15
2.2.1.2 Tipologi dan Komponen dari Komitmen Organisasional	16
2.2.1.3 Konsekuensi dari Komitmen organisasional	17
2.2.2 Kepemimpinan	19

2.2.2.1	Pengertian Kepemimpinan	19
2.2.2.2	Jenis.Jenis Teori Kepemimpinan	20
2.2.2.3	Gaya Kepemimpinan	
	Transformasional	20
2.2.2.4	Karakteristik Kepemimpinan	23
	Transformasional	
2.3	Model Analisis	24
2.4	Hipotesis	25
2.5	Operasionalisasi Konsep	27
BAB 3	METODE PENELITIAN	30
3.1	Pendekatan Penelitian	30
3.2	Jenis Penelitian	30
3.2.1	Berdasarkan Manfaat Penelitian	30
3.2.2	Berdasarkan Tujuan Penelitian	30
3.2.3	Berdasarkan Dimensi Waktu	31
3.3	Teknik Pengumpulan Data	31
3.3.1	Data Primer	31
3.3.2	Data Sekunder	32
3.4	Populasi dan Sampel	32
3.5	Uji Validitas dan Reliabilitas	33
3.5.1	Uji Validitas	33
3.5.2	Uji Reliabilitas	34
3.6	Teknik Analisis Data	35
BAB 4	ANALISIS DAN PEMBAHASAN	39
4.1	Gambaran Umum Perusahaan	39
4.1.1	Sejarah Singkat PT. Bank XYZ, Tbk	39
4.1.2	Visi dan Misi	40
4.1.3	Struktur Organisasi	40
4.1.4	Tugas dan Wewenang Pegawai	41
4.2	Analisis dan Hasil Pembahasan	44

4.3 Hasil <i>Pre.Test</i>	45
4.3.1 Hasil Uji Validitas	46
4.3.2 Hasil Uji Reliabilitas	48
4.4 Karakteristik Responden	49
4.4.1 Berdasarkan Jenis Kelamin	49
4.3.2 Berdasarkan Usia	50
4.3.3 Berdasarkan Status Pernikahan	51
4.3.4 Berdasarkan Lama Bekerja	51
4.5 Pembahasan Data Jawaban Responden	52
4.5.1 Variabel Kepemimpinan Transformasional	53
4.5.2 Variabel Komitmen Organisasional	68
4.5 Analisis Regresi	76
BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN	80
5.1 Simpulan	80
5.2 Saran	80
DAFTAR PUSTAKA	

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian	xi
Lampiran 2	Hasil SPSS Uji Validitas & Reliabilitas	xii
Lampiran 3	Hasil SPSS Jawaban Responden	xiii
Lampiran 4	Hasil SPSS Analisis Regresi	xiv
Lampiran 5	Daftar Riwayat Hidup	xv



DAFTAR TABEL

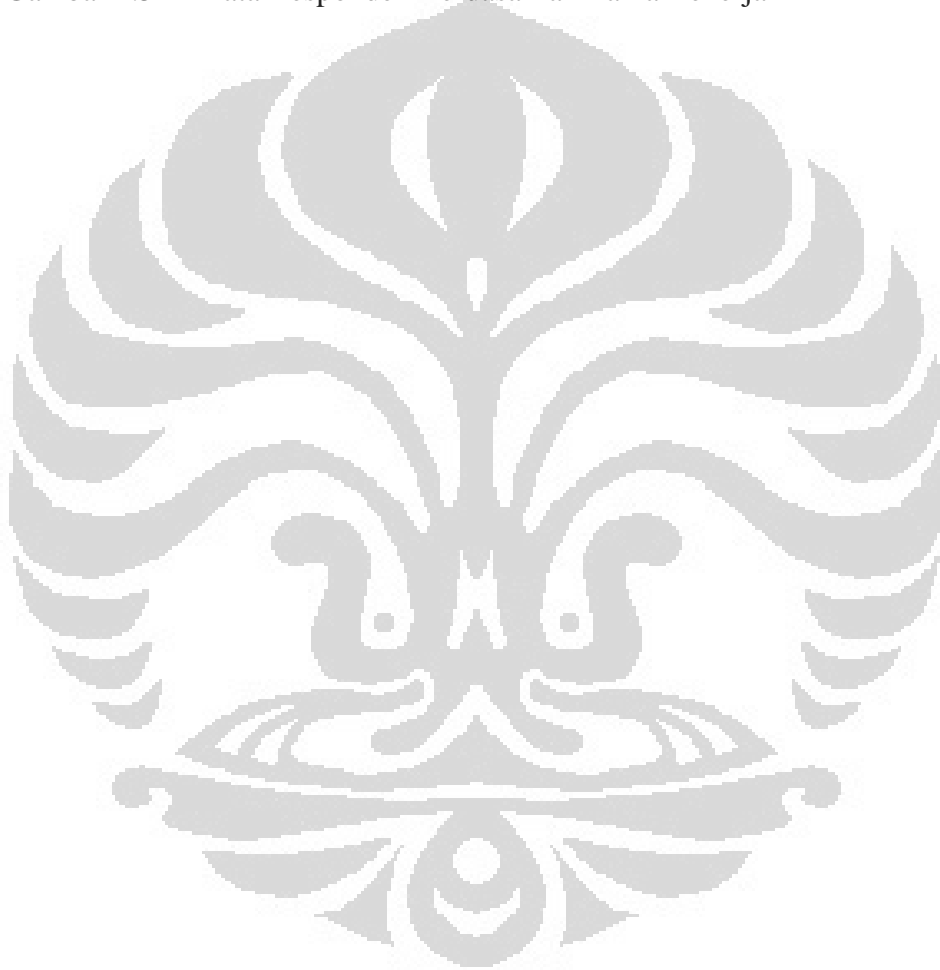
	Halaman
Tabel 2.1 Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu	12
Tabel 2.2 Operasionalisasi Konsep Gaya Kepemimpinan Transformasional	27
Tabel 2.3 Operasionalisasi Konsep Komitmen Organisasional	29
Tabel 3.1 Jumlah Pegawai Bank XYZ Cabang X	33
Tabel 3.2 Kategori Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional	36
Tabel 3.3 Interpretasi Kekuatan Hubungan Antar Variabel	38
Tabel 4.1 Jumlah Karyawan PT. Bank XYZ Cabang X	41
Tabel 4.2 Validitas Indikator Penelitian	46
Tabel 4.3 Reliabilitas Variabel Penelitian	48
Tabel 4.4 Jawaban Responden Tentang Pemimpin Memberikan Motivasi Kepada Pegawai Untuk Bekerja Lebih Baik	53
Tabel 4.5 Jawaban responden tentang pemimpin menumbuhkan rasa percaya diri pegawai dalam melakukan pekerjaan	54
Tabel 4.6 Jawaban responden tentang pemimpin memberikan keyakinan kepada pegawai bahwa tujuan perusahaan akan tercapai	55
Tabel 4.7 Jawaban responden tentang pemimpin menumbuhkan antusiasme pegawai dalam melakukan pekerjaan	56
Tabel 4.8 Jawaban responden tentang pemimpin melakukan komunikasi tentang pekerjaan dengan jelas	56
Tabel 4.9 Jawaban responden tentang pemimpin merupakan <i>role model</i> (panutan) pegawai dalam perusahaan	58
Tabel 4.10 Jawaban responden tentang pemimpin memberikan petunjuk kepada saya bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan	59
Tabel 4.11 Jawaban responden tentang pemimpin menanamkan rasa bangga pegawai selama bergabung bersamanya	59

Tabel 4.12	Jawaban responden tentang pemimpin mendapatkan rasa hormat dari pegawai	60
Tabel 4.13	Jawaban responden tentang pemimpin mendorong pegawai untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan	61
Tabel 4.14	Jawaban responden tentang pemimpin mendorong pegawai untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan	62
Tabel 4.15	Jawaban responden tentang pemimpin bersemangat untuk mendengarkan ide/gagasan baru	62
Tabel 4.16	Jawaban responden tentang pemimpin mendorong pegawai untuk menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional/logis	63
Tabel 4.17	Jawaban responden tentang pemimpin menyelesaikan masalah dari berbagai sudut pandang	64
Tabel 4.18	Jawaban responden tentang pemimpin berupaya meningkatkan pengembangan diri pegawai	64
Tabel 4.19	Jawaban responden tentang pemimpin memperlakukan pegawai sebagai individu pribadi, bukan hanya sebagai anggota dari suatu kelompok saja	65
Tabel 4.20	Jawaban responden tentang pemimpin bersedia mendengarkan kesulitan dan keluhan yang dialami pegawai	66
Tabel 4.21	Jawaban responden tentang pemimpin memberikan nasihat yang sangat penting bagi pengembangan diri pegawai	67
Tabel 4.22	Jawaban responden tentang pemimpin memperlakukan pegawai sebagai individu yang masing.masing memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda	68
Tabel 4.23	Jawaban responden tentang pegawai merasa memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan sehingga sulit rasanya untuk keluar dari perusahaan	69

Tabel 4.24	Jawaban responden tentang pegawai merasa seperti bagian dari keluarga dalam perusahaan	69
Tabel 4.25	Jawaban responden tentang pegawai merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan	70
Tabel 4.26	Jawaban responden tentang pegawai bersedia untuk bekerja lembur demi mencapai target perusahaan	71
Tabel 4.27	Jawaban responden tentang pegawai merasa masalah perusahaan ini merupakan masalah pegawai juga	71
Tabel 4.28	Jawaban responden tentang menunjukkan loyalitas kepada perusahaan merupakan hal yang penting	73
Tabel 4.29	Jawaban responden tentang perusahaan telah memberikan banyak bantuan kepada pegawai	73
Tabel 4.30	Jawaban responden tentang perusahaan pantas mendapatkan loyalitas pegawai	74
Tabel 4.31	Jawaban responden tentang pegawai akan merasa bersalah jika meninggalkan perusahaan	75
Tabel 4.31	Korelasi dan Determinasi	76
Tabel 4.42	Uji Statistik Uji F	77
Tabel 4.43	Uji Statistik Uji t	78

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model Analisis	24
Gambar 4.1 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	49
Gambar 4.2 Data Responden Berdasarkan Usia	50
Gambar 4.3 Data Responden Berdasarkan Status	51
Gambar 4.5 Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja	52



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Seiring dengan era globalisasi, persaingan bisnis menjadi semakin kompetitif sehingga mengakibatkan perubahan lingkungan bisnis dan organisasi berjalan sangat cepat dan tidak pasti. Kondisi demikian menuntut setiap organisasi untuk berbenah diri untuk bisa menangkap peluang dan menyesuaikan diri dari tuntutan global. Salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia secara tepat dan optimal. Pfefer (1996) berpendapat bahwa organisasi yang menggunakan strategi untuk memenangkan persaingan melalui manusia telah terbukti mampu mengungguli perusahaan-perusahaan yang menggunakan strategi lain.

Sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Killian (1982) dalam Sjabahdhyni et al., (2001) menyatakan bahwa sebagai sumber daya yang menggerakkan dan mengerahkan organisasi, sumber daya manusia harus selalu diperhatikan, dijaga, dan dipertahankan, serta dikembangkan oleh organisasi. Oleh karena itu, keberadaan karyawan dalam perusahaan merupakan faktor penting dalam perkembangan produktifitas perusahaan sehingga perusahaan harus menumbuhkan komitmen organisasional dalam diri karyawan.

Penjelasan teoritis mengenai komitmen organisasional banyak dilakukan oleh para ahli. Meyer dan Allen (1997) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kondisi psikologis yang menggambarkan hubungan karyawan dengan organisasinya, dan mempengaruhi keputusan karyawan tersebut untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi. Menurut Meyer dan Allen (1997), komitmen pegawai dalam organisasi terdiri dari tiga komponen, (1) komitmen afektif, dimana pegawai mempunyai keinginan untuk terikat dalam organisasi, (2) komitmen kontinuans,

Universitas Indonesia

dimana pegawai mempertimbangkan untung-rugi apabila akan menetap di organisasi. Komponen yang ketiga yaitu komitmen normatif dimana karyawan merasa harus berada di dalam organisasi karena memiliki tanggung jawab dalam organisasi.

Komitmen organisasional merupakan faktor penting dalam perusahaan, karena dapat berpengaruh terhadap perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan yang positif, misalnya kinerja yang tinggi, loyalitas karyawan, dan *turnover* yang rendah (Klinsontorn, 2005). Mowday, Koberg dan McArthur (1984) dalam Purwanto (2001), mengungkapkan bahwa komitmen yang tinggi berkorelasi dengan rendahnya pindah kerja, kelambanan dapat dikurangi, rendahnya tingkat mangkir kerja, dan meningkatkan kepuasan kerja. Dengan kata lain, komitmen organisasional dapat memberikan dampak positif dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Oleh karena itu organisasi harus memiliki mekanisme untuk mengembangkan komitmen organisasional diantara anggotanya.

Berdasarkan literatur perilaku organisasi, komitmen organisasional secara teoritis di definisikan sebagai sebuah komponen yang berkaitan dengan sikap kerja. Komitmen organisasional dikategorikan dalam 3 faktor: keyakinan yang kuat dan kesepakatan dari tujuan dan nilai organisasi, kemauan untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama organisasi; dan keinginan yang kuat untuk bertahan di dalam organisasi (Mathieu, & Zajac, 1990; Mowday et al., 1979; dalam Ismail et al., 2011). Robbins (2005) mengatakan bahwa penelitian menunjukkan bahwa antara komitmen organisasional yang baik dengan *absenteeism* (tidak masuk kerja) dan *turnover* (penarikan diri dari organisasi) memiliki hubungan yang negatif. Hasil penelitian yang dilakukan Mowday, Steers, dan Potter (dalam Avolio et. al., 2004) menyatakan bahwa individu yang berkomitmen terhadap organisasi tempat ia bekerja menunjukkan kinerja yang lebih baik daripada individu yang tidak berkomitmen terhadap organisasinya

Salah satu faktor yang menentukan tinggi rendahnya komitmen organisasional adalah kepemimpinan dalam organisasi. Beberapa hasil penelitian menunjukkan

bahwa salah satu faktor yang dianggap penting yang mempengaruhi komitmen organisasional adalah kepemimpinan (Mowday et al., dalam Avolio et al., 2004). Sebagai bagian dari organisasi, kepemimpinan ikut mempengaruhi komitmen melalui hubungan antara atasan dengan bawahan antara karyawan dengan pemimpinnya (Meyer & Allen, 1997).

Kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Keberhasilan sebuah organisasi dapat tercapai apabila pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk memberikan kinerja terbaik kepada organisasi. Menurut House et. al., (1999) dalam Yukl (2009), kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.

Bass (1985) mengembangkan teori kepemimpinan berdasarkan dua konstruk utama, yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional. Kepemimpinan transformasional dan transaksional dikembangkan berdasar pendapat Maslow tentang tingkatan kebutuhan manusia. Menurut Kuhert dan Lewis (1987), Bycio, Hackett, dan Allen (1995); Haddock (1989) dalam Purwanto et al., (2001) kebutuhan bawahan yang lebih rendah, seperti kebutuhan fisik, rasa aman, dan afiliasi dapat terpenuhi dengan baik melalui praktik kepemimpinan transaksional, yang pada dasarnya merupakan proses pertukaran antara pemimpin dan bawahan mengenai apa yang telah disepakati sebelumnya. Adapun mengenai kebutuhan bawahan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri menurut Keller (1992), hanya dimungkinkan terpenuhi melalui praktik kepemimpinan transformasional.

Menurut Bass dan Avolio (1994) dalam Ismail et al., (2011), gaya kepemimpinan transformasional di definisikan sebagai pemimpin yang ingin mengembangkan potensi penuh bawahannya, kebutuhan yang lebih tinggi, sistem nilai yang baik, moralitas dan motivasi. Dengan kepemimpinan transformasional, para pegawai merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan

terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih baik dari yang diharapkan (Yukl, 2009, p.305).

Bass (1985) dalam Avolio et al., (2004) mengistilahkan kepemimpinan transformasional terdiri dari empat aspek, yang meliputi pengaruh ideal (*idealized influence*), dimana pemimpin berusaha mempengaruhi bawahan dengan menekankan pentingnya nilai-nilai dan keyakinan, motivasi inspiratif (*inspirational motivation*), dimana pemimpin mampu menimbulkan inspirasi bawahannya, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dimana pemimpin mendorong bawahannya untuk memikirkan kembali cara kerja mereka, dan pertimbangan individual (*individualized consideration*), dimana pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai seorang pribadi yang utuh dengan kecakapan, kebutuhan, dan keinginannya masing-masing.

Penelitian menunjukkan bahwa kemampuan para pemimpin dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional dalam organisasi mempunyai dampak yang signifikan terhadap komitmen organisasional (Bycio et al., 1995; Dubinsky et al., 1995; Ismail et al., 2011). Kepemimpinan transformasional secara positif di asosiasikan dengan komitmen organisasional dalam berbagai keadaan dan budaya organisasi (Bono & Judge, 2003; Dumdum et. al., 2002; Koh, Steers, dan Terborg, 1995; Lowe et. al., 1996; Walumbwa dan Lawler, 2003, dalam Avolio et. al., 2004)

Dunn et al., (2012) telah melakukan penelitian tentang pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional berdasarkan teori Allen & Meyer (1997). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen afektif dan komitmen normatif. Tetapi, gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap komitmen kontinuans.

Penelitian yang dilakukan oleh Avolio et. al., (2004) dalam Ismail et. al., (2011), menunjukkan bahwa antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional memiliki hubungan yang positif. Pemimpin transformasional

Universitas Indonesia

mempengaruhi komitmen organisasional bawahannya dengan mendorong bawahannya untuk berpikir kritis dengan menggunakan pendekatan dalam proses pengambilan keputusan (*decision-making*), mengilhami loyalitas, sementara pemimpin mengakui dan menghargai kebutuhan yang berbeda dari masing-masing bawahan untuk mengembangkan potensi mereka (Avolio et. al., 2004). Pemimpin transformasional mampu menghasilkan komitmen organisasional yang lebih tinggi karena pemimpin mampu memotivasi bawahannya untuk lebih terlibat dalam pekerjaan mereka (Walumba dan Lawler dalam Avolio et. al., 2004).

PT. Bank XYZ merupakan salah satu bank milik pemerintah di Indonesia. Bank memegang peranan penting dalam kelancaran proses transaksi keuangan di Indonesia dimana bank merupakan lembaga keuangan yang menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkan kembali ke masyarakat. Banyaknya jumlah bank di Indonesia menciptakan persaingan usaha di dalam dunia perbankan. Dalam menjalankan kegiatan usahanya, bank menawarkan berbagai produk dan jasa yang dibutuhkan masyarakat dan memberikan kemudahan dalam bertransaksi keuangan.

Demi menjaga eksistensi dan bertahan dalam persaingan usaha, bank menerapkan berbagai macam strategi. Salah satu strategi yang digunakan oleh PT. Bank XYZ adalah strategi ekspansi dengan mendirikan kantor cabang di lokasi tertentu yang bertujuan untuk menjangkau seluruh lapisan masyarakat sehingga dapat memberikan pelayanan terbaik dan kemudahan bagi masyarakat dalam melakukan transaksi keuangan.

Setiap kantor cabang dipimpin oleh seorang *Branch Manager* (Kepala Cabang). *Branch Manager* berperan dalam pendistribusian tujuan dan kebijakan yang ditetapkan oleh kantor pusat kepada pegawai yang menjalankan pelayanan terhadap nasabah. Selain itu menurut *Standard Operating Procedure* (SOP) Bank XYZ, *Branch Manager* memiliki tugas dan wewenang untuk mengembangkan dan mengelola sumber daya manusia yang berada di kantor cabang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan diantaranya dengan melakukan optimalisasi terhadap pegawai yang berada di kantor cabang yang dipimpinnya untuk meningkatkan motivasi kerja,

Universitas Indonesia

keahlian yang dimiliki pegawai, dan hubungan baik antar sesama karyawan sehingga tercapai kinerja yang optimal.

Penetapan *Standard Operating Procedure* mengenai wewenang dan kewajiban *Branch Manager* tersebut dilakukan agar dapat diimplementasikan di seluruh kantor cabang PT. Bank XYZ, termasuk pada Cabang Tangerang. PT. Bank XYZ Cabang Tangerang merupakan salah satu kantor cabang utama yang berada di wilayah X. kantor cabang ini merupakan salah satu kantor cabang yang cukup ramai karena posisinya berada di pusat kota. Ini merupakan salah satu tantangan bagi para pegawainya karena mereka harus memiliki komitmen untuk memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah. Oleh karena itu, *Branch Manager* sebagai pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional untuk menumbuhkan komitmen organisasional pegawai.

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional dilakukan oleh kepala cabang dengan memberikan motivasi yang inspiratif dan pengaruh yang ideal diantaranya melalui *briefing* yang dilakukan setiap hari sebelum para pegawai melakukan pekerjaannya. *Briefing* tersebut dilakukan untuk melakukan evaluasi hasil pekerjaan yang dilakukan pada hari sebelumnya dan kekurangan yang dihadapi sehingga tidak terjadi lagi pada hari berikutnya. Melalui *briefing* pagi ini, pegawai dapat menyampaikan aspirasi dan gagasan baru sehingga memberikan usulan untuk mengambil suatu keputusan. Selain itu pemimpin juga memberdayakan kemampuan para pegawai dengan memberikan stimulasi intelektual dan memperhatikan pegawai sebagai individu yang berbeda. Hal tersebut memberikan pengaruh yang positif terhadap komitmen pegawai terhadap perusahaan.

1.2 Pokok Permasalahan

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, dapat diketahui bahwa kepemimpinan memegang peranan penting dalam suatu perusahaan. Seorang pemimpin diharapkan dapat mempengaruhi bawahannya untuk bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin juga harus memberikan motivasi,

Universitas Indonesia

kepercayaan, dan tanggung jawab yang akan menumbuhkan komitmen pegawai terhadap perusahaan.

Keberadaan pegawai dalam perusahaan merupakan faktor penting dalam mencapai keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Oleh karena itu komitmen pegawai menjadi hal yang sangat esensial. Dengan adanya komitmen pegawai yang tinggi, mereka merasa dihargai dan berpegang teguh terhadap tujuan perusahaan sehingga membuat mereka akan memberikan kontribusi terbaik demi kemajuan perusahaan. Seorang pemimpin harus bisa menyampaikan tugas dan target dengan jelas, menjadi teladan dan inspirasi, menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, menerima keluhan dan berdiskusi, dan memotivasi karyawan-karyawannya untuk terus maju.

PT. Bank XYZ merupakan badan usaha milik negara yang memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam melakukan transaksi keuangan. Untuk memberikan pelayanan terbaik dan memberikan kemudahan bagi masyarakat, Bank XYZ melakukan strategi ekspansi yaitu dengan mendirikan beberapa kantor cabang di seluruh Indonesia.

Strategi ekspansi dengan menambah jumlah kantor cabang bertujuan agar Bank XYZ dapat menjangkau seluruh lapisan masyarakat di Indonesia untuk dapat selalu menjadi bank yang menjadi pilihan masyarakat dimana saja dan kapan saja. Setiap kantor cabang dipimpin oleh seorang Kepala Cabang (*Branch Manager*) yang bertanggung jawab terhadap kinerja sumber daya manusia pada kantor cabang yang dipimpinnya. Seorang *Branch Manager* harus mampu mengelola sumber daya manusia dalam suatu kantor cabang untuk memberikan kinerja terbaik demi mempertahankan eksistensinya terhadap bank lain yang berada di wilayah yang sama. Untuk mempertahankan eksistensi tersebut dibutuhkan komitmen para pegawai karena pegawai merupakan pihak yang melaksanakan kegiatan usaha sehari-hari. Mengingat pentingnya pegawai dalam perusahaan, pemimpin harus dapat

mempengaruhi bawahannya untuk memiliki optimisme tinggi dan menumbuhkan komitmen pegawai untuk memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah.

Oleh karena itu, berdasarkan penjelasan diatas, yang menjadi pokok permasalahan pada penelitian ini adalah bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional pada Bank XYZ Cabang Tangerang?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional pada PT. Bank XYZ Cabang Tangerang.

1.4 Signifikansi Penelitian

Signifikansi penelitian terdiri dari signifikansi praktis dan signifikansi akademis yaitu sebagai berikut

1.4.1 Signifikansi Praktis

Bagi perusahaan dapat dijadikan pertimbangan demi kemajuan perusahaan di masa yang akan datang.

1.4.2 Signifikansi Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat melengkapi bahan penelitian selanjutnya dalam rangka menambah khasanah akademik sehingga berguna untuk pengembangan ilmu, khususnya kajian ilmu pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen pegawai.

1.5 Batasan Penelitian

PT. Bank XYZ memiliki banyak kantor cabang di seluruh Indonesia. Setiap kantor cabang dipimpin oleh seorang Kepala Cabang (*Branch Manager*) yang bertanggung jawab mengelola pegawai yang dalam kantor cabang yang bersangkutan untuk memberikan pelayanan terbaik terhadap nasabah. Batasan dalam penelitian ini, peneliti meneliti gaya kepemimpinan *Branch Manager* di salah satu kantor cabang yang berada di wilayah X.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk lebih mempermudah dan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas tentang isi dari skripsi ini, maka pembahasan dilakukan secara komprehensif dan sistematis yang meliputi :

Bab 1 PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, pokok permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan ini. Bab ini bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai isi keseluruhan dari penelitian yang akan dibuat ini.

Bab 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi mengenai penjabaran teori-teori yang melandasi penelitian ini yaitu mengenai teori gaya kepemimpinan serta teori-teori yang menjelaskan mengenai komitmen pegawai di lingkungan perusahaan. Selain itu bab ini juga akan menjelaskan mengenai hipotesa yang dibuat oleh peneliti dalam penelitian ini.

Bab 3 METODE PENELITIAN

Bab ini akan menjelaskan tahap-tahap dalam penelitian ini, data sampel, serta cara penghitungan variabel-variabel yang digunakan. Selain itu, bab ini juga akan menjelaskan mengenai metode yang akan digunakan dalam pengolahan data.

Bab 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum yang diperoleh oleh peneliti berdasarkan hal-hal yang muncul pada saat dilakukannya analisis data, dan disamping itu bab ini berisi beberapa gagasan yang dapat dijadikan masukan yang bermanfaat bagi perusahaan di masa mendatang khususnya untuk terciptanya perbaikan-perbaikan dalam kinerja yang ada.

Bab 5 KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan beberapa kesimpulan yang diperoleh oleh peneliti berdasarkan dari hal-hal yang muncul pada saat dilakukannya analisis data, dan disamping itu bab ini berisi beberapa gagasan yang dapat dijadikan masukan yang bermanfaat di masa mendatang khususnya untuk terciptanya perbaikan-perbaikan dalam kinerja yang ada.

Universitas Indonesia

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai gaya kepemimpinan sebelumnya sudah pernah dilakukan. Ada 3 penelitian terdahulu yang peneliti cantumkan dalam skripsi ini, yaitu Eka, Irina, dan Sofyia. Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Eka Prasetyawati (2009), dalam Skripsi yang berjudul “Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Situasional Supervisor Dengan Kinerja Karyawan Bagian Perawatan Bangunan dan Fasilitas PT. Fajar Mekar Indah Area Gedung Bidakara. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional memiliki hubungan yang positif dengan kinerja karyawan, dimana bila gaya kepemimpinan situasional bertambah baik, maka kinerja karyawan juga menjadi baik dan begitupun sebaliknya.

Penelitian yang kedua dilakukan oleh Irina Auruma (2006), dalam tesis yang berjudul “Hubungan Kepemimpinan Transformasional, Transaksional dan *Laissez Faire* Terhadap tingkat Kepuasan Kerja Staf Puskesmas Di Kabupaten Bekasi Tahun 2006”. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan adanya hubungan kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez faire* terhadap tingkat kepuasan kerja staf Puskesmas di 34 Puskesmas yang berbeda di wilayah Kabupaten Bekasi. Penelitian ini merupakan penelitian analitik deskriptif dengan pendekatan *cross-sectional*, yang dilakukan di seluruh Puskesmas di Kabupaten Bekasi. Analisis data menggunakan analisis univariat dan bivariat dengan menggunakan uji *chi square* dan uji korelasi sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peralatan kerja puskesmas merupakan faktor kepuasan kerja staf yang mempunyai nilai terendah. Mayoritas kepala puskesmas menampilkan kepemimpinan transformasional yang dikombinasikan dengan kepemimpinan transaksional. Ada hubungan yang bermakna

Universitas Indonesia

antara dimensi *attributed charismatic* dari kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja staf puskesmas. Staf puskesmas mempersepsikan dimensi *attributed charismatic* kepala puskesmas yang kuat mempunyai peluang untuk merasa lebih puas dalam bekerja.

Penelitian yang ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Sofyia Desianty pada tahun 2005 dalam Jurnal yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen organisasional pada PT. Pos Indonesia (Persero) Semarang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional dengan mengukur pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap komitmen organisasional. Penelitian tersebut dilakukan dengan *metode multifactor leadership questionnaire (MLQ)* untuk mengukur persepsi komitmen organisasional. Populasi penelitian ini yaitu karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Semarang yang meliputi kantor pos cabang kota Semarang dan Kabupaten Demak. Metode analisis yang digunakan adalah kualitatif dan kuantitatif. Analisis kuantitatif dilakukan dengan menggunakan uji regresi berganda dengan uji hipotesis yang ditetapkan pada tingkat signifikansi 5%. Hasil penelitian tersebut diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap komitmen organisasional dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional.

Perbedaan penelitian tiga penelitian diatas dengan penelitian ini adalah penelitian ini hanya membahas gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen. Perbedaan lainnya yaitu populasi dalam penelitian ini adalah karyawan dalam sektor perbankan, yaitu pada Bank XYZ cabang X. Penelitian yang dilakukan peneliti memiliki persamaan dengan Sofyia yaitu membahas komitmen organisasional sebagai variabel dependen. Perbandingan penelitian yang sedang dilakukan dengan penelitian terdahulu dapat dilihat dari tabel 2.1 sebagai berikut :

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian yang Akan
Dilakukan Oleh Penulis

No	Perbedaan	Tujuan Penelitian	Jenis Penelitian	Metode Penelitian
1	Eka Prasetyawati	Mengukur gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan	Eksplanatif	<ul style="list-style-type: none"> - Pendekatan kuantitatif - Sampel Penelitian adalah karyawan bagian Keperawatan Bangunan dan Fasilitas PT. Fajar Mekar Indah area Gedung Bidakara
2.	Irina Auruma	Mengukur gaya kepemimpinan transformasional, transaksional & <i>laissez faire</i> terhadap tingkat kepuasan kerja staf puskesmas di Kabupaten Bekasi	Deskriptif	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan kuesioner - Pendekatan kuantitatif - Sampel penelitian adalah staf 34 Puskesmas yang berada di Kabupaten Bekasi

Universitas Indonesia

No	Perbedaan	Tujuan Penulisan	Jenis Penelitian	Metode Penelitian
3.	Sofyia Destianty	Mengukur gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap komitmen organisasi	Deskriptif	<ul style="list-style-type: none"> - Analisis data menggunakan analisis univariat dan bivariat dengan menggunakan uji <i>Chi Square</i> dengan uji korelasi sederhana - Pendekatan kuantitatif dan kualitatif - Sampel penelitian adalah pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Semarang - Mengukur gaya kepemimpinan menggunakan <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i> (MLQ) - Menggunakan uji regresi berganda

No	Perbedaan	Tujuan Penulisan	Jenis Penelitian	Metode Penelitian
4.	Penulis	Mengukur gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional	Eksplanatif	<ul style="list-style-type: none"> - Pendekatan kuantitatif - Sampel penelitian adalah pegawai Bank XYZ Cabang X - Menggunakan teori dari Bass, Avolio (2004) untuk mengukur gaya kepemimpinan transformasional - Menggunakan teori Meyer & Allen (1997) untuk mengukur komitmen organisasional.

Sumber : Data diolah oleh penulis

2.2 Konstruksi Model Teoritis

Berkaitan dengan topik pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional pada Bank XYZ Cabang X, peneliti akan membahas teori mengenai komitmen organisasional dan kepemimpinan.

2.2.1 Komitmen organisasional

2.2.1.1 Pengertian Komitmen organisasional

Suatu organisasi tidak hanya cukup untuk memiliki karyawan yang potensial. Organisasi yang maju membutuhkan adanya kemauan dan kesediaan untuk berusaha mencapai tujuan demi kepentingan dan kelangsungan organisasi

Komitmen organisasional merupakan sifat hubungan antara individu dengan organisasi kerja, dimana individu mempunyai keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja, adanya kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi kerja serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi kerja. Dalam hal ini individu mengidentifikasi dirinya pada suatu organisasi tertentu tempat individu bekerja dan berharap untuk menjadi anggota organisasi kerja guna turut merealisasikan tujuan-tujuan organisasi kerja. (e-psikologi.com, online tanggal 26 Maret 2012 pukul 12:11)

Komitmen organisasional pada karyawan merupakan sesuatu yang penting bagi setiap organisasi. Dalam situasi dan kondisi persaingan usaha yang semakin kompetitif, karyawan yang memiliki komitmen organisasional merupakan asset yang memberikan banyak keuntungan kepada organisasi atau perusahaan. Meyer dan Allen (1997) memandang bahwa komitmen organisasional adalah :

“a psychological state that (a) characterizes the employee’s relationship with the organization with the organization, and (b) has implication for the decision to continue membership in organization.”

Berdasarkan definisi diatas, komitmen organisasional dapat diartikan sebagai kondisi psikologi yang diidentifikasi hubungan karyawan dengan organisasi dan mempengaruhi keputusan karyawan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Richard M. Steers, (dalam Muchinsky, 1993) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai rasa identifikasi (kepercayaan yang kuat dan menerima nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap perusahaannya. Ia berpendapat bahwa komitmen organisasional merupakan kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya.

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasional tercakup unsur loyalitas terhadap perusahaan, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Maka pada intinya beberapa definisi komitmen organisasional dari beberapa ahli diatas mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses pada individu karyawan dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. (e-psikologi.com, online tanggal 26 Maret 2012 pukul 12:13)

Marsh dan Mannari (1977) dalam Meyer & Allen (1997), mengemukakan bahwa definisi komitmen organisasional yang fokus pada keharusan untuk bertahan dalam organisasi. Kemudian lebih lanjut Marsh dan Mannari (1977) dalam Meyer & Allen (1997) menyatakan pegawai yang memiliki kewajiban moral untuk bertahan dalam organisasi, terlepas dari status, fasilitas, dan kepuasan yang diberikan oleh organisasi kepadanya.

2.2.1.2 Tipologi dan Komponen dari Komitmen organisasional

Komitmen organisasional merupakan variabel yang tidak berdiri sendiri, melainkan terdiri dari beberapa komponen. Meyer dan Allen (1997) membagi komitmen organisasional menjadi tiga komponen, yaitu :

- a) Komitmen afektif yang mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan seorang karyawan kepada organisasinya. Komitmen afektif terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (*emotional attachment*). Individu yang memiliki komitmen dalam bentuk ini akan menginternalisasikan nilai organisasi dalam dirinya. Keinginan ini didasarkan pada kesediaan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain karena karyawan memang menginginkan (*want to do*).
- b) Komitmen kontinuans yang mengacu pada kesadaran akan kerugian yang akan timbul jika karyawan meninggalkan organisasinya. Hal ini dapat disebabkan karena karyawan tidak menemukan pekerjaan lain atau karena rewards ekonomi tertentu, misalnya gaji, dan keuntungan-keuntungan lain. Karyawan yang memiliki komitmen kontinuans akan memperhitungkan untung ruginya apabila akan bertahan dalam organisasi. Dengan kata lain, komitmen kontinuans disebabkan karena karyawan membutuhkan (*need to do*).
- c) Komitmen normatif yang mengacu pada perasaan akan kewajibannya untuk tetap bertahan pada organisasi. Komitmen normative timbul dari nilai-nilai karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena ada kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan. Dengan kata lain komitmen normatif timbul karena karyawan merasa berkewajiban (*ought to do*).

2.2.1.3 Konsekuensi dari Komitmen organisasional

Komitmen organisasional memberikan pengaruh yang positif terhadap organisasi maupun karyawan. Berikut ini adalah beberapa dampak dari komitmen organisasional berdasarkan hasil penelitian para ahli (Meyer & Allen, 1997) :

- a) *Job performance*. Karyawan dengan komitmen afektif terhadap organisasi yang kuat akan bekerja lebih keras dan performa mereka lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang komitmen afektifnya lemah. Hal ini terjadi karena karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat termotivasi untuk menampilkan performa kerja yang lebih baik (Meyer & Allen, 1997)
- b) *Absenteeism*. Meyer et. al (1993) mengatakan bahwa komitmen organisasional berkorelasi signifikan dengan absensi yang dilakukan secara sengaja. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi akan lebih jarang absen dari pekerjaannya dibandingkan karyawan yang memiliki komitmen afektif yang lemah.
- c) *Tenure* (Lama bekerja). Hasil dari meta analisis yang dilakukan beberapa peneliti menunjukkan bukti bahwa terdapat hubungan yang positif antara masa jabatan di organisasi dan komitmen organisasional (Cohen, 1993a; Mathieu & Zajac, 1990, dalam Meyer & Allen, 1997). Karyawan mungkin memerlukan sejumlah pengalaman tertentu dengan organisasi untuk mempunyai komitmen yang kuat terhadap organisasi atau pelayanan jangka panjang yang dilakukan karyawan membuat ia terikat secara afektif terhadap organisasi (Meyer & Allen, 1997).
- d) *Turnover* (Penarikan diri dari organisasi). Meyer & Allen (1997) mengatakan bahwa komitmen organisasional berkorelasi negatif dengan perilaku *turnover* dilakukan secara sengaja. Secara khusus karyawan dengan komitmen kontinuans cenderung untuk bertahan dalam organisasi (Meyer & Allen, 1996, dalam Meyer & Allen, 1997).
- e) *Tardiness* (Keterlambatan). Angle & Perry (1981) dalam Meyer & Allen, (1997) menyatakan bahwa komitmen organisasional berkorelasi negatif dengan keterlambatan. Hadir secara tepat waktu ke tempat kerja merupakan representasi sikap positif terhadap organisasi (Mowday et. al., 1982).

Penurunan angka keterlambatan dapat meningkatkan efisiensi perusahaan dalam mencapai tujuan.

2.2.1 Kepemimpinan

2.2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi. Kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dengan organisasi. Dengan kata lain, suatu organisasi memerlukan seorang pemimpin yang berperan sebagai penentu kearah mana organisasi akan berjalan. Orang-orang di dalam organisasi memerlukan seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi mereka untuk mencapai tujuan bersama. Unsur-unsur dalam organisasi tidak dapat bekerja secara sinergis dan efektif tanpa adanya seorang pemimpin yang mengarahkan dan memantau kinerja unsur-unsur tersebut sesuai dengan perannya masing-masing. Oleh karena itu, peran seorang pemimpin sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Hemphill & Coons (1957), dalam Yukl (2009) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan perilaku individu.. yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama. Selain itu, D. Katz & Kahn, (1978), dalam Yukl (2009), kepemimpinan adalah pengaruh tambahan yang melebihi dan berada diatas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin. Jacob & Jaques, (1990) dalam Yukl (2009), berpendapat bahwa kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan.

Definisi tentang kepemimpinan juga di kemukakan oleh Rauch & Behling (1984), dalam Yukl, (2009), yaitu kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai tujuan. Sedangkan menurut House et. Al., (1999) dalam Yukl (2009), kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan

kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Dari beberapa definisi diatas, Yukl (2009) menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

2.2.2.2 Jenis-Jenis Teori Kepemimpinan

Menurut Robbins (2005), banyak teori yang menjelaskan kepemimpinan sesuai dengan pendekatan dan sudut pandang yang digunakan oleh para ahli, antara lain seperti *trait theories*, *behavior theories*, dan *contingency theories*. *Trait theories* memandang bahwa ciri-ciri dan karakteristik pribadi adalah hal yang membedakan seorang pemimpin dengan orang lain yang bukan pemimpin.

Behavior theories berpandangan bahwa tingkah laku spesifik adalah hal yang membedakan seorang pemimpin dan bukan pemimpin. teori-teori yang termasuk ke dalam pendekatan ini antara lain, *Ohio State Studies*, *University of Michigan Studies* dan *Managerial Grid*. Selain itu ada juga *contingency theories* yang memandang bahwa efektivitas kelompok dipengaruhi oleh kecocokan antara gaya kepemimpinan dalam berinteraksi dengan bawahan dan tingkat kontrol yang dimiliki oleh pemimpin pada situasi tertentu. Teori-teori yang termasuk dalam pendekatan ini adalah *Fiedler Model*, *Hersey and Blanchard Stuational Theory*, *Leader-Member Exchange Theory*, *Path Goal Theory*, dan *Leader Participation Model*.

2.2.2.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Danim (2003), istilah kepemimpinan transformasional dibangun dari dua kata, yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional (*transformational*). Kepemimpinan adalah setiap tindakan yang di dilakukan oleh individu atau kelompok yang mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mengkoordinasikan dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan

sebelumnya. Mc Farland (1978) dalam Danim (2003) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pfifner (1980) dalam Danim (2003) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah seni mengkoordinasikan dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang di tetapkan.

Menurut Danim (2003), istilah transformasional berinduk pada kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya mentransformasikan atau mengubah visi menjadi realita, potensi menjadi aktual, dan sebagainya. Transformasional, karenanya mengandung makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya mengubah energi potensial menjadi energi aktual. Danim (2003) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dan dengan/atau melalui orang lain mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan pencapaian target yang telah di tetapkan.

Menurut Yukl (2009), teori gaya kepemimpinan transformasional pertama kali di kemukakan oleh Burns (1978) . Burns membedakan antara kepemimpinan transaksional dengan kepemimpinan transformasional. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan transformasional, Bernard Bass (Stone et al, 2004) mengatakan sebagai berikut: *“Transformational leaders transform the personal values of followers to support the vision and goals of the organization by fostering an environment where relationships can be formed and by establishing a climate of trust in which visions can be shared”*. Berdasarkan definisi tersebut, pemimpin transformasional merubah nilai personal dari bawahan untuk mendukung visi dan tujuan dari organisasi dengan memelihara lingkungan dimana hubungan dapat dibentuk dan dengan membangun iklim kepercayaan dimana visi dapat dibagi. Selanjutnya, secara operasional Bass (Gill et al., 2010) memaknai kepemimpinan transformasional sebagai berikut: *“Leadership and performance beyond*

Universitas Indonesia

expectations”. Berdasarkan definisi tersebut, kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan dan kinerja melampaui harapan. Sedangkan Tracy and Hinkin (Gill.,et al, 2010) memaknai kepemimpinan transformasional sebagai berikut: “*The process of influencing major changes in the attitudes and assumptions of organization members and building commitment for the organization’s mission or objectives*”. Definisi kepemimpinan dianggap sebagai proses mempengaruhi perubahan dalam perilaku dan asumsi dari anggota organisasi dan membangun komitmen untuk misi dan tujuan organisasi.

Dari beberapa pengertian tersebut kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Melalui transformasi nilai-nilai tersebut, hubungan baik antar anggota organisasi dapat dibangun sehingga muncul iklim saling percaya diantara anggota organisasi.

Menurut Bass (1985), pemimpin transformasional lebih dari sekedar proses pertukaran, kepemimpinan tersebut melibatkan proses memberikan dorongan kepada bawahan untuk melakukan kinerja yang diinginkan dengan melakukan kinerja yang diinginkan dengan melakukan stimulasi intelektual dan menginspirasi para bawahan untuk bekerja melebihi kepentingan pribadi mereka demi tujuan, misi atau visi kolektif yang lebih tinggi.

Menurut Yukl (2009), dengan kepemimpinan transformasional, bawahan memiliki kepercayaan, kekaguman, dan rasa hormat terhadap pemimpin, dan mereka akan melakukan lebih dari apa yang diharapkan. Pemimpin transformasional mentransformasi dan memotivasi bawahannya dengan (1) membuat mereka lebih menyadari akan pentingnya hasil akhir dari sebuah pekerjaan, (2) mendorong bawahan untuk melampaui kepentingan pribadi mereka sendiri demi kepentingan organisasi atau tim, dan (3) mengaktifkan *higher- order need* mereka.

2.2.2.4 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass & Avolio (1993), kepemimpinan transformasional dibagi menjadi empat karakteristik yang disebut “*four Is*” (Avolio, Waldman, dan Yanmarino, 1991). Karakteristik pemimpin transformasional adalah sebagai berikut:

a) *Idealized influence (or charismatic influence)*

Idealized influence merupakan elemen kharismatik dari kepemimpinan transformasional, dimana pemimpin menjadi *role model* yang dikagumi, dihormati, dan ditiru oleh bawahannya (Avolio & Bass, 2002; Bass 1998; Bass & Avolio, 1994 dalam Stone et al., 2004). Konsekuensinya, bawahan menunjukkan tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap pemimpin (Bass, 1990b; Jung dan Avolio, 2000; dalam Stone, 2004).

b) *Inspirational motivation*

Inspirational motivation memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahannya dengan menyediakan makna dan tantangan terhadap pekerjaan bawahannya (Avolio & Bass, 2002, p.2 dalam Stone et al., 2004). Semangat kelompok dibangkitkan dengan menunjukkan antusiasme dan optimisme (Bass, 1998 p.5 dalam Stone et al., 2004). Pemimpin transformasional membangun hubungan dengan bawahannya melalui komunikasi yang interaktif. Pemimpin menginspirasi bawahannya untuk melihat masa depan yang lebih baik dengan mengkomunikasikan harapan dan menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan visi yang disebarkan. *Idealized influence* dan *inspirational motivation* biasanya dikombinasikan untuk membentuk kepemimpinan yang kharismatik dan inspirasional (Bass, 1998 dalam Stone et al.,).

c) *Intellectual stimulation*

Intellectual stimulation merupakan karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan

permasalahan dengan cermat dan rasional. Menurut Avolio et al., (2004), pemimpin transformasional memberikan tantangan kepada bawahannya untuk berfikir dan berimajinasi, berkreaitivitas, mengakui nilai, kepercayaan, dan cara berfikir. Melalui proses stimulasi ini akan terjadi peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan memecahkan masalah. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. (Bass & Avolio, 1994, 1997).

d) *Individualized consideration*

Individualized consideration berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Menurut Avolio et al., (2004) pemimpin transformasional menerapkan *individual consideration* dengan mendengarkan dengan penuh perhatian, dan memberikan perhatian yang lebih dekat kepada kebutuhan bawahannya untuk berprestasi dan berkembang dengan bertindak sebagai mentor dan pelatih, dan mendorong mereka untuk lebih bertanggung jawab Avolio, 1994; Kark & Shamir, 2002 dalam Avolio et al., (2004) .

2.3 Model Analisis

Model analisis merupakan gambaran sederhana tentang hubungan diantara variabel (Prasetyo dan Jannah, 2008; p.75). Penelitian ini melibatkan dua variabel (bivariat), yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional. Berdasarkan sifatnya, hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional merupakan hubungan yang bersifat asimetris yang menyatakan bahwa suatu variabel akan menyebabkan atau mempengaruhi variabel lainnya dan hubungan ini bersifat searah (Prasetyo dan Jannah, 2008; p.80). Model analisis dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.1 sebagai berikut :



Gambar 2.1

Model Analisis

Sumber : Data diolah penulis

Menurut Sekaran (2006), variabel independen atau variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen atau variabel terikat, baik secara positif maupun negatif. Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan transformasional menjadi variabel independen, sedangkan komitmen organisasional menjadi variabel dependen.

2.4 Hipotesis

Menurut Sekaran (2006), hipotesis dapat di definisikan sebagai hubungan yang diperkirakan secara logis diantara dua atau lebih variabel yang diungkapkan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji. Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk pertanyaan. (Sugiono, 2007)

Keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya dapat dilihat dari kemampuannya mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang efektif mempengaruhi pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang besar, rasa percaya diri, serta komitmen pada tujuan dan misi organisasi (Yukl, 2009).

Komitmen pegawai merupakan aspek yang sangat penting karena dengan adanya komitmen organisasional yang tinggi, pegawai akan mendedikasikan dirinya untuk bertahan dalam organisasi dan berusaha melebihi apa yang diharapkan untuk dapat

Universitas Indonesia

mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasional.

Dari pernyataan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

Hipotesis pengembang (*development hypotesis*) dari hipotesis diatas yaitu hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Avolio et al., (2004) dan Sofyia (2005). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Avolio et. al., (2004) menunjukkan bahwa antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional memiliki hubungan yang positif. Kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi komitmen organisasional dari bawahannya dengan menaikkan tingkat nilai intrinsik yang lebih tinggi diasosiasikan dengan pencapaian tujuan, menekankan hubungan antara usaha dari bawahan dengan pencapaian tujuan, dan dengan menciptakan tingkat komitmen personal yang lebih tinggi baik pada pemimpin dan bawahan terhadap visi, misi, dan tujuan organisasi.

Sofyia Destianty (2005), telah melakukan penelitian tentang gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional pada PT. Pos Indonesia (Persero) Semarang. Salah satu dimensi yang diukur adalah gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Penelitian ini telah membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

2.5 Operasionalisasi Konsep

2.5.1 Operasionalisasi Konsep Gaya Kepemimpinan Transformasional

Operasionalisasi konsep gaya kepemimpinan transformasional disusun berdasarkan teori Bass (1985). Menurut Bass (1985 dalam Avolio et al., (2004), gaya kepemimpinan transformasional terdiri dari empat karakteristik yaitu, *inspiational motivation*, *idealize influence*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration*. Indikator dari karakteriskik gaya kepemimpinan transformasional disusun berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Stone et al., (2004).

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Gaya Kepemimpinan	Gaya Kepemimpinan Transformasional	<i>Inspirational Motivation</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pemimpin membangkitkan antusiasme karyawan untuk bekerja lebih baik - Pemimpin menumbuhkan rasa percaya diri kepada karyawan - Pemimpin memberikan keyakinan bahwa tujuan akan tercapai - Pemimpin menjalin komunikasi yang baik dengan bawahan 	Interval
		<i>Idealize Influence</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pemimpin memberikan petunjuk kepada karyawan - Pemimpin menumbuhkan rasa hormat 	Interval

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
			- Pemimpin menjadi <i>role model</i> bawahan	Interval
		<i>Intellectual Stimulation</i>	- Pemimpin mendorong karyawan untuk memberikan ide/gagasan baru - Pemimpin mendorong pegawai memecahkan masalah dengan alasan logis. - Pemimpin mendorong pegawai untuk kreatif dan inovatif	
		<i>Individual Consideration</i>	- Pemimpin meningkatkan pengembangan diri pegawai - Pemimpin memperhatikan karyawan sebagai individu yang berbeda - Pemimpin mendengarkan keluhan individu	

Sumber : Data diolah oleh penulis

2.5.2 Operasionalisasi Konsep Komitmen Organisasional

Operasionalisasi konsep komitmen organisasional disusun berdasarkan teori dari Meyer dan Allen (1990). Dimensi yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari komitmen afektif dan komitmen normatif. Karena menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Dunn et al., (2012) tidak ada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen kontinuans.

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Komitmen Organisasi	Komitmen Organisasi	Komitmen Afektif	<ul style="list-style-type: none"> - Keterikatan emosional dengan perusahaan - Memberikan dedikasi terbaik kepada perusahaan - Keinginan bertahan dalam perusahaan 	Interval
		Komitmen Normatif	<ul style="list-style-type: none"> - Karyawan merasa memiliki kontrak psikologis kepada perusahaan - Perusahaan memberikan banyak bantuan kepada karyawan - Perusahaan pantas mendapatkan loyalitas dari karyawan 	Interval

Sumber : Data diolah oleh penulis

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif menjadikan teori sebagai pedoman penting peneliti dalam merencanakan penelitian. Teori dalam hal ini memberi pedoman tentang kerangka berpikir yang harus dimiliki peneliti, data apa saja yang harus dikumpulkan oleh peneliti, hingga cara menafsirkan data yang telah terkumpul dari lapangan. Pendekatan kuantitatif menggunakan cara berpikir deduktif, dengan melihat pola yang umum ke khusus. (Sugiyono, 2010)

3.2 Jenis Penelitian

Peneliti menentukan jenis penelitian ini berdasarkan tiga kategori, yaitu jenis penelitian berdasarkan manfaat, tujuan, dan dimensi waktu.

3.2.1 Jenis Penelitian Berdasarkan Manfaat

Berdasarkan manfaatnya, penelitian ini merupakan penelitian murni. Hal ini disebabkan karena penelitian dilakukan untuk memenuhi kebutuhan peneliti sendiri dan dilakukan dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan. Selain itu penelitian ini juga digunakan dalam lingkungan akademik. (Prasetyo dan Jannah, 2008).

3.2.2 Jenis Penelitian Berdasarkan Tujuan

Berdasarkan tujuan, penelitian ini merupakan penelitian eksplanatif, yaitu menghubungkan pola-pola yang berbeda namun memiliki keterkaitan (Prasetyo dan Jannah, 2008). dalam penelitian ini, variabel yang mempengaruhi adalah gaya kepemimpinan transformasional, sedangkan variabel yang dipengaruhi adalah

komitmen organisasi. Penelitian ini memberikan gambaran yang jelas mengenai gaya kepemimpinan transformasional dalam mempengaruhi, memotivasi, dan memberikan arahan kepada pegawai untuk memberikan kinerja terbaik demi tercapainya tujuan organisasi yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi.

3.2.3 Jenis Penelitian Berdasarkan Dimensi Waktu

Berdasarkan dimensi waktu, penelitian ini termasuk penelitian *cross-sectional*. Pengertian *cross-sectional* adalah penelitian yang dilakukan dalam satu waktu tertentu yaitu pada saat melaksanakan praktek penelitian lapangan. Penelitian ini dilakukan dalam satu waktu dimana tidak akan dilakukan penelitian yang ke dua kali dengan topik dan gejala yang sama di waktu yang berbeda untuk diperbandingkan (Prasetyo dan Jannah, 2008).

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan faktor yang sangat penting dalam melakukan suatu penelitian. Teknik pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi yang dapat memenuhi kebutuhan penelitian. Dalam penelitian ini teknik yang digunakan penulis untuk memperoleh data adalah sebagai berikut :

a. Data primer

Menurut Sekaran (2006), data primer adalah data yang dikumpulkan untuk penelitian dari tempat aktual terjadinya suatu peristiwa. Data primer dari penelitian ini adalah opini responden atas hal yang ingin di teliti, yaitu tentang gaya kepemimpinan transformasional Kepala Cabang Bank XYZ cabang Tangerang. dalam mengumpulkan data primer dilakukan dengan 2 cara, yaitu:

- Survey, dimana dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian dan menyebarkan kepada responden (Prasetyo dan Jannah, 2008; p.49). Kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan

dijawab oleh responden (Sekaran, 2006). Kuesioner ini ditujukan kepada seluruh karyawan Bank XYZ Cabang Tangerang menggunakan pengukuran Skala Likert. Menurut Sekaran (2006), skala likert di desain untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pertanyaan pada skala 5 titik dengan susunan (1) Sangat Tidak Setuju; (2) Tidak Setuju; (3) Kurang Setuju; (4) Setuju; (5) Sangat Setuju.

b.Data Sekunder

Menurut Sekaran (2006) data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan oleh seseorang, dan bukan peneliti yang melakukan studi mutakhir. Data tersebut dapat merupakan data internal atau eksternal organisasi dan diakses melalui internet, penelusuran dokumen, atau publikasi informasi. Data sekunder yang digunakan penulis dalam melakukan penelitian ini adalah melalui *website* perusahaan, artikel, jurnal dan buku-buku yang berbentuk media cetak dan elektronik yang diperoleh dari berbagai referensi yang nantinya akan digunakan sebagai acuan dalam pengembangan analisis yang dilakukan peneliti.

3.4 Populasi dan Sampel Penelitian

Sebelum melakukan penelitian, peneliti terlebih dahulu menentukan populasi dan sampel yang akan diteliti. Menurut Sekaran (2006), populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal minat yang akan diteliti oleh peneliti. Menurut Sekaran (2006), sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengambilan dengan menggunakan *total sampling*, dimana dalam hal ini teknik penentuan sampel adalah semua anggota populasi. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang berada di Bank XYZ Cabang Tangerang.

Berikut ini adalah tabel yang menggambarkan jumlah karyawan pada Bank XYZ Cabang Tangerang :

Universitas Indonesia

Tabel 3.1

Jumlah Pegawai Bank XYZ Cabang Tangerang

Jabatan	Jumlah Karyawan
Branch Manager	1
Verifikator	1
Customer Service Officer	2
Customer Service Administration	2
Customer Service Representative	4
Teller	8
Consumer Loan	1
Financial Advisor	2
Mikro Bisnis	6
Security	4
Pramubakti	2
Cleaning Service	3
Total	36

Sumber : CSA Bank XYZ Cabang Tangerang, 2012

Penelitian ini menggunakan *Branch Manager* sebagai acuan dalam menilai gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada Bank XYZ Cabang Tangerang. Sehingga jumlah sampel keseluruhan adalah sebanyak 35 orang.

3.5 Uji Validitas dan Reliabilitas

3.5.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya kuesioner sebagai dasar dari penelitian. Menurut Sekaran (2006), mengukur validitas dapat dilakukan dengan dua cara, validitas internal dan validitas eksternal.

Menurut Sekaran (2006), validitas eksternal mengacu pada tingkat generalisasi dari hasil sebuah studi kausal pada situasi, orang, atau peristiwa lain. Sedangkan validitas internal mengacu pada tingkat keyakinan peneliti tentang

Universitas Indonesia

pengaruh kausal (variabel X menyebabkan variabel Y). pada penelitian ini, penulis menggunakan validitas internal untuk mengukur tingkat validitas kuesioner. Pengukuran validitas internal dilakukan dengan menggunakan rumus korelasi *product moment pearson* dengan rumus sebagai berikut :

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{(n\sum X^2 - [\sum X]^2)(n\sum Y^2 - [\sum Y]^2)}}$$

Keterangan : r : Koefisien korelasi produk moment

n : Jumlah sampel

XY : hasil perkalian antara X dengan Y

X : Skor variabel gaya kepemimpinan transformasional

Y : Skor variabel komitmen organisasi

\sum : Sigma (jumlah)

Kriteria :

Jika r hitung > r tabel, maka pernyataan tersebut dikatakan valid (layak untuk digunakan dalam penelitian)

Jika r hitung < tabel, maka pernyataan tersebut dikatakan tidak valid (tidak layak untuk digunakan dalam penelitian)

3.5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah suatu pengukuran yang menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias (bebas kesalahan – *error free*). Dengan kata lain reliabilitas suatu pengukuran merupakan indikasi mengenai stabilitas dan konsistensi dimana instrumen mengukur konsep dan membantu menilai ketepatan dalam sebuah pengukuran (Sekaran, 2006).

Pengukuran reliabilitas yang paling populer adalah dengan menggunakan koefisien *alpha cronbach*, dimana semai kn tinggi koefisien maka instrumen pengukurannya semakin baik (Sekaran, 2006). Semakin dekat koefisien reliabilitas dengan 1,0, maka pengukuran yang digunakan semakin baik (Sekaran, 2006).

$$r_{11} = \left[\frac{n}{n-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma^2 i}{\sigma^2 t} \right]$$

Keterangan :

r_{11} = reliabilitas instrumen

n = banyak butir pertanyaan

$\sigma^2 t$ = varians total

$\sum \sigma^2 i$ = jumlah varians butir

3.6 Teknik analisis data

Setelah data terkumpul, kemudian membuat analisis atas jawaban dari responden dengan menggunakan tabel distribusi frekuensi dan diteruskan dengan pengolahan data. Teknik analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami (Sugiyono, 2010).

Dalam penelitian ini, skala pengukuran yang digunakan peneliti adalah skala interval. Skala interval digunakan untuk mengukur jarak antara setiap dua titik pada skala. Dengan kata lain, skala interval tidak hanya mengelompokkan individu menurut kategori-kategori tertentu dan menentukan urutan kelompok, namun juga mengukur besaran preferensi antar individu (Sekaran, 2006).

Kuesioner yang disebar kepada responden terbagi menjadi dua bagian. Bagian pertama mengukur gaya kepemimpinan transformasional kepala cabang dan bagian yang kedua mengukur komitmen organisasi di Bank XYZ Cabang Tangerang. Untuk pengukuran gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi ditunjukkan dengan menunjukkan tingkat setuju atau tidak setuju responden.

Penelitian ini menggunakan skala *Likert*. Menurut Sekaran (2006), skala *Likert* didesain untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan pada skala 5 titik. Pada variabel gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi, peneliti menggunakan skala *Likert* yang terdiri dimana nilai yang diberikan berupa angka 1 sampai dengan 5, dimana tiap angka memiliki kualitas yang berbeda. Alternatif jawaban yang tersedia dalam kuesioner yaitu :

Tabel 3.2

Kategori Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional

Kategori	Bobot Nilai
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2
Kurang Setuju	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

Data diolah penulis, 2012

Analisis data yang digunakan untuk menguji kekuatan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi Bank XYZ Cabang

Tangerang adalah dengan menggunakan analisis regresi sederhana. Analisis regresi adalah suatu analisis yang mengukur pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat (Sunyoto,2011).

Analisis regresi sederhana dirumuskan dengan :

$$Y = a + bX$$

Dimana : Y : Variabel dependen (komitmen organisasi)

a : nilai konstanta (Harga bila Y bila X = 0)

b : koefisien regresi untuk variabel X (gaya kepemimpinan transformasional)

X : Variabel independen (gaya kepemimpinan transformasional)

Dalam analisis ini, digunakan regresi linier secara bertahap. Tahap yang pertama adalah melakukan analisis faktor terhadap indikator yang terpilih menjadi bentuk faktor skor. Tahap kedua melakukan estimasi dari faktor skor yang diperoleh dengan analisis regresi linier dengan menggunakan bantuan SPSS 17.0. hasil keluarannya berupa uji F dan tingkat signifikansi yang terdapat pada tabel ANOVA. Sedangkan uji t dan tingkat signifikansi terdapat pada tabel *coefficient* dipergunakan untuk membentuk signifikansi pengaruh masing-masing konstruk.

Besaran koefisien determinasi (R^2) menunjukkan presentase variabilitas observasi dari variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independennya. R^2 berkisar pada angka 0 sampai 1. Semakin kecil R^2 yang diperoleh maka semakin lemah hubungan kedua variabel.

Penelitian ini menggunakan analisis bivariat untuk melihat ada atau tidaknya hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional dari data yang diperoleh dari kuesioner. Selain itu, dapat dilihat pula seberapa kuat hubungan antara kedua variabel tersebut. Dalam penelitian ini, gaya

kepemimpinan transformasional menjadi variabel independen sedangkan komitmen organisasional menjadi variabel dependen. Pengukuran dilakukan dengan melakukan metode korelasi *pearson's correlation*. Sejumlah penulis statistik membuat interval kategorisasi kekuatan hubungan korelasi. Jonathan Sarwono membuat interval kekuatan hubungan sebagai berikut :

Tabel 3.3
Interpretasi Kekuatan Hubungan Antar Variabel

R	Interpretasi
0	Tidak ada korelasi
0.00 - 0.25	Korelasi sangat lemah
0.25 – 0.50	Korelasi cukup
0.50 – 0.75	Korelasi kuat
0.75 – 0.99	Korelasi sangat kuat
1.00	Korelasi sempurna

Sumber : Jonathan Sarwono

BAB 4

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum PT. Bank XYZ, Tbk

4.1.1 Sejarah Singkat PT. Bank XYZ, Tbk

Bank XYZ, Tbk berdiri pada tanggal 2 Oktober 1998 sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh Pemerintah Indonesia. Pada bulan Juli 1999, empat bank milik Pemerintah yaitu, Bank BBD, Bank BDN, Bank EII, dan Bank PI, bergabung menjadi Bank XYZ, Tbk. Sampai dengan hari ini, Bank XYZ meneruskan tradisi selama lebih dari 140 tahun memberikan kontribusi dalam dunia perbankan dan perekonomian Indonesia.

Keempat Bank (BBD, BDN, Bank EII, dan BPI) tersebut telah turut membentuk riwayat perkembangan dunia perbankan Indonesia, dan masing-masing telah memainkan peranan yang penting dalam pembangunan ekonomi di Indonesia. Bank Bumi Daya yang pada awalnya merupakan Bank Negara Indonesia Unit IV berubah nama pada tahun 1965 melalui proses yang panjang. Bank BDN adalah salah satu bank tertua di Indonesia yang didirikan pada tahun 1960 merupakan sebuah Bank pemerintah yang membiayai sektor industri dan pertambangan. Bank EII merupakan bank Pemerintah yang didirikan pada tahun 1968 yang membiayai kegiatan ekspor dan impor. Bank BPI berawal dari Bank Industri Negara (BIN), sebuah Bank Industri yang didirikan pada tahun 1951 yang mendukung pengembangan sektor – sektor ekonomi tertentu, khususnya perkebunan, industri, dan pertambangan.

Pasca Penggabungan

Bank XYZ dibentuk pada 2 Oktober 1998, dan empat bank asalnya efektif mulai beroperasi sebagai bank gabungan pada pertengahan tahun 1999. Dalam proses penggabungan dan pengorganisasian ulang tersebut, jumlah cabang Bank X dikurangi sebanyak 194 buah dan karyawannya berkurang dari 26.600 menjadi 17.620.

Sejak berdirinya, Bank XYZ telah bekerja keras untuk menciptakan tim manajemen yang kuat dan professional yang bekerja berlandaskan pada prinsip – prinsip *Good Corporate Governance* yang telah diakui secara Internasional. Manajemen eksekutif tertinggi adalah Dewan Direksi yang dipimpin oleh Direktur Utama. Dewan Direksi terdiri dari Banker dari *legacy banks* dan juga dari luar yang independent dan sangat kompeten. Bank XYZ juga mempunyai fungsi *Offices Of Compliance, Audit And Corporate Secretary*, dan juga menjadi objek pemeriksaan rutin dari auditor eksternal yang dilakukan oleh Bank Indonesia, BPKP, dan BPK, serta Auditor Internasional.

4.1.2 Visi Misi Perusahaan / Instansi

VISI : Bank Terpercaya Pilihan Anda.

- MISI :
1. Berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar
 2. Mengembangkan Sumber Daya Manusia yang professional
 3. Memberi keuntungan yang maksimal bagi stakeholder.
 4. Melaksanakan manajemen terbuka.
 5. Peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan.

4.1.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi memberikan gambaran mengenai kegiatan dari sekelompok orang yang dikoordinasikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. PT. Bank XYZ cabang X merupakan Cabang Utama yang dikepalai oleh seorang manager

cabang (*Branch Manager*). Dalam melakukan aktivitas perbankan, PT. Bank XYZ, Tbk cabang X memiliki 36 karyawan sebagai berikut :

Tabel 4.1

Jumlah Karyawan PT. Bank XYZ Cabang X

Jabatan	Jumlah Karyawan
Branch Manager	1
Verifikator	1
Customer Service Officer	2
Customer Service Administration	2
Customer Service Representative	4
Teller	8
Consumer Loan	1
Financial Advisor	2
Mikro Bisnis	6
Security	4
Pramubakti	2
Cleaning Service	3

Sumber : CSA PT. Bank XYZ Cabang X, 2012

4.1.4 Tugas dan Wewenang Pegawai Bank XYZ Cabang X

Organisasi pada Bank XYZ (Cabang X) merupakan suatu kumpulan unit- unit operasional yang cukup besar dan kompleks. Yang mana dalam pelaksanaan kegiatan sehari –hari unit tersebut didukung pula oleh asisten- asisten kerjanya.

Adapun kewenangan serta tugas – tugas dari setiap divisi / bagian yang ada pada bank XYZ cabang X adalah :

1. *Branch Manager*

- Memimpin cabang di setiap wilayah kedudukannya dan bertindak untuk dan atas nama direksi baik di dalam maupun diluar pengadilan dalam hubungannya dengan pihak lain atau pihak ketiga di wilayah kerjanya dan berkaitan dengan usaha dan berdasarkan surat kuasa dan surat khusus dari direksi.
- Memimpin, mengelola mengawasi dan mengembangkan kegiatan serta mendayagunakan sarana organisasi cabang untuk mencapai tingkat serta volume operasional yang optimal, efektif, dan efisien sesuai dengan target yang telah ditentukan bersama antara Area Manager.
- Mengelola keuangan dan harta kekayaan bank dan seluruh aktifitas kantor cabang berdasarkan prinsip-prinsip ketatalaksanaan yang sehat dan tertib administrasi sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang ditetapkan direksi.
- Memutuskan kebijaksanaan terhadap SDM untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan ketetapan yang berlaku
- Mengoptimalisasi penggunaan tenaga kerja dan peralatan guna peningkatan motivasi kerja, keahlian dalam bidangnya, dan hubungan yang baik dengan sesama karyawan sehingga tercapai kinerja yang maksimal.
- Mengadakan koordinasi dan pengawasan terhadap tugas-tugas yang diberikan kepada bawahan dengan mengadakan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas tersebut.
- Memastikan terlaksananya *service standard* sesuai dengan standard yang telah ditentukan Bank XYZ
- Mengusulkan kepada direksi dalam hal penerimaan, pengangkatan, penempatan, pemberian penghargaan/hukuman, pemberhentian pegawai di

Branch Office sesuai dengan pedoman, Surat Edaran, dan ketentuan lainnya yang berlaku.

2. Verifikator

- Melapor pada Branch Manager dan melaksanakan berbagai kegiatan verifikasi, pelaporan, rekonsiliasi, dan komputer.
- Bertanggung jawab atas terlaksananya verifikasi transaksi-transaksi di Branch Manager sesuai dengan ketentuan dan SOM yang telah ditetapkan
- Memantau, merekonsiliasi dan mengklarifikasi rekening antar kantor, rekening-rekening perantara.
- Membuat, memproses, dan mencetak laporan-laporan internal dan eksternal yang dibutuhkan oleh Branch Office
- Melakukan tugas-tugas khusus yang diberikan oleh Branch Manager.

3. *Customer Service Officer (CSO)*

- Melaksanakan standard pelayanan di front office sesuai dengan standar yang ditentukan Bank XYZ
- Memastikan kebenaran memberikan penjelasan, informasi, dan menyelesaikan keluhan nasabah sesuai dengan ketentuan yang berlaku
- Mengusulkan pengembangan dibawahnya kepada Branch Manager
- Mengusulkan penambahan, penggantian, dan pengurangan SDM di front office

4. *Customer Service Representative (CSR)*

- Melaksanakan standar pelayanan di front office sesuai standard yang ditentukan

- Menerima permohonan pembukaan dan penutupan rekening tabungan, deposito, giro, serta jasa-jasa bank lainnya
- Memberikan informasi dan penjelasan kepada nasabah sesuai dengan kewenangan dan ketentuan yang berlaku.

5. *Teller* :

- Berkaitan dengan segala transaksi keuangan / yang berhubungan dengan uang tunai seperti setoran, penarikan, kiriman uang, dan pelayanan pajak.
- Melakukan transaksi non tunai seperti pemindahbukuan.
- Melakukan print buku tabungan.

6. *Consumer Loan*

- Memberikan informasi kepada nasabah mengenai produk consumer loan
- Memberikan stimulasi dan menginformasikan hasilnya kepada calon debitur dengan cara yang simpatik
- Memastikan bahwa formulir permohonan telah diisi dengan lengkap serta ditandatangani oleh nasabah
- Membantu memberikan solusi perencanaan keuangan kepada nasabah.

4.2 Analisis dan Hasil Pembahasan

Pada bab ini dipaparkan mengenai temuan lapangan yang diperoleh melalui metode survei dengan menggunakan instrumen kuesioner. Analisis ini menggunakan alat bantu SPSS (*Statistical Package for Social Science*) seri 17.0. untuk menghasilkan interpretasi data. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 35 responden yang merupakan karyawan PT. Bank XYZ Cabang X. Karena seluruh kuesioner yang disebar kembali dengan lengkap sejumlah 35

kuesioner, dengan demikian dinyatakan jumlah sampel dianalisis pada tabel distribusi frekuensi.

4.3 Hasil *Pre- Test*

Peneliti melakukan *pre-test* dengan tujuan untuk melihat pemahaman responden terhadap pernyataan dalam kuesioner. Adapun *pre-test* dimaksudkan untuk memudahkan identifikasi konstruk dan mengeliminasi masalah-masalah yang timbul dari kuesioner tersebut (Malhotra, 2004). Pemahaman responden terhadap pernyataan pada kuesioner, baik inti pernyataan maupun kalimat yang tertuang pada kuesioner, merupakan aspek yang penting. Pemahaman responden akan kuesioner penting karena selain untuk memudahkan responden di dalam pengisian kuesioner, juga menunjang terjawabnya pertanyaan kuesioner dengan tepat sesuai dengan fakta yang terjadi.

Pre-test dilakukan untuk memastikan bahwa kuesioner yang dijadikan instrumen pengumpulan data dapat dipersepsikan oleh responden sesuai dengan apa yang dimaksud dalam penelitian sehingga data yang akan digunakan dalam penelitian sesungguhnya adalah data yang memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang tinggi. Antara uji validitas dan uji reliabilitas memiliki saling keterkaitan indikasi, sehingga hasil uji validitas yang baik akan menghasilkan uji reliabilitas yang baik pula. Sebaliknya apabila pengukuran menghasilkan reliabilitas yang tidak reliabel bukan berarti mengindikasikan pengukuran tersebut tidak valid (Malhotra, 2004).

Untuk mencapai tujuan itu, peneliti melakukan *pre-test* terhadap 20 orang responden karyawan perusahaan yang bergerak di sektor perbankan. Data ini kemudian dianalisis dengan bantuan software SPSS 17.0. Hasil uji validitas dan reliabilitas pada penelitian ini dijelaskan pada tabel 4.2 dan tabel 4.3

4.3.1 Hasil Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan melihat korelasi antar skor masing-masing item pertanyaan dengan skor total. Seperti yang telah dijelaskan, pre-test dilakukan terhadap 20 orang responden. Oleh karena itu, $N = 20$ dan taraf signifikansi 95%, maka memperoleh $r_{\text{tabel}} = 0.444$. Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.2
Validitas Indikator Penelitian

No	Indikator	Pearson Correlation	Ket
A	Dimensi Kepemimpinan Transformasional		
	<i>Inspirational Motivation</i>		
1	Pemimpin memberikan motivasi untuk bekerja lebih baik	.526	Valid
2	Pemimpin menumbuhkan rasa percaya diri	.538	Valid
3	Pemimpin memberikan keyakinan bahwa tujuan akan tercapai	.616	Valid
4	Pemimpin membangkitkan antusiasme	.680	Valid
5	Melakukan komunikasi tentang pekerjaan dengan jelas	.738	Valid
	<i>Idealized Influence</i>		
1	Pemimpin merupakan role model (panutan)	.446	Valid
2	Pemimpin memberikan petunjuk menyelesaikan pekerjaan	.681	Valid
3	Pemimpin menanamkan rasa bangga terhadap pegawai	.539	Valid

4	Pemimpin mendapatkan rasa hormat dari para pegawai	.662	Valid
	<i>Intellectual Stimulation</i>		
1	Pemimpin mendorong kreativitas pegawai	.657	Valid
2	Pemimpin mendorong pegawai untuk selalu inovatif	.465	Valid
3	Pemimpin bersemangat mendengarkan gagasan baru	.446	Valid
4	Pemimpin mendorong pegawai menyelesaikan masalah secara rasional	.492	Valid
5	Pemimpin menyelesaikan masalah dari berbagai sudut pandang	.483	Valid
	<i>Individual Consideration</i>		
1	Pemimpin berupaya meningkatkan pengembangan diri pegawai	.583	Valid
2	Pemimpin memperlakukan pegawai sebagai individu yang berbeda	.633	Valid
3	Pemimpin mendengarkan keluhan pegawai	.633	Valid
4	Pemimpin memberikan nasihat yang bermanfaat kepada pegawai	.509	Valid
5	Pemimpin memperlakukan pegawai sebagai individu yang memiliki kebutuhan dan aspirasi yang berbeda	.522	Valid
B	Dimensi Komitmen Organisasional		
	Komitmen Afektif		
1	Pegawai memiliki keterikatan emosional	.562	Valid
2	Pegawai merasa seperti bagian dari keluarga	.581	Valid
3	Pegawai merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan	.652	Valid

4	Pegawai bersedia untuk bekerja lembur untuk mencapai target	.645	Valid
5	Pegawai merasa masalah perusahaan merupakan masalahnya juga	.635	Valid
Komitmen Normatif			
1	Menunjukkan loyalitas kepada perusahaan merupakan hal yang penting	.565	Valid
2	Perusahaan telah memberikan banyak bantuan	.777	Valid
3	Perusahaan pantas mendapatkan loyalitas pegawai	.563	Valid
4	Pegawai merasa bersalah jika meninggalkan perusahaan	.533	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012

Hasil uji validitas diatas menunjukkan bahwa semua indikator dalam *pre-test* adalah valid. Dengan demikian, seluruh jumlah indikator dapat digunakan dalam penelitian yaitu sebanyak 6 dimensi dengan 28 pernyataan.

4.3.2 Hasil Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan Alpha Cronbach. Konstruk yang dianggap reliabel adalah yang lebih besar dari 0.6. perhitungan uji reliabilitas ini dilakukan setelah melakukan uji validitas dan mereduksi indikator-indikator yang tidak valid. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 4.3.

Tabel 4.3

Reliabilitas Variabel Penelitian

No	Dimensi	<i>Cronbach Alpha</i>
1	Kepemimpinan Transformasional	.884
2	Komitmen Organisasional	.789

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012

Pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa seluruh dimensi memiliki nilai reliabilitas lebih besar dari 0.6. Dengan demikian, seluruh dimensi tersebut dapat digunakan dalam penelitian yang sesungguhnya.

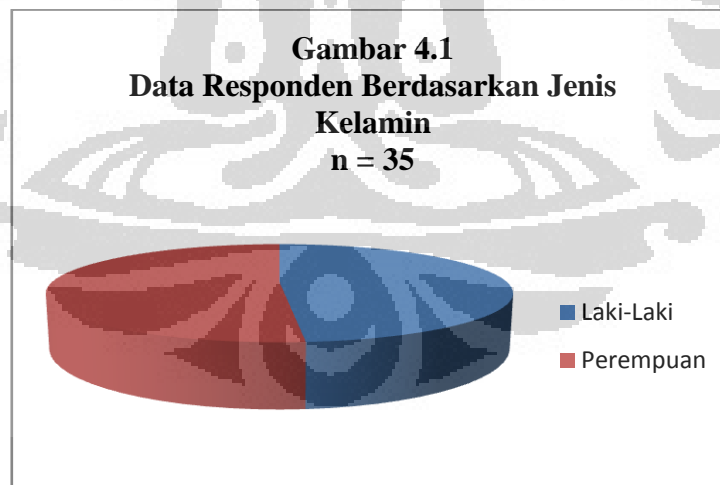
4.4 Karakteristik Responden

4.4.1 Data Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini dibagi 4 (empat) kategori, yaitu meliputi jenis kelamin, usia, status perkawinan, dan lama bekerja. Penelitian terhadap karakteristik responden berdasarkan kepada beberapa kategori tersebut dilakukan untuk memberikan gambaran mengenai identitas responden. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada karyawan PT. Bank XYZ Cabang X.

4.4.2 Berdasarkan Jenis Kelamin

Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin dijelaskan dalam analisis distribusi frekuensi pada grafik 4.1 berikut ini.



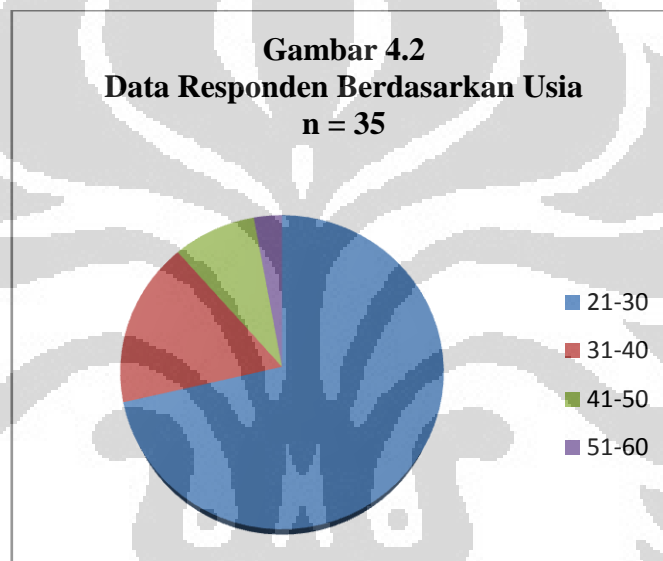
Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2012

Dari hasil pengolahan kuesioner didapatkan data responden pada PT. Bank XYZ Cabang X lebih banyak karyawan berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak

18 orang (51.4%) sedangkan karyawan dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 17 orang (48.6%). Dengan demikian pegawai yang berjenis kelamin perempuan pada PT. Bank XYZ Cabang X lebih banyak dibandingkan laki-laki.

4.4.3 Berdasarkan Usia

Identitas responden berdasarkan usia dicantumkan untuk mengetahui berapa rata-rata usia responden yang menjadi sampel penelitian. Distribusi frekuensi responden berdasarkan usia dapat dilihat pada grafik 4.2 berikut :

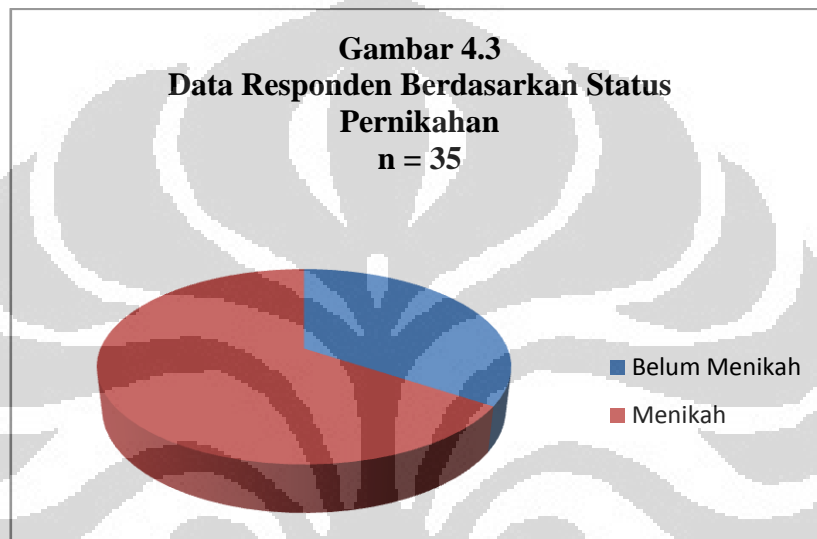


Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2012

Dari gambar 4.2 dapat dilihat bahwa responden yang berusia 21 sampai 30 tahun sebanyak 25 orang (71.4%) sedangkan responden berusia antara 31 sampai 40 tahun sebanyak 6 orang (17.1%) , responden yang berusia 41 sampai dengan 50 tahun sebanyak 3 orang (8.6%) dan responden yang berusia 51 sampai 60 orang sebanyak 1 orang (2.9%). Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden adalah yang berusia 21 sampai dengan 30 tahun menunjukkan karyawan dalam usia produktif. Karyawan dalam usia produktif dapat bekerja dengan maksimum, sehingga ide-ide dan gagasan baru biasanya muncul dari karyawan dengan usia produktif.

4.4.4 Berdasarkan Status Pernikahan

Identitas responden berdasarkan status pernikahan untuk mengetahui status pernikahan responden yang menjadi sampel penelitian. Distribusi frekuensi responden berdasarkan status pernikahan dapat dilihat pada grafik berikut :



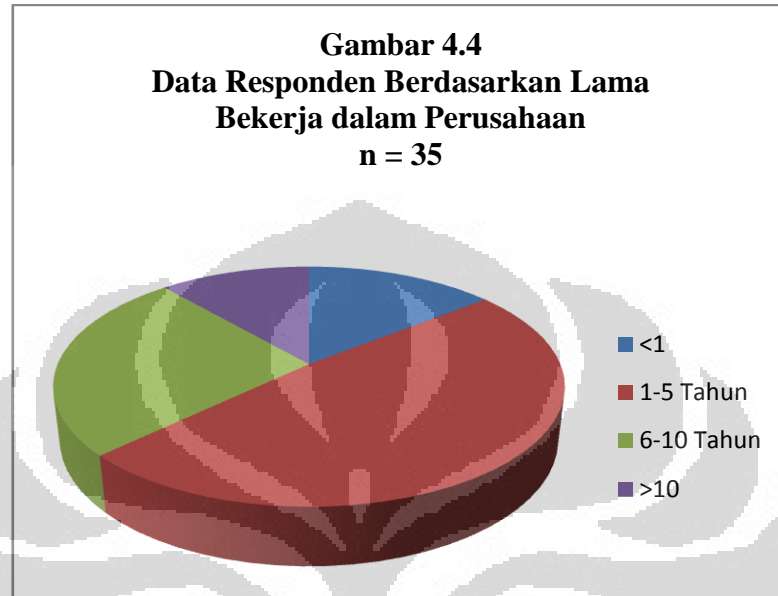
Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2012

Dari hasil pengolahan kuesioner di dapatkan data responden pada PT. Bank XYZ Cabang X responden yang belum menikah sebanyak 12 orang (34.3%) sedangkan yang menikah sebanyak 23 orang (56.7%). Dengan demikian mayoritas responden merupakan responden dengan status menikah. Biasanya orang yang sudah berkeluarga cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi dibandingkan yang belum menikah. Hal ini karena orang yang sudah menikah membutuhkan pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarganya.

4.4.5 Berdasarkan Lama Bekerja

Karakteristik responden yang keempat adalah karakteristik berdasarkan lamanya karyawan bekerja pada PT. Bank XYZ Cabang X. Identitas berdasarkan

lama bekerja karyawan dipilih untuk mengetahui berapa lama masa kerja responden. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.6.



Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2012

Berdasarkan data diatas, sebanyak 5 orang atau 14.3% pegawai pada PT. Bank XYZ cabang X bekerja kurang dari 1 tahun. Sedangkan sebanyak 17 orang atau 48.6% telah bekerja selama 1 sampai 5 tahun. Sebanyak 9 orang atau 25.7% bekerja selama 6 sampai 10 tahun dan sebanyak 4 orang atau 11.4% bekerja selama lebih dari 10 tahun. Dominannya responden dengan masa kerja antara 1 sampai 5 tahun karena mayoritas karyawan PT. Bank XYZ cabang X di dominasi oleh karyawan berusia muda. Selain itu karyawan yang telah bekerja lebih dari satu tahun biasanya telah memiliki komitmen terhadap perusahaan.

4.5 Pembahasan Data dan Jawaban Responden

Pada bagian ini akan disajikan data berdasarkan dimensi dalam bentuk tabel distribusi frekuensi. Hal ini untuk memudahkan dalam membaca hasil penelitian yang telah dilakukan. Adapun data untuk membuat tabel tersebut memperoleh hasil pengolahan data kuesioner menggunakan software SPSS 17.0 dengan melihat tingkat frekuensi responden dalam memilih jawaban yang tersedia.

Ada beberapa dimensi yang dihadirkan pada penelitian ini, yang diambil dari teori kepemimpinan transformasional dari Bass dan Avolio (2004) dan teori komitmen organisasional oleh Meyer dan Allen (1997). Data distribusi frekuensi berdasarkan dimensi-dimensi dalam penelitian ini akan disajikan pada tabel berikut ini.

4.5.1 Variabel Kepemimpinan Transformasional

Penelitian variabel kepemimpinan transformasional diukur melalui empat dimensi yaitu *inspirational motivation*, *idealized influence*, *intellectual motivation*, dan *individual consideration*. Penilaian setiap responden terhadap setiap indikator pada empat dimensi tersebut digambarkan melalui tabel distribusi frekuensi untuk setiap indikatornya.

Tabel 4.4

Jawaban Responden Tentang Pemimpin Memberikan Motivasi Kepada Pegawai Untuk Bekerja Lebih Baik

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Tidak Setuju	1	2.9
Kurang Setuju	1	2.9
Setuju	19	54.3
Sangat Setuju	14	40.0
Total	35	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2012

Pada tabel 4.4 menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 19 responden (54.3%) menjawab setuju, kemudian 14 responden (40.0%) menjawab sangat setuju, sedangkan sebanyak 1 responden (2.9%) menjawab kurang setuju dan sebanyak 1 responden (2.9%) menjawab tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT. Bank XYZ cabang X mengakui bahwa pemimpin memberikan dukungan dan motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik lagi. Pemimpin memberikan motivasi agar pegawai melakukan pekerjaannya dengan semangat dan memberikan dedikasi yang

tinggi terhadap perusahaan. Kepala Cabang memberikan motivasi kepada seluruh pegawai setiap hari pada saat melakukan *briefing* pagi.

Bass (1985) menyatakan bahwa pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional akan menunjukkan perilaku membangkitkan gairah bawahan untuk mencapai prestasi terbaik dalam kinerja dan dalam pengembangan dirinya, menginspirasi bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan mencapai sasaran melalui usaha, pengembangan diri, dan unjuk kerja maksimal, menginspirasi bawahan untuk mengerahkan potensinya secara total, dan mendorong bawahan untuk bekerja lebih dari biasanya.

Tabel 4.5

Jawaban responden tentang pemimpin menumbuhkan rasa percaya diri pegawai dalam melakukan pekerjaan

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak setuju	3	8.6
Kurang setuju	0	0.0
Setuju	15	42.9
Sangat Setuju	17	48.6
Total	35	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2012

Pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 15 responden (42.9%) menjawab setuju, kemudian 17 responden (35%) menjawab sangat setuju, sedangkan sebanyak 3 responden (8.6%) menjawab tidak setuju. Ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT. Bank XYZ Cabang X merasa pemimpin membuat mereka merasa percaya diri dalam melakukan pekerjaan yang diberikan kepada mereka. Hal ini akan membuat pegawai merasa mampu menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepada mereka dengan adanya pikiran positif akan menghasilkan sugesti yang positif sehingga pegawai merasa optimis dan berusaha melakukan pekerjaannya dengan

baik. Kejujuran, kejelasan, dan konsistensi kepemimpinan dalam mengelola motivasi karyawan adalah hal yang sangat penting untuk meningkatkan harga diri dan percaya diri karyawan. Pemimpin harus selalu melihat bahwa setiap karyawan harus diberikan pengakuan dan penghargaan, agar motivasi dan gairah kerja melalui kepercayaan diri yang tinggi dapat terus ditingkatkan ke level yang lebih tinggi.

Tabel 4.6

Jawaban responden tentang pemimpin memberikan keyakinan kepada pegawai bahwa tujuan perusahaan akan tercapai

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak Setuju	2	5.7
Kurang Setuju	1	2.9
Setuju	14	40.0
Sangat Setuju	18	51.4
Total	35	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2012

Pada tabel 4.6 diatas menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 14 responden (40%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 18 responden (51.4%) menjawab sangat setuju, sedangkan 1 responden (3.3%) menjawab kurang setuju dan 2 responden (5.7%) menjawab tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Bank XYZ Cabang X merasa bahwa pemimpin menumbuhkan keyakinan kepada karyawan bahwa perusahaan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal tersebut memberikan optimisme kepada pegawai bahwa mereka dapat memberikan kontribusi terbaik kepada perusahaan sehingga target perusahaan akan tercapai.

Tabel 4.7

**Jawaban responden tentang pemimpin menumbuhkan antusiasme pegawai
dalam melakukan pekerjaan**

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak Setuju	2	5.7
Kurang Setuju	3	8.6
Setuju	12	34.3
Sangat Setuju	18	51.4
Total	35	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2012

Pada tabel 4.7 diatas menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 12 responden (34.3%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 18 responden (51.4%) menjawab sangat setuju. Sedangkan terdapat 3 responden (8.6%) menjawab kurang setuju, kemudian 2 responden (5.7%) menjawab tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai mengakui pemimpin membangkitkan antusiasme pegawai dalam melakukan pekerjaan. Apabila pegawai bekerja dengan antusias akan memberikan dampak positif dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif.

Tabel 4.8

**Jawaban responden tentang pemimpin melakukan komunikasi tentang
pekerjaan dengan jelas**

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak Setuju	4	11.4
Kurang Setuju	3	8.6
Setuju	15	42.9
Sangat Setuju	13	37.1
Total	35	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2012

Pada tabel 4.8 diatas menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 15 responden (42.9%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 13 responden (37.1%) menjawab sangat setuju. Namun, terdapat 3 responden (8.6%) menjawab kurang setuju, kemudian 4 responden (11.4%) menjawab tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai mengakui adanya komunikasi tentang pekerjaan yang jelas. Namun masih terdapat pegawai yang menjawab kurang setuju dan tidak setuju, menurut salah satu pegawai hal ini terjadi karena pemimpin kadang melakukan komunikasi secara general bukan berdasarkan tingkat kematangan karyawan, sehingga terkadang pegawai kurang memahami hal yang disampaikan pemimpin.

Komunikasi yang jelas akan menghindari terjadinya kesalahpahaman yang dapat menimbulkan masalah. Oleh karena itu, dengan adanya komunikasi yang jelas akan membuat pegawai memahami pekerjaan yang diberikan sehingga dapat menciptakan interaksi yang optimal dan hasil kerja yang memuaskan. Komunikasi yang jelas dari pemimpin juga dapat membantu karyawan memahami strategi bisnis perusahaan, membantu karyawan memahami bagaimana mereka berkontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan, dan berbagi informasi dengan karyawan dalam hal bagaimana perusahaan dan karyawan bekerja untuk mencapai tujuan strategik perusahaan. Selama pemimpin terus memberikan apa yang menjadi hak karyawan dan karyawan selalu mengerjakan apa yang menjadi tugas dan kewajibannya, maka segala sesuatu akan berlangsung dengan baik dan komunikasi menjadi sehat. Selama pemimpin mampu menyampaikan apa yang ia harapkan dan dipahami oleh karyawannya dan di sisi lain pemimpin memberikan apa yang menjadi hak karyawan, dan karyawan melakukan kewajibannya, segala sesuatu akan berjalan sebagaimana mestinya. Kemampuan berkomunikasi yang dimiliki pemimpin besar pengaruhnya terhadap kinerja. Itu sebabnya, penting bagi pemimpin maupun karyawan untuk terus mengasah kemampuan dalam berkomunikasi. Ketika pemimpin gagal untuk mengomunikasikan apa yang ada dalam pikiran, tujuan maupun harapan akan selalu terjadi miskomunikasi, bahkan kesalahpahaman.

Tabel 4.9

Jawaban responden tentang pemimpin merupakan *role model* (panutan) pegawai dalam perusahaan

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak Setuju	0	0.0
Kurang Setuju	3	8.6
Setuju	16	45.7
Sangat Setuju	16	45.7
Total	35	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2012

Pada tabel 4.9 diatas menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 16 responden (45.7%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 10 responden (45.7%) menjawab sangat setuju. Sedangkan terdapat 3 responden (8.6%) menjawab kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai mengakui bahwa pemimpin menjadi panutan mereka dalam perusahaan. Pemimpin memiliki kharisma sehingga menumbuhkan kekaguman dalam diri karyawan dan dijadikan sebagai contoh (panutan) yang baik bagi para pegawainya. Pemimpin merupakan panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas (pemimpin).

Pemimpin menjadi panutan bagi karyawannya karena memiliki kompetensi yang berwawasan luas, yakni perilaku atasan yang mencerminkan sikap kompeten dan berwawasan luas sehingga akan memberikan keyakinan bahwa misi perusahaan dapat dicapai. Selain itu akan menimbulkan inspirasi, menumbuhkan rasa hormat, menjadi tempat bertanya serta membangkitkan kebanggaan pada organisasi.

Tabel 4.10**Jawaban responden tentang pemimpin memberikan petunjuk kepada saya bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan**

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak Setuju	1	2.9
Kurang Setuju	3	8.6
Setuju	14	40.0
Sangat Setuju	17	48.6
Total	35	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2012

Pada tabel 4.10 diatas menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 14 responden (40%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 17 responden (48.6%) menjawab sangat setuju. Sedangkan terdapat 3 responden (8.6%) menjawab kurang setuju dan 1 responden (2.9%) menjawab tidak setuju.. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai mengakui pemimpin memberikan petunjuk yang diperlukan kepada pegawai bagaimana menyelesaikan pekerjaan. Dengan demikian pegawai dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan arahan yang diberikan oleh pemimpin. Pemimpin juga memberikan bimbingan dan arahan bagaimana cara menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan standar kerja.

Tabel 4.11**Jawaban responden tentang pemimpin menanamkan rasa bangga pegawai selama bergabung bersamanya**

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak Setuju	1	2.9
Kurang Setuju	2	5.7
Setuju	11	31.4
Sangat Setuju	21	60.0
Total	35	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2012

Pada tabel 4.11 diatas menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 11 responden (31.4%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 21 responden (60%) menjawab sangat setuju. Sedangkan terdapat 2 responden (5.7%) menjawab kurang setuju dan 1 responden (2.9%) menjawab tidak setuju. Hal tersebut membuktikan bahwa sebagian besar pegawai mengakui bahwa mereka merasa bangga berada dibawah pimpinan kepala cabang. Kepala cabang memiliki kharisma kepemimpinan yang kuat sehingga ia dapat memberikan arahan dan menyelesaikan masalah pekerjaan dengan akurat sehingga perusahaan dapat mencapai target yang telah ditetapkan. Hal ini membuat karyawan merasa bangga menjadi bawahannya.

Tabel 4.12

Jawaban responden tentang pemimpin mendapatkan rasa hormat dari pegawai

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak Setuju	2	5.7
Kurang Setuju	2	5.7
Setuju	13	37.1
Sangat Setuju	18	51.4
Total	35	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2012

Pada tabel 4.12 diatas menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 13 responden (37.1%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 18 responden (51.4%) menjawab sangat setuju. Sedangkan terdapat 2 responden (5.7%) menjawab kurang setuju dan 2 responden (5.7%) menjawab tidak setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas pegawai menghormati pemimpin. Menurut salah satu pegawai, rasa hormat kepada pemimpin tersebut timbul karena pemimpin sangat menghargai kinerja pegawai. Pemimpin tidak segan-segan untuk memberikan pujian jika pegawai memberikan kinerja terbaiknya. Pemimpin juga memosisikan dirinya memiliki kedudukan yang sejajar dengan pegawai lainnya sehingga pegawai merasa dihargai oleh pemimpin.

Tabel 4.13

Jawaban responden tentang pemimpin mendorong pegawai untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak Setuju	1	2.9
Kurang Setuju	3	8.6
Setuju	12	34.3
Sangat Setuju	19	54.3
Total	35	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2012

Pada tabel 4.13 diatas menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 12 responden (34.3%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 19 responden (54.3%) menjawab sangat setuju. Sedangkan terdapat 3 responden (8.6%) menjawab kurang setuju dan 1 responden (2.9%) menjawab tidak setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai mengakui bahwa pemimpin mendorong mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan kreatif.

Melalui stimulasi intelektual pemimpin dapat merangsang tumbuhnya inovasi dan cara-cara baru dalam menyelesaikan suatu masalah. Melalui proses stimulasi ini akan terjadi peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan memecahkan masalah, berpikir, dan berimajinasi, juga perubahan dalam nilai-nilai dan kepercayaan mereka. Perubahan ini bukan saja dapat dilihat secara langsung, tetapi juga perubahan jangka panjang yang merupakan lompatan kemampuan konseptual, pemahaman dan ketajaman dalam menilai dan memecahkan masalah.

Tabel 4.14**Jawaban responden tentang pemimpin mendorong pegawai untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan**

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak Setuju	2	5.7
Kurang Setuju	1	2.9
Setuju	15	42.9
Sangat Setuju	17	48.6
Total	35	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2012

Pada tabel 4.14 diatas menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 15 responden (42.9%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 17 responden (48.6%) menjawab sangat setuju. Sedangkan terdapat 1 responden (2.9%) menjawab kurang setuju dan 2 responden (5.7%) menjawab tidak setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai mengakui bahwa pemimpin memberikan dorongan kepada pegawai untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan dengan mencari hal-hal baru yang lebih efektif dan akurat dalam menyelesaikan pekerjaan.

Tabel 4.15**Jawaban responden tentang pemimpin bersemangat untuk mendengarkan ide/gagasan baru**

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak Setuju	4	11.4
Kurang Setuju	2	5.7
Setuju	12	34.3
Sangat Setuju	17	48.6
Total	35	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2012

Pada tabel 4.15 diatas menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 12 responden (34.3%) menjawab setuju,

kemudian sebanyak 17 responden (48.6%) menjawab sangat setuju. Sedangkan terdapat 2 responden (5.7%) menjawab kurang setuju dan 4 responden (11.4%) menjawab tidak setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas pegawai mengakui bahwa pemimpin bersemangat apabila ada ide atau gagasan baru dari pegawai. Menurut salah satu pegawai Bank XYZ cabang X, pegawai dapat menyampaikan gagasan atau ide secara langsung kepada kepala cabang maupun pada saat melakukan briefing sebelum melakukan pekerjaan pada pagi hari.

Tabel 4.16

Jawaban responden tentang pemimpin mendorong pegawai untuk menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional/logis

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak Setuju	0	0.0
Kurang Setuju	1	2.9
Setuju	12	34.3
Sangat Setuju	22	62.9
Total	35	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2012

Pada tabel 4.16 diatas menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 12 responden (34.3%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 22 responden (62.9%) menjawab sangat setuju. Sedangkan terdapat 1 responden (2.9%) menjawab kurang setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai mengakui bahwa pemimpin mendorong mereka untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi pada pekerjaannya secara rasional dan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.

Tabel 4.17**Jawaban responden tentang pemimpin menyelesaikan masalah dari berbagai sudut pandang**

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak Setuju	2	5.7
Kurang Setuju	1	2.9
Setuju	16	45.7
Sangat Setuju	16	45.7
Total	35	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2012

Pada tabel 4.17 diatas menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 16 responden (45.7%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 16 responden (45.7%) menjawab sangat setuju. Sedangkan terdapat 1 responden (2.9%) menjawab kurang setuju dan 2 responden (5.7%) menjawab tidak setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai mengakui bahwa pemimpin menyelesaikan masalah dari berbagai sudut pandang.

Tabel 4.18**Jawaban responden tentang pemimpin berupaya meningkatkan pengembangan diri pegawai**

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak Setuju	1	2.9
Kurang Setuju	1	2.9
Setuju	12	34.3
Sangat Setuju	21	60.0
Total	35	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2012

Pada tabel 4.18 diatas menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 12 responden (34.3%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 21 responden (60%) menjawab sangat setuju. Sedangkan terdapat

1 responden (2.9%) menjawab kurang setuju dan 1 responden (2.9%) menjawab tidak setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai mengakui bahwa pemimpin berupaya memperhatikan pegawainya dengan meningkatkan pengembangan diri para pegawainya. Pengembangan diri karyawan dilakukan dengan memberikan pelatihan (*training*) yang sangat berguna bagi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Pengembangan diri karyawan juga dapat dilakukan dengan melakukan outbond diluar kantor.

Pemimpin transformasional memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor. Bawahan dan rekan kerja dikembangkan secara suksesif dalam meningkatkan potensi yang mereka miliki. Konsiderasi ini sangat mempengaruhi kepuasan bawahan terhadap atasannya dan dapat meningkatkan produktivitas bawahan. Konsiderasi ini memunculkan antara lain dalam bentuk memperlakukan bawahan secara individu dan mengekspresikan penghargaan untuk setiap pekerjaan yang baik.

Tabel 4.19

Jawaban responden tentang pemimpin memperlakukan pegawai sebagai individu pribadi, bukan hanya sebagai anggota dari suatu kelompok saja

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak Setuju	1	2.9
Kurang Setuju	2	5.7
Setuju	14	40.0
Sangat Setuju	18	51.4
Total	35	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2012

Pada tabel 4.18 diatas menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 14 responden (40%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 18 responden (51.4%) menjawab sangat setuju. Sedangkan terdapat 2 responden (5.7%) menjawab kurang setuju dan 1 responden (2.9%)

menjawab tidak setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai mengakui bahwa pemimpin memperlakukan pegawainya sebagai individu pribadi, bukan hanya sebagai anggota suatu kelompok kerja dimana pemimpin memberikan perhatian kepada pegawainya sebagai pribadi yang berbeda, sehingga pegawai merasa diberikan perhatian yang lebih dari pemimpin.

Pemimpin memahami karakter para pengikutnya. Gaya kepemimpinan yang diterapkan ada yang bersifat umum dan spesifik bergantung pada karakter pribadi masing-masing karyawan. Misalnya gaya memimpin disesuaikan dengan perbedaan karyawan baru dan karyawan senior; karyawan yang bermotivasi rendah dan yang bermotivasi tinggi. Intinya seorang pemimpin harus memahami kebutuhan, kepentingan, emosi, dan motivasi para karyawannya dengan bijak.

Tabel 4.20

Jawaban responden tentang pemimpin bersedia mendengarkan kesulitan dan keluhan yang dialami pegawai

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak Setuju	1	2.9
Kurang Setuju	2	5.7
Setuju	12	34.3
Sangat Setuju	20	57.1
Total	35	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2012

Pada tabel 4.20 diatas menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 12 responden (34.3%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 20 responden (57.1%) menjawab sangat setuju. Sedangkan terdapat 2 responden (5.7%) menjawab kurang setuju dan 1 responden (2.9%) menjawab tidak setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai mengakui bahwa pemimpin bersedia mendengarkan kesulitan dan keluhan yang dialami pegawai dalam melakukan pekerjaan. Sehingga pegawai merasa diperhatikan oleh pemimpin. selain itu dengan mendengarkan keluhan pegawai, pemimpin bisa membantu memecahkan

masalah yang dialami pegawai tersebut. Setiap keluhan atau masukan dari pegawai adalah feedback bagi kepemimpinan. Mendengarkan keluhan karyawan dapat dijadikan sebagai kesempatan untuk mengevaluasi tahapan dan proses yang mungkin saja sudah tidak efektif dan efisien. Keluhan karyawan juga dapat dijadikan sebagai sarana untuk meningkatkan dan mematangkan kepemimpinan.

Tabel 4.21

Jawaban responden tentang pemimpin memberikan nasihat yang sangat penting bagi pengembangan diri pegawai

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak Setuju	4	11.4
Kurang Setuju	3	8.6
Setuju	15	42.9
Sangat Setuju	13	37.1
Total	35	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2012

Pada tabel 4.21 diatas menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 15 responden (42.9%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 13 responden (37.1%) menjawab sangat setuju. Sedangkan terdapat 3 responden (8.6%) menjawab kurang setuju dan 4 responden (11.4%) menjawab tidak setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai mengakui bahwa pemimpin bersedia memberikan masukan dan nasihat yang bermanfaat bagi pengembangan diri pegawai. Pemimpin mempunyai wewenang dalam mengembangkan pegawai, yang memungkinkan seorang pemimpin bertindak sebagai penasihat, yang menggali tujuan dan nilai – nilai pegawai dan membantu pegawai mengembangkan kemampuannya sendiri..

Tabel 4.22

Jawaban responden tentang pemimpin memperlakukan pegawai sebagai individu yang masing-masing memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak Setuju	0	.0
Kurang Setuju	5	14.3
Setuju	14	40.0
Sangat Setuju	16	45.7
Total	35	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2012

Pada tabel 4.22 diatas menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 14 responden (40.0%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 16 responden (45.7%) menjawab sangat setuju. Sedangkan terdapat 3 responden (8.6%) menjawab kurang setuju dan 5 responden (14.3%) menjawab kurang setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai mengakui bahwa pemimpin memberikan perhatian kepada pegawai sebagai individu yang memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda. Oleh karena itu, mereka merasa pemimpin memberikan perhatian kepada masing-masing individu yang memiliki kemampuan yang berbeda dimana pemimpin memberikan beban pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan mereka.

4.5.2 Variabel Komitmen Organisasional

Variabel komitmen organisasional pada penelitian ini diukur melalui dua dimensi, yaitu komitmen afektif dan komitmen normatif. Penilaian responden terhadap setiap indikator tersebut digambarkan melalui tabel distribusi frekuensi untuk setiap indikatornya.

Tabel 4.23

Jawaban responden tentang pegawai merasa memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan sehingga sulit rasanya untuk keluar dari perusahaan

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak Setuju	3	8.6
Kurang Setuju	1	2.9
Setuju	18	51.4
Sangat Setuju	13	37.1
Total	35	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2012

Pada tabel 4.23 diatas menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 18 responden (51.4%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 13 responden (37.1%) menjawab sangat setuju. Sedangkan terdapat 1 responden (2.9%) menjawab kurang setuju dan 3 responden (8.6%) menjawab tidak setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai merasa bahwa mereka memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan sehingga mereka merasa senang berada di dalam perusahaan dan tidak memiliki niat untuk berpindah ke perusahaan lain.

Tabel 4.24

Jawaban responden tentang pegawai merasa seperti bagian dari keluarga dalam perusahaan

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak Setuju	1	2.9
Kurang Setuju	2	5.7
Setuju	16	45.7
Sangat Setuju	16	45.7
Total	35	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2012

Pada tabel 4.24 diatas menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 16 responden (45.7%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 16 responden (45.7%) menjawab sangat setuju. Sedangkan terdapat 2 responden (5.7%) menjawab kurang setuju dan 1 responden (2.9%) menjawab tidak setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai merasa bahwa mereka merupakan bagian dari keluarga besar perusahaan. Dengan demikian pegawai merasa nyaman berada di perusahaan dan tidak ada keinginan untuk berpindah ke perusahaan lain.

Tabel 4.25
Jawaban responden tentang pegawai merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak Setuju	3	8.6
Kurang Setuju	4	11.4
Setuju	16	45.7
Sangat Setuju	12	34.3
Total	35	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2012

Pada tabel 4.25 diatas menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 16 responden (45.7%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 12 responden (34.3%) menjawab sangat setuju. Sedangkan terdapat 4 responden (11.4%) menjawab kurang setuju dan 3 responden (8.6%) menjawab tidak setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan. Mengingat Bank XYZ merupakan salah satu bank dengan reputasi yang baik maka pegawai merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan dan tidak memiliki keinginan untuk berpindah ke perusahaan lain.

Tabel 4.26

Jawaban responden tentang pegawai bersedia untuk bekerja lembur demi mencapai target perusahaan

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat tidak setuju	0	0.0
Tidak Setuju	8	22.9
Kurang Setuju	4	11.4
Setuju	15	42.9
Sangat Setuju	8	22.9
Total	35	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2012

Pada tabel 4.26 diatas menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 15 responden (42.9%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 8 responden (22.9%) menjawab sangat setuju. Namun terdapat 4 responden (11.4%) menjawab kurang setuju dan 8 responden (22.9%) menjawab tidak setuju. Menurut salah satu pegawai Bank XYZ Cabang X, pegawai mempertimbangkan kembali apabila harus bekerja lembur. Karena banyak faktor yang membuat pegawai enggan melakukan kerja lembur apabila tidak terlalu mendesak. Faktor tersebut diantaranya jarak antara rumah dengan kantor yang jauh dan biasanya untuk yang sudah memiliki keluarga, mereka merasa memiliki tanggung jawab untuk mengurus keluarga dan anak-anaknya sehingga pegawai lebih memilih untuk menyelesaikan pekerjaannya sampai selesai jam kantor.

Tabel 4.27

Jawaban responden tentang pegawai merasa masalah perusahaan ini merupakan masalah pegawai juga

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat tidak setuju	1	2.9
Tidak Setuju	1	2.9
Kurang Setuju	1	2.9
Setuju	19	54.3
Sangat Setuju	13	37.1
Total	35	100.0

Pada tabel 4.26 diatas menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 19 responden (54.3%) menjawab setuju, kemudian sebanyak 13 responden (37.1%) menjawab sangat setuju. Sedangkan terdapat 1 responden (2.9%) menjawab kurang setuju dan 1 responden (2.9%) menjawab tidak setuju dan 1 responden (2.9%) menjawab sangat tidak setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa.merasa masalah yang dihadapi perusahaan merupakan masalah mereka juga. Sehingga apabila perusahaan mengalami suatu masalah mereka akan berusaha untuk menyelesaikan masalah tersebut. Kaitan pegawai pada perusahaan dapat terjadi karena dorongan keikatan kesesuaian tujuan pribadi dan tujuan perusahaan sehingga jika perusahaan mengalami suatu masalah, pegawai juga merasakan bahwa masalah tersebut merupakan masalahnya juga.

Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa masing-masing dimensi kepemimpinan transformasional di atas akan berdampak positif terhadap komitmen karyawan terutama komitmen afektif. dan ini tentunya akan berpengaruh pula terhadap motivasi kerja dari karyawan. Perilaku kharismatik atasan dalam arti memiliki visi dan misi yang jelas dan menarik, menunjukkan kepercayaan diri yang kuat, mampu mengkomunikasikan ide-ide yang cerdas dan dapat dipercaya bawahan. Secara logis kaitan ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan transformasional terutama dari aspek kharismatik dapat menumbuhkan identifikasi pegawai terhadap perusahaan yang antara lain tercermin dalam perasaan memiliki, bangga sebagai bagian dari organisasi. Terbentuknya identifikasi tersebut berdampak positif terhadap internalisasi tujuan (*goals internalization*) yaitu tujuan – tujuan yang ditetapkan perusahaan secara konkrit dalam bentuk gairah/semangat pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Tabel 4.28

Jawaban responden tentang menunjukkan loyalitas kepada perusahaan merupakan hal yang penting

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat tidak setuju	0	.0
Tidak Setuju	0	.0
Kurang Setuju	6	17.1
Setuju	19	54.3
Sangat Setuju	10	28.6
Total	35	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2012

Pada tabel 4.28 diatas menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 19 responden (54.3%) menjawab setuju. Sedangkan terdapat 10 responden (28.6%) menjawab sangat setuju. Sedangkan 6 responden (17.1%) menjawab kurang setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai merasa bahwa memberikan loyalitas kepada perusahaan merupakan hal yang penting. Apabila pegawai menyadari pentingnya memberikan loyalitas yang tinggi kepada perusahaan, akan mengurangi niat karyawan untuk berpindah ke perusahaan lain sehingga dapat mengurangi tingkat *turnover* pegawai.

Tabel 4.29

Jawaban responden tentang perusahaan telah memberikan banyak bantuan kepada pegawai

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat tidak setuju	0	.0
Tidak Setuju	3	8.6
Kurang Setuju	2	5.7
Setuju	17	48.6
Sangat Setuju	13	37.1
Total	35	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2012

Pada tabel 4.29 diatas menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 17 responden (48.6%) menjawab setuju dan 13 orang (37.1%) menjawab sangat setuju. Sedangkan terdapat 2 responden (5.7%) menjawab kurang setuju dan 3 responden (8.6%) menjawab tidak setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai merasa bahwa perusahaan telah memberikan banyak bantuan kepada pegawai. Bantuan tersebut berupa bantuan dalam hal pengembangan diri pegawai seperti pelatihan yang dapat memberikan banyak pengalaman dan keahlian tertentu. Sehingga pegawai dapat meningkatkan kemampuannya dalam melakukan pekerjaan.

Tabel 4.30

Jawaban responden tentang perusahaan pantas mendapatkan loyalitas pegawai

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat tidak setuju	0	.0
Tidak Setuju	2	5.7
Kurang Setuju	3	8.6
Setuju	16	45.7
Sangat Setuju	14	40.0
Total	35	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2012

Pada tabel 4.30 diatas menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 16 responden (45.7%) menjawab setuju dan 14 responden (40%) menjawab sangat setuju. Sedangkan terdapat 3 responden (8.6%) menjawab kurang setuju dan 2 responden (5.7%) menjawab tidak setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai merasa bahwa perusahaan layak mendapatkan loyalitas dari pegawai karena perusahaan telah memberikan banyak keuntungan bagi pegawai. Sebagai balas budi, maka pegawai merasa perusahaan pantas mendapatkan loyalitas. Komitmen individu pada organisasi karena adanya dorongan keyakinan seseorang untuk bertanggung jawab secara moral bahwa selayaknya harus loyal dan setia pada perusahaan. Perilaku kharismatik seorang atasan dalam arti memiliki visi yang jelas dan menarik serta menunjukkan kepercayaan diri yang kuat dan dapat dipercaya

bawahan, mampu memperkuat kaitan normative bawahan terhadap perusahaan yaitu tumbuhnya perasaan loyal dan mencintai perusahaan. Perilaku dapat kharismatik memperkuat kepercayaan antara bawahan dengan atasan. Indikator kepercayaan inilah merupakan pemicu dari sikap loyal bawahan terhadap atasan.

Tabel 4.31

Jawaban responden tentang pegawai akan merasa bersalah jika meninggalkan perusahaan

Kategori	Frekuensi	Presentase %
Sangat tidak setuju	0	.0
Tidak Setuju	2	5.7
Kurang Setuju	3	8.6
Setuju	19	54.3
Sangat Setuju	11	31.4
Total	35	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Mei 2012

Pada tabel 4.30 diatas menunjukkan bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 19 responden (54.3%) menjawab setuju dan 11 responden (31.4%) menjawab sangat setuju. Sedangkan terdapat 3 responden (8.6%) menjawab kurang setuju dan 2 responden (5.7%) menjawab tidak setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai merasa harus tetap bertahan dalam perusahaan sehingga mereka akan merasa bersalah jika meninggalkan perusahaan.

Berdasarkan tabel jawaban responden tentang komitmen normatif diatas, dapat diketahui dampak kepemimpinan transformasional terhadap komitmen normative. Komitmen normative adalah komitmen individu pada organisasi karena adanya dorongan keyakinan seseorang untuk bertanggung jawab secara moral bahwa selayaknya harus loyal dan setia pada perusahaan. Perilaku seorang atasan dalam arti memiliki visi yang jelas dan menarik serta menunjukkan kepercayaan diri yang kuat dan dapat dipercaya bawahan, mampu memperkuat kaitan normative bawahan terhadap perusahaan yaitu tumbuhnya perasaan loyal dan mencintai perusahaan. Penjelasan logisnya adalah bahwa perilaku pemimpin dapat memperkuat kepercayaan

antara bawahan dengan atasan. Indikator kepercayaan ini menjadi pemicu dari sikap loyal bawahan terhadap atasan.

4.5 Analisis Regresi

Penelitian ini menggunakan teknik analisis bivariat untuk melihat ada tidaknya hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional pegawai dari data yang diperoleh serta untuk melihat seberapa kuat hubungan diantara kedua variabel tersebut. Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel independen adalah kepemimpinan transformasional dan yang menjadi variabel dependen adalah komitmen organisasional.

Tahap pertama dalam melakukan analisis regresi linier adalah melakukan analisis terhadap indikator yang terpilih menjadi bentuk faktor skor. Tahap yang kedua yaitu melakukan estimasi dari faktor skor yang diperoleh dengan analisis *single regression* dengan bantuan SPSS versi 17.0. Hasil keluarannya berupa uji F dan tingkat signifikansi yang terdapat pada tabel.

Untuk melihat besarnya pengaruh variabel dependen terhadap variabel independen adalah dengan melihat besarnya koefisien determinasi, yaitu R square. Besaran koefisien determinasi menunjukkan seberapa besar variabel dependen yaitu komitmen organisasional yang dijelaskan oleh variabel independennya yaitu kepemimpinan transformasional. Analisis determinasi dapat dilihat melalui tabel dibawah ini :

Tabel 4.31

Korelasi dan Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.653 ^a	.426	.409	3.469

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Transformasional

Dari tabel *model summary* diatas terlihat bahwa nilai R sebesar 0.653 yang berarti memiliki hubungan korelasi yang kuat. Sedangkan nilai R square (R^2) 42,6% yang berarti bahwa 42.6% variabel komitmen organisasional dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional atau kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh sebesar 42.6% terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Bank XYZ cabang X dan 57.4% dipengaruhi oleh faktor lain.

Tabel 4.32

Uji Statistik Uji F

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	294.770	1	294.770	24.488	.000 ^a
	Residual	397.230	33	12.037		
	Total	692.000	34			

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Komitmen Organisasional

Tabel anova melihat besarnya angka probabilitas atau signifikansi pada perhitungan anova yang akan digunakan untuk kelayakan model regresi. Ketentuan angka probabilitas yang baik untuk digunakan sebagai model regresi harus lebih kecil dari 0.05 atau $\alpha = 5\%$ agar *null hypothesis*nya dapat ditolak.

Hipotesis uji regresi adalah sebagai berikut :

- H_0 : tidak ada pengaruh secara signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional
- H_a : ada pengaruh secara signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional

Kriteria pengujian adalah sebagai berikut :

- H_0 diterima apabila $-F_{\text{tabel}} \leq F_{\text{hitung}} \leq F_{\text{tabel}}$
- H_0 ditolak jika $-F_{\text{hitung}} < -F_{\text{tabel}}$ atau $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$

Dari uji anova diatas diperoleh bahwa F hitung adalah sebesar 24,488 sedangkan F tabel pada tingkat signifikansi 0.05 dan $df_1 = 1$, serta $df_2 = 33$ adalah sebesar 4,139. Karena F hitung $>$ F tabel, maka terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Selain dengan menggunakan nilai F, signifikansi pada ANOVA juga diunjukkan oleh nilai Sig. Tabel yang lebih kecil dari 0.05,; yaitu dengan nilai 0.000. sehingga teruji kembali bahwa antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional terdapat pengaruh yang signifikan.

Tabel 4.33

Uji Statistik Uji t

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.176	6.659		.627	.535
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	.398	.080	.653	4.949	.000

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasional

Dari tabel diatas dapat dilihat hasil perhitungan nilai t variabel kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Setelah memperoleh t hitung dari tabel *coefficient*, dapat dilakukan uji koefisien regresi sederhana. Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap variabel komitmen organisasional. Signifikan berarti pengaruh yang terjadi dapat berlaku untuk populasi (digeneralisasi).

Kriteria pengujian adalah sebagai berikut :

- Ho diterima apabila $-t \text{ tabel} \leq t \text{ hitung} \leq t \text{ tabel}$
- Ho ditolak jika $-t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ atau $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$

Tingkat signifikansi yang digunakan adalah $\alpha = 5\%$ atau 0.05. tabel distribusi t kemudian dicari pada $\alpha = 5\%$ dengan derajat kebebasan (df) $n-k-1$ atau $35 - 1 - 1 = 33$ (n adalah jumlah responden dan k adalah jumlah variabel independen). Dengan pengujian 2 sisi (signifikansi = $0.05 : 2 = 0.025$), hasil yang diperoleh pada tabel sebesar 2.035.

Dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel, maka diperoleh hasil bahwa t hitung $>$ t tabel ($4.949 > 2.035$). dari perhitungan tersebut maka dapat dilihat bahwa t hitung berada diluar kisaran -2.035 dan 2.035 atau tingkat signifikansi lebih kecil dari 0.05. Agar suatu variabel dapat dikatakan berpengaruh secara signifikan maka nilai uji t harus berada diluar kisaran 2.035 dan -2.035. Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki t sebesar 4.949 dan nilai signifikansi 0.000. Sehingga t hitung $>$ t tabel yang artinya gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap variabel komitmen organisasional. Hasil penelitian juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif terhadap komitmen organisasional pada PT. Bank XYZ Cabang X. Dengan demikian, hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Avolio et al., (2004) dan Sofyia (2005) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

BAB 5

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Pada penelitian ini ditemukan bahwa PT. Bank XYZ, Tbk cabang X sudah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dalam mengelola, mempengaruhi, mengarahkan, dan mengembangkan potensi karyawannya. Pemimpin mempengaruhi dan memberikan motivasi kepada pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari kesimpulan dari hasil penelitian :

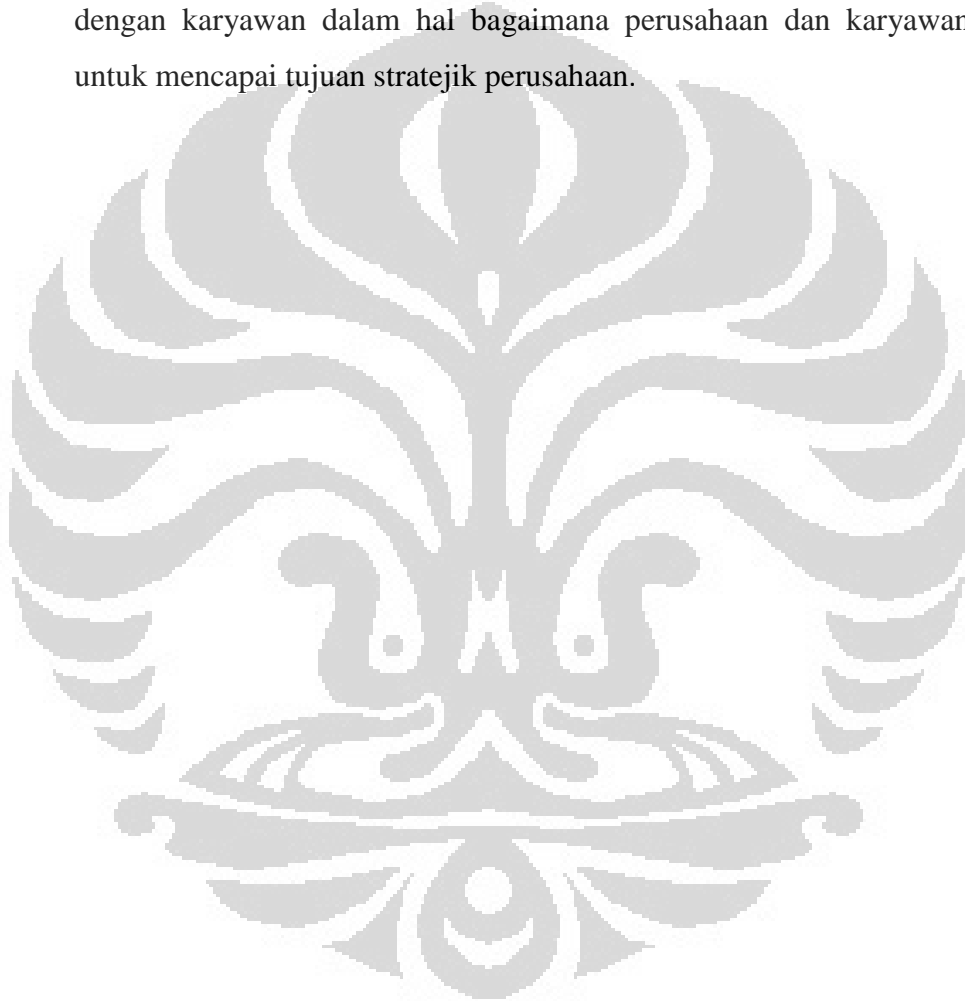
- Terdapat hubungan positif dengan tingkat yang kuat antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional pegawai pada PT. Bank XYZ, Tbk Cabang X. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai pada PT. Bank XYZ, Tbk Cabang X.

5.2 Saran

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional Branch Manager mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasional pegawai. Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti menyarankan beberapa hal sebagai berikut:

- Dengan mengetahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, kepala cabang sebaiknya semakin mengembangkan kepemimpinan transformasional dalam menjalankan kepemimpinannya terhadap bawahan. Diantaranya dengan melakukan komunikasi dengan pegawai sesuai dengan tingkat kematangan pegawai sehingga pegawai dapat memahami pesan yang disampaikan oleh pemimpin dan tidak terjadi kesalahpahaman. Dengan adanya komunikasi yang jelas akan

membuat pegawai memahami pekerjaan yang diberikan sehingga dapat menciptakan interaksi yang optimal dan hasil kerja yang memuaskan sehingga dapat menumbuhkan komitmen organisasional. Komunikasi yang jelas dari pemimpin juga dapat membantu karyawan memahami strategi bisnis perusahaan, membantu karyawan memahami bagaimana pegawai berkontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan, dan berbagi informasi dengan karyawan dalam hal bagaimana perusahaan dan karyawan bekerja untuk mencapai tujuan stratejik perusahaan.



DAFTAR PUSTAKA

Buku

Bass, B. M., & Riggio, E. R. 2006. *Second Edition. Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. Mahwah, New Jersey

Creswell, J. W. 2010. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: PT Pustaka Pelajar.

Danim, Sudarwan. 2003. *Kepemimpinan transformasional dalam komunitas organisasi pembelajaran*. Jakarta : PT. Bumi Aksara

Kasmir. 2007. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Edisi ke-6. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada,

Malhotra, Naresh K. 2007. *Marketing research an applied orientation (5th ed.)*. New Jersey: Pearson Education.

Meyer, John P., & Allen, Natalie J. 1997. *Commitment in the workplace ; Theory, research, and Application*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

Prasetyo, Bambang dan Jannah, Lina. M. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif : Teori dan Aplikasi* . Jakarta : Rajagrafindo Persada

Robbins, Stephen P. 2006. *Prilaku Organisasi*. Edisi ke-10. Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia,

Saragih, Ferdinand D. dan Umanto Eko P. 2006. *Pengantar Statistik Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Depok : Departemen Ilmu Administrasi, FISIP UI

Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Buku 2 Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat.

Sekaran, Uma. 2007. Metodologi Penelitian untuk Bisnis, Buku 1 Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat.

Siamat, Dahlan. 2005. Manajemen Lembaga Keuangan. Kebijakan Moneter dan Perbankan. Edisi Kelima. Depok : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia,

Sjabahdhyni, B. Graitto, B, K, I. Wutun. R. P. 2001. Pengembangan Kualitas SDM dari Persepektif PIO. Bagian Psikologi Industri dan Organisasi Universitas Indonesia,

Sugiyono. 2010. Metode Penelitian Bisnis. Bandung : CV. Alfabeta

Sunyoto, Danang. 2011. Analisis Regresi dan Uji Hipotesis. Yogyakarta : Caps,

Umar, Husein. 2011. Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis. Edisi ke-2. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada,

Yukl, Gary. 2009. Kepemimpinan dalam Organisasi. Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia

Jurnal

Avolio, B. J., Zhu W., Koh, W, & Bhatia, P. (2004). *Transformational leadership and organizational commitment : Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. Journal of organizational Behaviour*

Desianty, Sofyia. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Semarang. Jurnal Universitas Diponegoro. 2005

Dunn, W. Maggie, Dastoor Barbara, and Sims L. Randi. *Transformational leadership and organizational commitment: a cross-cultural persepective. Journal of Multidisciplinary research. Vol 4, No. 1, Spring 2012*

Gill, A., & Flaschner B. A., Bhutani, Smita.(2010). *The impact of transformational leadership and empowerment on employee job stress. Business and Economics Journal*

Ismail, Azman; Mohammed, Hasan. A; Sulaiman, Ahmad. Z; Mohammad, Hamran. M; Yusuf, Munirah. H.(2011). *An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organization commitment. Business and Economics Research Journal*

Klinsontorn, Saksith. *The influence of leadership styles on organizational commitment and employee performances. ProQuest dissertations and theses, 2007*

Purwanto, Budi & Adisubroto, Dalil. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Komitmen Terhadap Organisasi. *Jurnal Sosiohumanika*, 14 (1), Januari, 2001

Stone, A Gregory; Russell, Robert F; Patterson, Kathleen.(2004). *Transformational versus servant leadership : a difference in leader focus. Leadership & Organization Development Journal*

Tuna, M. Ghazzawi, I. Tuna, A, A. Catir, O. *Transformational Leadership and Organizational Commitment : The case of Turkey's Hospitality Industry. Advanced Management Journal*, 2011

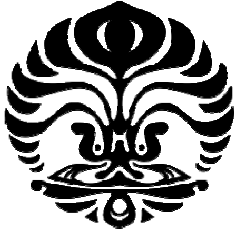
Website:

e-psikologi.com, online tanggal 26 Maret 2012

Website PT. Bank XYZ, Tbk

Standard Operating Procedure PT. Bank XYZ, Tbk

RAHASIA



Program Ekstensi Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Indonesia

Nomor Kuesioner :

Responden yang terhormat,

Saya Fifi Nurafiah, mahasiswi Administrasi Niaga Universitas Indonesia ingin meneliti **pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional di PT. Bank XYZ, Tbk Cabang X** dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan PT. Bank XYZ, Tbk pada Cabang X.

Mohon Bapak/ Ibu/ Saudara/I menjawab secara objektif, karena identitas dan jawaban Bapak/ Ibu/ Saudara/I akan dijaga kerahasiaannya. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk kebutuhan skripsi, sebagai syarat kelulusan dan perolehan gelar sarjana (S1) program Administrasi FISIP UI dan tidak dipublikasikan secara umum.

Atas kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara/I dalam menjawab pertanyaan penelitian di bawah ini, saya mengucapkan terimakasih.

Hormat saya,

Fifi Nurafiah

Data Umum Responden

- 1. Jenis Kelamin : 1. Laki-laki 2 Perempuan
- 2. Usia :
- 3. Status : 1. Belum Menikah 2. Menikah
- 4. Lama bekerja : 1. < 1 tahun 2. > 1 s.d 5 tahun
3. > 5 s.d 10 tahun 4. > 10 tahun

II. Petunjuk Pengisian :

- 1. Bacalah setiap pertanyaan dengan seksama
- 2. Isilah semua nomor dengan memilih satu diantara lima alternatif jawaban dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom yang telah disediakan
- 3. Alternatif jawaban adalah sebagai berikut :

 - 1 = Sangat tidak setuju
 - 2 = Tidak Setuju
 - 3 = Kurang Setuju
 - 4 = Setuju
 - 5 = Sangat Setuju

1. Kuesioner Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Cabang (*Branch Manager*)

No	Pertanyaan	Skala				
		1	2	3	4	5
<i>Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional)</i>						
1	Pemimpin memberikan motivasi kepada saya untuk bekerja lebih baik					
2	Pemimpin menumbuhkan rasa percaya diri saya dalam melakukan pekerjaan					
3	Pemimpin memberikan keyakinan kepada saya bahwa tujuan perusahaan akan tercapai					
4	Pemimpin membangkitkan antusiasme saya untuk melakukan pekerjaan					
5	Pemimpin melakukan komunikasi tentang pekerjaan dengan jelas					

Lampiran 1

<i>Idealized Influence (Pengaruh Ideal)</i>						
1	Pemimpin merupakan <i>role model</i> (panutan) saya dalam perusahaan					
2	Pemimpin memberikan petunjuk kepada saya bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan					
3	Pemimpin menanamkan rasa bangga saya selama bergabung bersamanya					
4	pemimpin saya mendapatkan rasa hormat dari para pegawai					
<i>Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)</i>						
1	Pemimpin mendorong saya untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan					
2	Pemimpin mendorong saya untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan					
3	Pemimpin saya bersemangat untuk mendengarkan ide/gagasan baru					
4	Pemimpin mendorong saya untuk menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional/logis					
5	Pemimpin menyelesaikan masalah dari berbagai sudut pandang					
<i>Individual Consideration (Perhatian Individu)</i>						
1	Pemimpin berupaya meningkatkan pengembangan diri saya					
2	Pemimpin memperlakukan saya sebagai individu pribadi, bukan hanya sebagai anggota dari suatu kelompok kerja					
3	Pemimpin bersedia mendengarkan kesulitan dan keluhan yang saya alami					
4	Pemimpin memberikan nasihat yang sangat penting bagi pengembangan diri saya					
5	Pemimpin saya memperlakukan pegawai sebagai individu yang masing-masing memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda					

2. Kuesioner Komitmen Organisasional Pegawai

No	Pertanyaan	Skala				
		1	2	3	4	5
Komitmen Afektif						
1	Saya merasa memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan ini sehingga sulit rasanya untuk berpindah ke perusahaanlain					
2	Saya merasa seperti bagian dari keluarga dalam perusahaan ini					
3	Saya merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan ini					
4	Saya bersedia untuk bekerja lembur demi mencapai target perusahaan					
5	Saya merasa masalah perusahaan ini merupakan masalah saya juga					
Komitmen Normatif						
1	Menurut saya menunjukkan loyalitas kepada perusahaan ini merupakan hal yang penting					
2	Perusahaan telah memberikan banyak bantuan kepada saya					
3	Perusahaan pantas mendapatkan loyalitas saya					
4	Saya akan merasa bersalah jika meninggalkan perusahaan ini					

-Terima Kasih atas Partisipasi Anda-

Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasional

Correlations

		Keterikatan Emosional	Bagian Dari Keluarga	Bangga	Bekerja Lembur	Masalah Bersama	Menunjuk kan Loyalitas	Memberi kan Bantuan	Pantas Mendapat kan	Merasa Bersalah Jika Keluar	TSY
Keterikatan Emosional	Pearson Correlation	1	.258	.150	.203	.376	.012	.345	.443	.311	.562**
	Sig. (2- tailed)		.271	.527	.391	.102	.960	.136	.050	.183	.010
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Bagian Dari Keluarga	Pearson Correlation	.258	1	.436	.128	.183	.062	.520*	.476*	.076	.581**
	Sig. (2- tailed)	.271		.054	.591	.440	.797	.019	.034	.750	.007
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Bangga	Pearson Correlation	.150	.436	1	.537*	.309	.238	.624**	.202	.096	.652**
	Sig. (2- tailed)	.527	.054		.015	.184	.313	.003	.393	.686	.002
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Bekerja Lembur	Pearson Correlation	.203	.128	.537*	1	.186	.480*	.660**	-.014	.351	.645**
	Sig. (2- tailed)	.391	.591	.015		.431	.032	.002	.952	.129	.002
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Masalah Bersama	Pearson Correlation	.376	.183	.309	.186	1	.488*	.235	.381	.269	.635**
	Sig. (2- tailed)	.102	.440	.184	.431		.029	.319	.097	.252	.003
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Menunjukka n Loyalitas	Pearson Correlation	.012	.062	.238	.480*	.488*	1	.269	.177	.421	.565**
	Sig. (2- tailed)										
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

	Sig. (2-tailed)	.960	.797	.313	.032	.029		.251	.455	.064	.009
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Memberikan Bantuan	Pearson Correlation	.345	.520*	.624**	.660**	.235	.269	1	.324	.273	.777**
	Sig. (2-tailed)	.136	.019	.003	.002	.319	.251		.164	.244	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Pantas Mendapatkan	Pearson Correlation	.443	.476*	.202	-.014	.381	.177	.324	1	.247	.563**
	Sig. (2-tailed)	.050	.034	.393	.952	.097	.455	.164		.293	.010
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Merasa Bersalah Jika Keluar	Pearson Correlation	.311	.076	.096	.351	.269	.421	.273	.247	1	.533*
	Sig. (2-tailed)	.183	.750	.686	.129	.252	.064	.244	.293		.015
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
TSY	Pearson Correlation	.562**	.581**	.652**	.645**	.635**	.565**	.777**	.563**	.533*	1
	Sig. (2-tailed)	.010	.007	.002	.002	.003	.009	.000	.010	.015	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliabilitas Komitmen Organisasional

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Keterikatan Emsional	31.40	11.726	.417	.426	.777
Bagian Dari Keluarga	31.15	11.292	.412	.454	.780
Bangga	31.60	11.621	.547	.521	.761
Bekerja Lembur	31.35	11.187	.511	.685	.764
Masalah Bersama	31.50	10.895	.473	.462	.771
Menunjukkan Loyalitas	31.55	11.839	.432	.540	.774
Memberikan Bantuan	31.75	10.408	.679	.678	.737
Pantas Mendapatkan	31.40	12.253	.460	.456	.773
Merasa Bersalah Jika Keluar	31.90	12.095	.403	.308	.778

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.789	9

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Validitas Gaya Kepemimpinan Transformatif

Correlations

	Ins1	Ins2	Ins3	Ins4	Ins5	Id1	Id2	Id3	Id4	Int1	Int2	Int3	Int4	Int5	Ind1	Ind2	Ind3	Ind4	Ind5	TSX	
Ins 1 Pearson Correlation	1	.222	.175	.548*	.427	.217	.325	.118	.644**	.427	.166	.015	.147	.325	.242	.222	.000	.437	.048	.526*	
Sig. (2-tailed)		.348	.462	.012	.061	.357	.163	.619	.002	.060	.484	.948	.536	.163	.304	.348	1.000	.054	.841	.017	
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Ins 2 Pearson Correlation	.222	1	.373	.409	.721**	-.035	.388	.203	.357	.281	.035	.297	-.034	-.243	.058	.602**	.570**	.401	-.036	.538*	
Sig. (2-tailed)	.348		.105	.073	.000	.883	.091	.391	.122	.230	.883	.203	.888	.301	.810	.005	.009	.080	.881	.014	
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Ins 3 Pearson Correlation	.175	.373	1	.332	.386	.052	.443	.105	.208	.222	.052	.190	.151	.604**	.477*	.445*	.436	.168	.587**	.616**	
Sig. (2-tailed)	.462	.105		.152	.093	.827	.051	.659	.379	.348	.827	.424	.526	.005	.034	.050	.054	.478	.007	.004	
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Ins 4 Pearson Correlation	.548*	.409	.332	1	.577**	.493*	.569**	.132	.436	.438	.329	.353	.473*	.147	.346	.130	.381	.144	.316	.680**	
Sig. (2-tailed)	.012	.073	.152		.008	.027	.009	.578	.055	.053	.157	.127	.035	.535	.136	.584	.098	.544	.174	.001	
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Ins 5 Pearson Correlation	.427	.721**	.386	.577**	1	.303	.606**	.463*	.482*	.541*	.424	.268	.174	.047	.127	.474*	.421	.443	.144	.738**	
Sig. (2-tailed)	.061	.000	.093	.008		.194	.005	.040	.031	.014	.062	.253	.462	.845	.593	.035	.064	.051	.544	.000	
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Id1 Pearson Correlation	.217	-.035	.052	.493*	.303	1	.292	.430	.389	.276	.552*	.291	.422	.159	.338	-.035	.120	-.111	.199	.446*	
Sig. (2-tailed)	.357	.883	.827	.027	.194		.212	.058	.090	.239	.012	.212	.064	.503	.144	.883	.615	.641	.400	.049	
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Id2 Pearson Correlation	.325	.388	.443	.569**	.606**	.292	1	.310	.317	.786**	.371	.416	.344	.082	.205	.207	.277	.241	.388	.681**	
Sig. (2-tailed)	.163	.091	.051	.009	.005	.212		.184	.174	.000	.107	.068	.138	.732	.387	.380	.238	.307	.091	.001	
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

Id3 Pearson Correlation	.118	.203	.105	.132	.463*	.430	.310	1	.442	.411	.541*	-.006	.080	.203	.302	.297	.386	.491*	.109	.539*
Sig. (2-tailed)	.619	.391	.659	.578	.040	.058	.184		.051	.072	.014	.981	.738	.391	.196	.203	.093	.028	.649	.014
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Id4 Pearson Correlation	.644**	.357	.208	.436	.482*	.389	.317	.442	1	.495*	.183	.166	.263	.229	.192	.357	.238	.481*	.280	.662**
Sig. (2-tailed)	.002	.122	.379	.055	.031	.090	.174	.051		.027	.440	.485	.262	.332	.417	.122	.312	.032	.232	.001
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Int1 Pearson Correlation	.427	.281	.222	.438	.541*	.276	.786**	.411	.495*	1	.373	.281	.420	.162	.193	.171	.113	.460*	.281	.657**
Sig. (2-tailed)	.060	.230	.348	.053	.014	.239	.000	.072	.027		.105	.230	.065	.494	.414	.471	.636	.041	.230	.002
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Int2 Pearson Correlation	.166	.035	.052	.329	.424	.552*	.371	.541*	.183	.373	1	.125	.074	.239	.387	.152	.120	.212	.152	.465*
Sig. (2-tailed)	.484	.883	.827	.157	.062	.012	.107	.014	.440	.105		.600	.755	.311	.092	.521	.615	.370	.521	.039
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Int3 Pearson Correlation	.015	.297	.190	.353	.268	.291	.416	-.006	.166	.281	.125	1	.479*	-.011	.204	.297	.289	.166	.109	.446*
Sig. (2-tailed)	.948	.203	.424	.127	.253	.212	.068	.981	.485	.230	.600		.032	.964	.387	.203	.216	.483	.649	.049
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Int4 Pearson Correlation	.147	-.034	.151	.473*	.174	.422	.344	.080	.263	.420	.074	.479*	1	.248	.383	.135	.345	-.131	.557*	.492*
Sig. (2-tailed)	.536	.888	.526	.035	.462	.064	.138	.738	.262	.065	.755	.032		.291	.096	.571	.136	.583	.011	.027
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Int5 Pearson Correlation	.325	-.243	.604**	.147	.047	.159	.082	.203	.229	.162	.239	-.011	.248	1	.670**	.298	.184	.241	.568**	.483*
Sig. (2-tailed)	.163	.301	.005	.535	.845	.503	.732	.391	.332	.494	.311	.964	.291		.001	.203	.436	.307	.009	.031
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

Ind Pearson 1 Correlation	.242	.058	.477*	.346	.127	.338	.205	.302	.192	.193	.387	.204	.383	.670**	1	.304	.336	.064	.551*	.583**
Sig. (2-tailed)	.304	.810	.034	.136	.593	.144	.387	.196	.417	.414	.092	.387	.096	.001		.192	.147	.790	.012	.007
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Ind Pearson 2 Correlation	.222	.602**	.445*	.130	.474*	-.035	.207	.297	.357	.171	.152	.297	.135	.298	.304	1	.733**	.470*	.283	.633**
Sig. (2-tailed)	.348	.005	.050	.584	.035	.883	.380	.203	.122	.471	.521	.203	.571	.203	.192		.000	.037	.227	.003
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Ind Pearson 3 Correlation	.000	.570**	.436	.381	.421	.120	.277	.386	.238	.113	.120	.289	.345	.184	.336	.733**	1	.351	.326	.633**
Sig. (2-tailed)	1.000	.009	.054	.098	.064	.615	.238	.093	.312	.636	.615	.216	.136	.436	.147	.000		.130	.161	.003
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Ind Pearson 4 Correlation	.437	.401	.168	.144	.443	-.111	.241	.491*	.481*	.460*	.212	.166	-.131	.241	.064	.470*	.351	1	-.216	.509*
Sig. (2-tailed)	.054	.080	.478	.544	.051	.641	.307	.028	.032	.041	.370	.483	.583	.307	.790	.037	.130		.360	.022
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Ind Pearson 5 Correlation	.048	-.036	.587**	.316	.144	.199	.388	.109	.280	.281	.152	.109	.557*	.568**	.551*	.283	.326	-.216	1	.522*
Sig. (2-tailed)	.841	.881	.007	.174	.544	.400	.091	.649	.232	.230	.521	.649	.011	.009	.012	.227	.161	.360		.018
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
TS Pearson X Correlation	.526*	.538*	.616**	.680**	.738**	.446*	.681**	.539*	.662**	.657**	.465*	.446*	.492*	.483*	.583**	.633**	.633**	.509*	.522*	1
Sig. (2-tailed)	.017	.014	.004	.001	.000	.049	.001	.014	.001	.002	.039	.049	.027	.031	.007	.003	.003	.022	.018	
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliabilitas Gaya Kepemimpinan Transformatif

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ins1	71.75	60.724	.455	.	.880
Ins2	71.75	60.092	.462	.	.880
Ins3	71.85	58.239	.540	.	.877
Ins4	71.80	59.326	.630	.	.874
Ins5	71.35	57.713	.689	.	.872
Id1	71.70	62.853	.389	.	.882
Id2	71.50	59.105	.629	.	.874
Id3	71.55	60.997	.476	.	.879
Id4	71.40	58.253	.599	.	.875
Int1	71.75	60.618	.613	.	.876
Int2	71.50	62.684	.409	.	.881
Int3	71.55	62.050	.374	.	.882
Int4	71.40	60.989	.416	.	.881
Int5	71.50	61.421	.411	.	.881
Ind1	71.70	59.695	.513	.	.878
Ind2	71.75	58.829	.568	.	.876
Ind3	71.60	58.989	.569	.	.876
Ind4	71.65	59.608	.416	.	.882
Ind5	71.75	60.303	.444	.	.880

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.884	19

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Hasil SPSS Jawaban Responden

Frequency Table Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin memberikan motivasi kepada saya untuk bekerja lebih baik

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	2.9	2.9	2.9
Kurang Setuju	1	2.9	2.9	5.7
Setuju	19	54.3	54.3	60.0
Sangat Setuju	14	40.0	40.0	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Pemimpin menumbuhkan rasa percaya diri saya dalam melakukan pekerjaan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	3	8.6	8.6	8.6
Setuju	15	42.9	42.9	51.4
Sangat Setuju	17	48.6	48.6	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Pemimpin memberikan keyakinan kepada saya bahwa tujuan perusahaan akan tercapai

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	2	5.7	5.7	5.7
Kurang Setuju	1	2.9	2.9	8.6
Setuju	14	40.0	40.0	48.6
Sangat Setuju	18	51.4	51.4	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Pemimpin membangkitkan antusiasme saya untuk melakukan pekerjaan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	2	5.7	5.7	5.7
Kurang Setuju	3	8.6	8.6	14.3
Setuju	12	34.3	34.3	48.6
Sangat Setuju	18	51.4	51.4	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Pemimpin melakukan komunikasi tentang pekerjaan dengan jelas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	4	11.4	11.4	11.4
Kurang Setuju	3	8.6	8.6	20.0
Setuju	15	42.9	42.9	62.9
Sangat Setuju	13	37.1	37.1	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Pemimpin merupakan role model (panutan) saya dalam perusahaan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	3	8.6	8.6	8.6
Setuju	16	45.7	45.7	54.3
Sangat Setuju	16	45.7	45.7	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Pemimpin memberikan petunjuk kepada saya bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	2.9	2.9	2.9
Kurang Setuju	3	8.6	8.6	11.4
Setuju	14	40.0	40.0	51.4
Sangat Setuju	17	48.6	48.6	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Pemimpin menanamkan rasa bangga saya selama bergabung bersamanya

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	2.9	2.9	2.9
Kurang Setuju	2	5.7	5.7	8.6
Setuju	11	31.4	31.4	40.0
Sangat Setuju	21	60.0	60.0	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Pemimpin saya mendapatkan rasa hormat dari para pegawai

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	2	5.7	5.7	5.7
Kurang Setuju	2	5.7	5.7	11.4
Setuju	13	37.1	37.1	48.6
Sangat Setuju	18	51.4	51.4	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Pemimpin mendorong saya untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.9	2.9	2.9
	Kurang Setuju	3	8.6	8.6	11.4
	Setuju	12	34.3	34.3	45.7
	Sangat Setuju	19	54.3	54.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Pemimpin mendorong saya untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	5.7	5.7	5.7
	Kurang Setuju	1	2.9	2.9	8.6
	Setuju	15	42.9	42.9	51.4
	Sangat Setuju	17	48.6	48.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Pemimpin saya bersemangat untuk mendengarkan ide/gagasan baru

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	4	11.4	11.4	11.4
	Kurang Setuju	2	5.7	5.7	17.1
	Setuju	12	34.3	34.3	51.4
	Sangat Setuju	17	48.6	48.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Pemimpin mendorong saya untuk menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional/logis

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	1	2.9	2.9	2.9
	Setuju	12	34.3	34.3	37.1
	Sangat Setuju	22	62.9	62.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Pemimpin menyelesaikan masalah dari berbagai sudut pandang

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	5.7	5.7	5.7
	Kurang Setuju	1	2.9	2.9	8.6
	Setuju	16	45.7	45.7	54.3
	Sangat Setuju	16	45.7	45.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Pemimpin berupaya meningkatkan pengembangan diri saya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.9	2.9	2.9
	Kurang Setuju	1	2.9	2.9	5.7
	Setuju	12	34.3	34.3	40.0
	Sangat Setuju	21	60.0	60.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Pemimpin memperlakukan saya sebagai individu pribadi, bukan hanya sebagai anggota dari suatu kelompok kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.9	2.9	2.9
	Kurang Setuju	2	5.7	5.7	8.6
	Setuju	14	40.0	40.0	48.6
	Sangat Setuju	18	51.4	51.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Pemimpin bersedia mendengarkan kesulitan dan keluhan yang saya alami

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.9	2.9	2.9
	Kurang Setuju	2	5.7	5.7	8.6
	Setuju	12	34.3	34.3	42.9
	Sangat Setuju	20	57.1	57.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Pemimpin memberikan nasihat yang sangat penting bagi pengembangan diri saya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	4	11.4	11.4	11.4
	Kurang Setuju	3	8.6	8.6	20.0
	Setuju	15	42.9	42.9	62.9
	Sangat Setuju	13	37.1	37.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Pemimpin saya memperlakukan pegawai sebagai individu yang masing-masing memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	5	14.3	14.3	14.3
	Setuju	14	40.0	40.0	54.3
	Sangat Setuju	16	45.7	45.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Frequency Table Komitmen Organisasional

Saya merasa memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan ini sehingga sulit rasanya untuk berpindah ke perusahaanlain

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	8.6	8.6	8.6
	Kurang Setuju	1	2.9	2.9	11.4
	Setuju	18	51.4	51.4	62.9
	Sangat Setuju	13	37.1	37.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Saya merasa seperti bagian dari keluarga dalam perusahaan ini

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.9	2.9	2.9
	Kurang Setuju	2	5.7	5.7	8.6
	Setuju	16	45.7	45.7	54.3
	Sangat Setuju	16	45.7	45.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Saya merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan ini

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	8.6	8.6	8.6
	Kurang Setuju	4	11.4	11.4	20.0
	Setuju	16	45.7	45.7	65.7
	Sangat Setuju	12	34.3	34.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Saya bersedia untuk bekerja lembur demi mencapai target perusahaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	8	22.9	22.9	22.9
	Kurang Setuju	4	11.4	11.4	34.3
	Setuju	15	42.9	42.9	77.1
	Sangat Setuju	8	22.9	22.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Saya merasa masalah perusahaan ini merupakan masalah saya juga

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	2.9	2.9	2.9
	Tidak Setuju	1	2.9	2.9	5.7
	Kurang Setuju	1	2.9	2.9	8.6
	Setuju	19	54.3	54.3	62.9
	Sangat Setuju	13	37.1	37.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Menurut saya menunjukkan loyalitas kepada perusahaan ini merupakan hal yang penting

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	6	17.1	17.1	17.1
	Setuju	19	54.3	54.3	71.4
	Sangat Setuju	10	28.6	28.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Perusahaan telah memberikan banyak bantuan kepada saya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	8.6	8.6	8.6
	Kurang Setuju	2	5.7	5.7	14.3
	Setuju	17	48.6	48.6	62.9
	Sangat Setuju	13	37.1	37.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Perusahaan pantas mendapatkan loyalitas saya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	5.7	5.7	5.7
	Kurang Setuju	3	8.6	8.6	14.3
	Setuju	16	45.7	45.7	60.0
	Sangat Setuju	14	40.0	40.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Saya akan merasa bersalah jika meninggalkan perusahaan ini

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	5.7	5.7	5.7
	Kurang Setuju	3	8.6	8.6	14.3
	Setuju	19	54.3	54.3	68.6
	Sangat Setuju	11	31.4	31.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Komitmen Organisasional	37.00	4.511	35
Gaya Kepemimpinan Transformasional	82.51	7.402	35

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Komitmen Organisasional

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.653 ^a	.426	.409	3.469

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Transformasional

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	294.770	1	294.770	24.488	.000 ^a
	Residual	397.230	33	12.037		
	Total	692.000	34			

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Komitmen Organisasional

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.176	6.659		.627	.535
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	.398	.080	.653	4.949	.000

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasional

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Fifi Nurafiah

Tempat/ Tanggal Lahir : Tangerang, 06 Mei 1989

Jenis Kelamin : Perempuan

Agama : Islam

Alamat : Jl. Pembangunan 1 No. 4 Rt. 001 Rw. 004 Kel.
Batujaya Utara Kec. Batuceper Tangerang 15121

Telepon : 089653011055/ 081298856292

Email : fifi.nurafiag@gmail.com

Riwayat Pendidikan Formal

1995 -2001	SDN Batuceper 1 Tangerang
2001- 2004	SMP N 16 Tangerang
2004 -2007	SMAN 8 Tangerang
2007-2010	D3 Administrasi Keuangan dan Perbankan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia
2010-2012	S1 Program Ekstensi Jurusan Administrasi Niaga Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia