

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KOMITMEN KARYAWAN PADA PT. PURNAMA GREEN LABEL SEJAHTERA DI SURABAYA

Laiza Yuslich¹, Sri Budi Kasiyati²

¹Alumni Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

²Dosen Fakultas Ekonomi 17 Agustus 1945 Surabaya

²k_sribudi@untag-sby.ac.id

ABSTRACT

One important factor in the life of the organization is leadership. Leadership is needed because of the existence of a specific human limitations and advantages. Effective leaders have a responsibility to always pay attention to the commitment of their subordinates because of the reality of organizational behavior at work can be measured by the level of commitment of employees. In applying the effective leadership style to be able to improve morale is high. This will have the effect positif once, either directly or indirectly to the effectiveness of the organization in achieving its goals. This study aims to: 1) determine the effect of transactional and transformational leadership simultaneously towards the commitment of employees of PT. Purnama Green Label Sejahtera Surabaya, 2) the effect of transactional and transformational leadership partially to the commitment of employees of PT. Purnama Green Label Sejahtera Surabaya, and 3) determine the dominant influence between transactional and transformational leadership variables towards the commitment of employees of PT. Purnama Green Label Sejahtera Surabaya. This study used quantitative approach by using multiple linear regression statistical analysis. Sample is taken as many as 42 employees of PT. Purnama Green Label Sejahtera Surabaya, with the result of the equation as follows: $Y = 0.109 + 0,530X_1 + 0,441X_2 + e$

The results of this study are: 1) The test results simultaneously variable transactional leadership (X_1) and transformasional (X_2) has a significant influence simultaneously towards the commitment of employees of PT. Purnama Green Label Sejahtera Surabaya proven true. It is evident that the value $F_{count} 23.876 > F_{table}$ at 3.2381 and significance $0.000 < 0.05$. Multiple determination coefficient (R^2) of 0,550 or 55%. 2) partial test results that variable transactional leadership (X_1) and transformational (X_2) has significant influence partially to the commitment of employees of PT. Purnama Green Label Sejahtera Surabaya truth, because $t_{count} X_1 (3.389) > t_{table} (2.0227)$ and $t_{count} X_2 (3.420) > t_{table} (2.0227)$ and the significance of $X_1 (0,002)$, $X_2 (0,001) < 0,05$, 3) variable transformational leadership (X_2) is a variable that has dominant influence on the commitment of employees of PT. Purnama Green Label Sejahtera Surabaya because it has a partial determination coefficient (r^2) greater than transactional leadership, which amounted to 0.2304.

key word : Transactional leadership, transformational, and commitment of employees

Pendahuluan

Salah satu faktor penting dalam kehidupan organisasi adalah kepemimpinan, baik dalam bidang politik, kenegaraan, bisnis maupun keagamaan

dan organisasi sosial yang sifatnya nirlaba. Jadi dapat dikatakan kepemimpinan itu berlaku bagi segala jenis organisasi, terlepas dari tujuan, bentuk, sifat atau besar kecilnya

organisasi itu. Kepemimpinan itu dibutuhkan karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan tertentu pada manusia, disatu pihak manusia terbatas kemampuannya untuk memimpin, dipihak lain ada organisasi yang memiliki kelebihan atau kemampuan untuk memimpin, disinilah timbul kebutuhan akan pemimpin dan gaya kepemimpinan.

Peran seorang pemimpin dalam suatu kehidupan organisasi sangat berpengaruh terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidupnya, karena tidak ada satupun organisasi dimanapun berada tanpa adanya seorang pemimpin. Sehingga organisasi itu dapat diibaratkan tubuh manusia tanpa kepala yang menjadikan gerak manusia menjadi kacau tanpa arah yang jelas. Ada pendapat mengenai pengertian organisasi dalam hubungannya dalam kepemimpinan menurut pendapat Davis yang menyatakan bahwa "Organisasi adalah kelompok orang yang sedang bekerja ke arah tujuan bersama di bawah kepemimpinan bersama dan dengan alat-alat yang tepat".

Pada era globalisasi dan pasar bebas hanya perusahaan yang mampu melakukan perbaikan terus-menerus (*continous improvement*) dalam pembentukan keunggulan kompetitif yang mampu untuk berkembang. Organisasi sekarang harus dilandasi oleh ke-

luwasan tim kerja yang baik, kepercayaan dan penyebaran informasi yang memadai. Sebaliknya, organisasi yang merasa puas dengan dirinya dan mempertahankan *status quo* akan tenggelam dan selanjutnya tinggal menunggu saat-saat kematiannya. Kepemimpinan sebagai salah satu penentu arah dan tujuan organisasi harus mampu mensikapi perkembangan zaman ini, atau setidaknya memberikan respon, besar kemungkinan akan memasukkan organisasi dalam situasi stagnasi dan akhirnya mengalami keruntuhan.

Proses transformasi bisnis yang terjadi saat ini merupakan tuntutan yang berkaitan dengan nilai pelanggan yang bergeser, persaingan yang semakin ketat, biaya-biaya yang tinggi dan berbagai krisis yang terjadi. Tantangan-tantangan persaingan global mempunyai implikasi bagi bisnis, bahwa kapabilitas organisasi merupakan satu-satunya senjata untuk memenangkan persaingan kapabilitas organisasi tentunya tidak lepas dari kapabilitas dari pihak dari pihak manajemen organisasi, dimana para pemimpin atau manajemen dituntut untuk bisa menyeraskan perubahan yang terjadi, dan bagaimana mensosialisasikan perubahan-perubahan tersebut kepada karyawan (bawahannya). Seorang pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan

lingkungan perusahaan dan bawahannya.

Perhatian orang pada kepemimpinan di dalam proses perubahan (*management of change*) mulai muncul ketika orang mulai menyadari bahwa pendekatan mekanistik yang selama ini digunakan untuk menjelaskan fenomena perubahan itu, kerap kali bertentangan dengan anggapan orang bahwa perubahan itu justru menjadikan tempat kerja itu lebih manusiawi. Di dalam merumuskan proses perubahan, biasanya digunakan pendekatan transformasional yang manusiawi, dimana lingkungan kerja yang partisipatif, peluang untuk mengembangkan kepribadian, dan keterbukaan dianggap sebagai kondisi yang melatarbelakangi proses tersebut, tetapi di dalam praktek, proses perubahan itu dijalankan dengan bertumpu pada pendekatan transaksional yang mekanistik dan bersifat teknis, dimana manusia cenderung dipandang sebagai suatu entitas ekonomik yang siap dimanupulasi dengan menggunakan sistem imbalan dan umpan balik negatif, dalam rangka mencapai manfaat ekonomik yang sebesar-besarnya seperti dikutip oleh Pidekso (2005:72).

Karyawan yang memiliki untuk menerima perubahan-perubahan yang ada di perusahaannya, tentunya akan

sangat mendukung suatu kebijakan yang di-jalankan oleh pihak manajemen (komitmen terhadap kebijakan perusahaan). Kesadaran itu akan muncul jika ada kepercayaan dari bawahannya kepada pimpinan. Sehingga apa yang menjadi tujuan dari perusahaan dapat dicapai dengan baik. Jadi hubungan antara pemimpin dan bawahan harus terjalin dengan baik, sehingga masing-masing dapat menjalankan peranan, tugas dan fungsinya. Jadi pemimpin yang efektif memiliki tanggung jawab untuk selalu memperhatikan komitmen pada bawahannya karena dalam kenyataannya perilaku organisasi dalam pekerjaan dapat diukur dengan tingkat komitmen karyawan seperti dalam pernyataan Milton bahwa “Komitmen karyawan berhubungan dengan perasaan karyawan mengenai pekerjaan dan atasannya”, sehingga dapat disimpulkan dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif harus dapat meningkatkan komitmen karyawan. Jika komitmen karyawan meningkat maka akan meningkatkan semangat kerja yang tinggi. Hal ini akan mempunyai dampak yang positif sekali, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap efektifitas organisasi dalam mencapai tujuannya.

Dari uraian diatas maka penulis tertarik melakukan penelitian pada

organisasi di PT. Purnama Green Label Sejahtera Surabaya dimana perusahaan merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang konveksi seragam sekolah, untuk itu sangat relevan bila pihak manajemen memperhatikan karyawannya telah dimiliki agar tetap komitmen terhadap organisasi. Hasil pengamatan selama berkunjung ke perusahaan menunjukkan bahwa rendahnya nilai absensi dan tingkat perputaran tenaga kerja. Data absensi selama tahun 2014 kurang dari 1%, padahal teori menyiratkan bahwa absensi dikatakan kurang wajar apabila berkisar antara 3%-6% (Flippo, 1983). Sementara itu data *Labour Turn Over* (LTO) bahwa selama tahun 2014 angka LTO mendekati angka 0. Hasil wawancara dengan pimpinan perusahaan diperoleh bahwa angka LTO yang rendah bukan disebabkan oleh tidak adanya kesempatan kerja diluar atau karyawan tidak memiliki spesialisasi, namun semata-mata oleh keinginan karyawan untuk tetap tinggal.

Dan dalam menghadapi persaingan yang ada, pihak manajemen menerapkan kepemimpinan transformasional untuk memenangkan persaingan serta menerapkan kepemimpinan transaksional yang pada dasarnya merupakan *basic* dari kepemimpinan, yang diharapkan dapat meningkatkan komitmen karyawan, karena semakin

komitmen karyawan terhadap perusahaan pada umumnya kinerja mereka juga akan meningkat. Namun permasalahannya apakah kepemimpinan yang telah diterapkan pada PT. Purnama Green Label Sejahtera Surabaya mampu memengaruhi komitmen karyawan. Hal ini masih perlu dibuktikan lebih lanjut.

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah : (1) Apakah kepemimpinan transaksional dan transformasional secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan pada PT. Purnama Green Label Sejahtera Surabaya? (2) Apakah kepemimpinan transaksional dan transformasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan pada PT. Purnama Green Label Sejahtera Surabaya? (3) Manakah diantara kedua variabel kepemimpinan tersebut yang mempunyai pengaruh dominan terhadap komitmen karyawan pada PT. Purnama Green Label Sejahtera Surabaya?

Dari Penelitian ini Peneliti memiliki tujuan : (1) Untuk mengetahui apakah kepemimpinan transaksional dan transformasional secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan pada PT. Purnama Green Label Sejahtera Surabaya. (2) Untuk mengetahui apakah

kepemimpinan transaksional dan transformasional secara parsial berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada PT. Purnama Green Label Sejahtera Surabaya. (3) Untuk mengetahui manakah diantara kedua variabel kepemimpinan tersebut yang mempunyai pengaruh dominan terhadap komitmen karyawan pada PT. Purnama Green Label Sejahtera Surabaya.

Tinjauan Pustaka

Kepemimpinan Transaksional

Utomo (2002:37) berpendapat bahwa kepemimpinan transaksional adalah hubungan antara bawahan dan pemimpin yang berlandaskan pada adanya pertukaran atau tawar-menawar antara pemimpin dan bawahannya. Kepemimpinan transaksional adalah bahwa motivasi pengikut terutama melalui dasar pertukaran *reward* yang dapat berupa bonus, peningkatan gaji atau penghargaan lainnya. Dua faktor utama yang menjadi ciri kepemimpinan itu adalah :

- 1) *Contingent reward*, yaitu pemberian imbalan sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan bawahan sesuai kesepakatan, biasanya disebut juga sebagai bentuk pertukaran aktif.
- 2) *Management-by-exception*, berbentuk aktif dan pasif. Aktif, yaitu kepemimpinan secara terus-menerus melakukan pengawasan terhadap

bawahannya untuk mengantisipasi kesalahan. Sedangkan pasif berarti intervensi dan kritik dilakukan setelah kesalahan terjadi, pemimpin akan menunggu semua proses dalam tugas selesai selanjutnya menentukan ada atau tidaknya permasalahan.

Menurut Bya, dkk. (1995) serta Koh, dkk. (1995) yang dikutip Andarika (2004:9), kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan hubungan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.

Bass (1990) dan Yukl (1998), seperti dikutip oleh Andarika (2004:9) mengemukakan bahwa pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dengan 3 hal, yaitu :

- 1) Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan.
- 2) Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan.
- 3) Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding

dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

Robbins (2006:472) berpendapat bahwa kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan dimana pemimpinnya memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju kesasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas.

Karakteristik kepemimpinan transaksional, meliputi :

- 1) Imbalan kontingen : kontrak pertukaran imbalan atas upaya, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- 2) Manajemen berdasar pengecualian (aktif): melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- 3) Manajemen berdasar pengecualian (pasif): campur tangan hanya jika standar tidak dipenuhi.
- 4) *Laissez-faire* : melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

Pawar dan Eastman (1977) seperti dikutip oleh Natsir (2005:57) menyebutkan bahwa satu bentuk strategi kepemimpinan adalah transaksional. Pemimpin yang transaksional adalah pemimpin mengoperasikan sistem atau kultur yang ada sekarang dengan :

- a. Berusaha untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan para bawahan

dengan menitikberatkan pada pemberian imbalan (*reward*) pada perubahan perilaku.

- b. Memberikan perhatian yang lebih besar pada deviasi, kesalahan-kesalahan atau ketidakteraturan dan mengambil tindakan korektif.

Kepemimpinan transaksional sama dengan pemeliharaan terhadap bentuk kultur kepemimpinan yang diterapkan untuk memperkuat struktur yang ada strategi dan kultur organisasi. Transaksional atau pemeliharaan terhadap kepemimpinan menyajikan bentuk strategi kepemimpinan aktif yang merupakan unsur utama organisasi dalam mencapai efektifitas. Efektifitas tersebut dapat dicapai melalui pemimpin yang dapat membantu dalam pembentukan struktur dan strategi, balas jasa atas usaha dan komitmen para bawahan. Selain itu juga mengambil tindakan untuk mengoreksi kesalahan dan deviasi dari ekspektasi serta harus dapat membantu pengembangan kinerja organisasi agar menjadi lebih baik (Tosi, 1982; seperti dikutip oleh Natsir, 2005:57).

Kepemimpinan transaksional ber-fokus pada transaksi antar pribadi antara manajer dan karyawan. Pemimpin di pandang sebagai orang yang menggunakan perilaku yang mempertahankan suatu interaksi berkualitas antara diri mereka sendiri

dengan para pengikutnya. Dua karakteristik yang melandasi kepemimpinan transaksional adalah :

- 1) Para pemimpin menggunakan penghargaan kontigensi untuk memotivasi para karyawan.
- 2) Para pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika para bawahan gagal mencapai tujuan kinerja. (Kreitner dan Kinicki, 2005:322)

Dengan demikian kepemimpinan transaksional mendorong bawahannya mencapai tingkat kinerja yang disepakati bersama antara pemimpin dan bawahan, dan di pihak lain pimpinan memberikan *reward* sesuai dengan kesepakatan.

Kepemimpinan Transformasional

Dalam kepemimpinan transformasional yang terjadi tidak hanya sekedar pertukaran seperti pada kepemimpinan transaksional namun juga melibatkan pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikut (Utomo, 2002:37)

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran “tingkat tinggi” yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu

(Locke,1997; seperti dikutip oleh Pideksom 2001:72).

Robbins (2006:472) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan dimana pemimpin-nya menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut. Karakteristik kepemimpinan transformasional meliputi :

1. Kharisma : memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.

Bass dan Avolio (1990) seperti dikutip oleh Utomo (2002:37) mengatakan bahwa seorang pemimpin yang berkharisma akan mempunyai banyak pengaruh dan dapat menggerakkan bawahannya.

2. Inspirasi : mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.

Bass dan Avolio (1990) seperti dikutip oleh Utomo (2002:37) mengatakan bahwa seorang pemimpin yang inspirasional dapat mengartikulasikan tujuan bersama serta dapat menentukan suatu pengertian mengenai apa yang

dirasa penting serta apa yang dirasakan benar.

3. Stimulasi intelektual: mendorong kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati. Bass dan Avolio (1990) seperti dikutip oleh Utomo (2002:37) mengatakan bahwa pemimpin dituntut untuk dapat membantu bawahannya mampu me-mikirkan kembali mengenai masalah-masalah lama dengan metode maupun cara baru.
4. Pertimbangan individual : memberikan perhatian pribadi, memperlakukan tiap karyawan secara pribadi, melatih, menasehati. Bass dan Avolio (1990) seperti dikutip oleh Utomo (2002:37) mengatakan bahwa seorang pemimpin harus mampu untuk memperlakukan bawahannya secara berbeda-beda namun adil dan menyediakan prasarana dalam rangka pencapaian tujuan serta memberikan pekerjaan menantang bagi bawahan yang menyukai tantangan.

Sejauh mana pemimpin dikatakan sebagai pemimpin transformasional, Bass (1990) dan Koh, dkk. (1995) seperti dikutip oleh Andrika (2004:9) mengemukakan bahwa hal tersebut dapat dalam hubungan dengan pengaruh pemimpin tersebut terhadap

karyawan. Oleh karena itu, Bass (1990) seperti dikutip oleh Andrika (2004:10) mengemukakan ada 3 cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawan, yaitu dengan :

1. Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha.
2. Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok.
3. Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Bass dan Avolio (1990) seperti dikutip oleh Natsir (2005:57) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional, sebab kepemimpinan transformasional tidak hanya mengakui kebutuhan bawahan, tetapi juga mencoba berusaha meningkatkan kebutuhan tersebut dari tingkatan yang rendah ke tingkatan yang lebih tinggi sampai pada tingkatan yang mapan. Dengan demikian proses ke-pemimpinan transformasional dapat meng-hasilkan kemampuan bawahan untuk memimpin diri mereka sendiri, mengambil tanggung jawab bagi tindakannya sendiri, dan memperoleh imbalan melalui kemandirian yang kuat.

Tindakan Perusahaan untuk Meningkatkan Komitmen Karyawan

Umiker (1999:44-45) menambahkan bahwa alat yang dapat digunakan untuk meningkatkan

komitmen yang di-gunakan oleh perusahaan, yaitu :

1. Upah kinerja. 2. Penyesuaian gaji. 3. Upah di atas rata-rata untuk posisi kunci. 4. Program-program pengembangan karir (jenjang karir, perputaran pekerjaan dalam perusahaan, penggantian lembur, perencanaan karir dan training). 5. Inisiatif kesehatan (penilaian risiko kesehatan, jaminan kesehatan).

Greenberg (2001:133-134) memberikan petunjuk sebagai jalan untuk membangun komitmen organisasi atau perusahaan, yaitu :

1. Memperkaya pekerjaan (*enrichjobs*)
Manusia cenderung mempunyai komitmen kepada organisasi lebih tinggi dengan cara memperluas apa yang mereka miliki sebagai kesempatan yang baik untuk mengendalikan bagaimana mereka menjalankan tugas dan menyadari bahwa mereka harus memberikan kontribusi yang penting.
2. Menggabungkan antara daya tarik perusahaan dengan karyawan (*align the interest of the company with those of the emoloyees*)
Segala sesuatu yang mampu membuat perusahaan lebih baik (lebih menguntungkan), juga akan mampu membuat karyawannya menjadi lebih baik (lebih menguntungkan). Bila hal ini

terjadi, maka karyawan akan memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan tersebut.

3. Merekrut dan memilih karyawan baru yang mempunyai nilai lebih dekat kesesuaiannya dengan perusahaan (*recruitment and select new employees whose values closely match those of the organization*)
Merekrut karyawan baru merupakan hal penting yang tidak hanya menyediakan peluang untuk menemukan karyawan yang memiliki nilai sesuai dengan organisasi, tetapi juga disebabkan oleh dinamika proses rekrutmen itu sendiri.

Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Diduga bahwa Kepemimpinan transaksional dan transformasional secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan PT. Purnama Green Label Sejahtera Surabaya.
2. Diduga bahwa Kepemimpinan transaksional dan transformasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan PT. Purnama Green Label Sejahtera Surabaya.

Metode Penelitian

Tempat dan Waktu

Penelitian ini akan dilakukan di kota Surabaya tepatnya di perusahaan PT. Purnama Green Label Sejahtera Surabaya. Dalam melakukan penelitian ini dilakukan mulai pada tanggal 19 Oktober 2015 sampai tanggal 30 November 2015.

Populasi.

Populasi menurut Huesin Umar (2001:77) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan PT. Purnama Green Label Sejahtera Surabaya.

Sampel

Sampel adalah bagian kelompok dari unsur - unsur populasi yang dipilih untuk berpartisipasi dalam penelitian (Malholtra, 2012, p. 367). Sedangkan menurut Sugiyono (2004, p.73), sampel adalah bagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diteliti dan biasanya mewakili keseluruhan populasi yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dalam suatu survei tidaklah perlu untuk meneliti semua individu dalam populasi karena akan banyak biaya dan waktu. Dengan meneliti sebagian dari populasi, diharapkan bahwa hasil yang didapat

mampu menggambarkan populasi yang bersangkutan.

Teknik Sampling dan Besarnya Sampel

Slovin (1960:182) menyatakan bahwa teknik pengambilan sampel atau untuk menentukan jumlah sampel penelitian adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

Di mana :

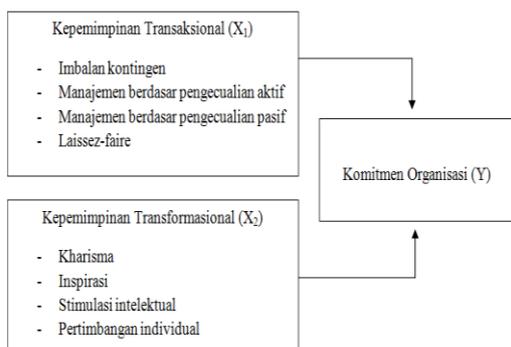
n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan, misalnya 10%

$$\begin{aligned} n &= \frac{N}{1 + N(e)^2} \\ &= \frac{70}{1 + 70(0.1)^2} \\ &= \frac{70}{1 + 0,7} \\ &= \frac{70}{1,7} \\ &= 41,17 \end{aligned}$$

Berdasarkan rumus diatas, diharapkan besar kesalahan dalam penggunaan sampel tidak lebih dari 10%, sehingga jumlah sampel yang digunakan adalah 41,17 sampel. Untuk memudahkan perhitungan maka jumlah sampel dibulatkan menjadi 42.



Keterangan :

X₁ dan X₂ : Variabel bebas

Y : Variabel tergantung

Sedangkan model analisa yang digunakan untuk memformat rencana analisis penelitian ialah regresi linier berganda dengan tujuan untuk mengukur pengaruh variabel-variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y), dengan bentuk persamaan :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dimana :

Y : Variabel Terikat yang menunjukkan komitmen karyawan

b₀ : Konstanta

b₁, b₂ : Koefisien regresi

X₁ : Variabel bebas pertama yaitu kepemimpinan transaksional

X₂ : Variabel bebas kedua yaitu kepemimpinan transformasional

e : Tingkat kesalahan pengganggu

Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Analisis Model

Berdasarkan rumusan permasalahan dan hipotesis yang telah dikemukakan didalam Bab I dan Bab II,

maka dalam pengolahan data digunakan analisis regresi linier berganda, berdasarkan data dan dengan menggunakan perhitungan program SPSS 16.0, hasil perhitungan ditunjukkan dalam tabel dibawah ini.

Data Koefisien Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien Regresi (β)
Konstanta	0,109
Kepemimpinan Transaksional (X ₁)	0,530
Kepemimpinan Transformasional (X ₂)	0,441
R Square : 0,550	

Dari tabel diatas dapat digunakan untuk menyusun model persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Y = 0,109 + 0,530X_1 + 0,441X_2 + e$$

Dari persamaan regresi linier berganda diatas, dapat diketahui bahwa kedua variabel bebas yaitu kepemimpinan transaksional (X₁), kepemimpinan transformasional (X₂) mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen karyawan.

Variabel kepemimpinan transaksional (X₁) mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen karyawan sebesar 0,530. Hal ini menunjukkan bahwa setiap perubahan variabel kepemimpinan transaksional satu-satuan akan mengakibatkan perubahan variabel komitmen karyawan sebesar 0,530 dengan arah yang sama atau

searah bila variabel bebas lainnya konstan.

Untuk variabel kepemimpinan transformasional (X_2) mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen karyawan yaitu sebesar 0,441. Hal ini menunjukkan bahwa setiap perubahan variabel kepemimpinan transformasional satu-satuan akan mengakibatkan perubahan terhadap komitmen karyawan sebesar 0,441 dengan arah yang sama atau searah bila variabel bebas lainnya konstan.

Pengujian Hipotesis

Untuk membuktikan kebenaran dari hipotesis yang telah dikemukakan, maka akan dilakukan pembuktian dengan hasil pengolahan alat bantu komputersasi (SPSS versi 16.0 for windows) yang disajikan sebagai berikut :

Analisis R square :

Dari tabel 5.11 diatas dapat dijelaskan bahwa : Koefisien Determinasi Berganda R square sebesar 0,550. Hal ini berarti bahwa besarnya pengaruh variabel bebas kepemimpinan transaksional (X_1), kepemimpinan transformasional (X_2) secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel terikat komitmen karyawan adalah sebesar 0,550 atau 55%. Sedangkan sisanya sebesar 45% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

Melakukan uji F (Uji pengaruh simultan)

Hasil Uji F

Keterangan	Nilai	Sig.
F hitung	23,876	0,000

Dari tabel diatas, dapat digunakan untuk pengujian hipotesis dengan langka-langkah sebagai berikut:

1. Merumuskan Hipotesis secara statistic

$$H_0 : b_1, b_2, b_3, b_4, b_5 \& b_6 = 0$$

Dugaan tidak ada pengaruh signifikan secara Bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat.

$H_a : b_1, b_2, b_3, b_4, b_5 \& b_6 \neq 0$ Dugaan ada pengaruh signifikan secara Bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat.

Pengujian Hipotesis Kedua (Uji t)

Hasil Uji t

Variabel	t hitung	Sig.
Kepemimpinan transaksional (X_1)	3,389	0,002
Kepemimpinan transformasional (X_2)	3,420	0,001

Dari tabel diatas dapat digunakan untuk pengujian hipotesa kedua dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Merumuskan hipotesis secara statistik

H_0 : Dugaan tidak ada pengaruh signifikan secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat

Ha: Dugaan ada pengaruh signifikan secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat.

2. t tabel

besarnya nilai t tabel ditentukan sebagai berikut :

$$df = n - k - 1 = 42 - 2 - 1 = 39$$

$$\alpha = \frac{5\%}{2} = 2,5 \% \text{ atau } 0,025$$

Maka diperoleh nilai t tabel sebesar 2,0227

3. kriteria pengujian

Jika = t hitung > t tabel, maka Ho ditolak dan Ha diterima

Jika = t hitung < t tabel, maka Ho diterima dan Ha ditolak

Atau Ho diterima jika signifikansi t > 0,05 dan Ho ditolak

Atau Ha diterima jika signifikansi t < 0,05

Pengujian hipotesis ke 3 (uji pengaruh dominan)

Nilai Parsial

Variabel	Parsial	Determinasi Parsial
Kepemimpinan Transaksional (X ₁)	0,477	0,2275
Kepemimpinan Transformasional (X ₂)	0,480	0,2304

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai koefisien determinasi parsial (r^2) variabel kepemimpinan transformasional (X₂) sebesar 0,2304 lebih besar dari nilai koefisien determinasi parsial (r^2) variabel kepemimpinan transaksional

(X₁) yaitu sebesar 0,2275. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel Kepemimpinan transformasional (X₂) merupakan variabel yang mempunyai pengaruh paling besar atau dominan terhadap komitmen karyawan PT. Purnama Green Label Sejahtera Surabaya (Y).

Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil uji F diketahui nilai F hitung 23,876 > F tabel (3,2381) dengan memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 atau 5%.

Maka dengan demikian model regresi dapat dipakai untuk memprediksikan komitmen karyawan PT. Purnama Green Label Sejahtera Surabaya. Atau dengan kata lain dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transaksional (X₁) dan kepemimpinan transformasional (X₂) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan PT. Purnama Green Label Sejahtera Surabaya.

Sedangkan melalui uji "t" dapat diketahui variabel independen mana saja yang berpengaruh signifikan secara parsial terhadap komitmen karyawan PT. Purnama Green Label Sejahtera Surabaya, untuk variabel kepemimpinan transaksional (X₁), t hitung (3,389) > t tabel (2,0227) dengan memiliki tingkat kesalahan meramal (sign) sebesar 0,002 < 0,05 atau 5 persen.

Jadi dapat dikatakan bahwa variabel kepemimpinan transaksional (X_1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan PT. Purnama Green Label Sejahtera Surabaya.

Untuk variabel kepemimpinan transformasional (X_2) t hitung (3,420) > t tabel (2,0227) dengan memiliki tingkat kesalahan meramal (sign) sebesar 0,001 < 0,05 atau 5 persen. Jadi dapat dikatakan bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan PT. Purnama Green Label Sejahtera Surabaya.

Dari perhitungan diatas dapat diketahui bahwa nilai koefisien determinasi parsial (r^2) variabel kepemimpinan transformasional (X_2) sebesar 0,2304 lebih besar dari nilai koefisien determinasi parsial (r^2) variabel kepemimpinan transaksional (X_1) yaitu sebesar 0,2275. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X_2) merupakan variabel yang mempunyai pengaruh paling besar atau dominan terhadap komitmen karyawan PT. Purnama Green Label Sejahtera Surabaya (Y).

Kesimpulan Dan Saran

Kesimpulan

1. Dari uji F diketahui bahwa hipotesis yang diajukan oleh peneliti didukung atau terbukti kebenarannya, dengan kata lain dapat dikatakan bahwa Kepemimpinan Transaksional (X_1) dan Kepemimpinan transformasional (X_2) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan PT. Purnama Green Label Sejahtera Surabaya. Hal ini terbukti dengan nilai F hitung (23,876) > F tabel (3,2381) dengan memiliki tingkat signifikan sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 atau 5%.
2. Dari uji "t" dapat diketahui variabel independen mana saja yang berpengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel terikat yaitu komitmen karyawan PT. Purnama Green Label Sejahtera Surabaya, untuk variabel Kepemimpinan transaksional, t hitung (3,389) > t tabel (2,0227) dengan memiliki tingkat kesalahan meramal (sign) sebesar 0,002 < 0,05 atau 5 persen. Jadi dapat dikatakan bahwa variabel Kepemimpinan transaksional (X_1) mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap komitmen organisasi karyawan PT. Purnama Green Label Sejahtera Surabaya (Y).

3. Untuk variabel Kepemimpinan transformasional (X_2), t hitung $(3,420) > t$ tabel $(2,0227)$ dengan memiliki tingkat kesalahan meramal (sign) sebesar $0,001 < 0,05$ atau 5 persen. Jadi dapat dikatakan bahwa variabel Kepemimpinan transformasional (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap komitmen karyawan PT. Purnama Green Label Sejahtera Surabaya (Y).
 4. Variabel Kepemimpinan transformasional (X_2) merupakan variabel yang mempunyai pengaruh paling besar atau dominan terhadap komitmen karyawan PT. Purnama Green Label Sejahtera Surabaya (Y). karena nilai koefisien determinasi parsial (r^2) variabel Kepemimpinan transformasional (X_2) sebesar 0,2304 lebih besar dari nilai koefisien determinasi parsial (r^2) variabel Kepemimpinan transaksional (X_1) yaitu sebesar 0,2275. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel Kepemimpinan transformasional (X_2) merupakan variabel yang mempunyai pengaruh paling besar atau dominan terhadap komitmen organisasi karyawan PT. Purnama Green Label Sejahtera Surabaya (Y).
1. Dari uji secara bersama-sama diketahui bahwa kedua variabel bebas yaitu Kepemimpinan transaksional (X_1) dan Kepemimpinan transformasional (X_2) memiliki pengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap komitmen karyawan PT. Purnama Green Label Sejahtera Surabaya, dari sini dapat disimpulkan kalau perusahaan ingin agar karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi maka perusahaan harus menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, karena dalam penelitian ini terlihat bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional lebih dominan pengaruhnya terhadap komitmen karyawan.
 2. Untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan perlu dilakukan beberapa hal, menurut Umiker (1999:44-45) alat yang dapat digunakan untuk meningkatkan komitmen karyawan, yaitu :
 - 1) Upah kinerja.
 - 2) Penyesuaian gaji.
 - 3) Upah di atas rata-rata untuk posisi kunci.
 - 4) Program-program pengembangan karir (jenjang karir, perputaran pekerjaan dalam perusahaan, peng-

Saran

gantian lembur, perencanaan karir dan training).

- 5) Inisiatif kesehatan (penilaian risiko kesehatan, jaminan kesehatan).

Daftar Pustaka

- Agustina, Harini.2002. Analisis Hubungan Antara Komitmen Karyawan dengan Iklim Organisasi Performansi Kerja Karyawan. *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*, Vol. 2, No. 2, hal : 24-33.
- Arifudin, dkk.2002. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Hubungan Antara Etika Kerja Islam dengan Sikap Perubahan Organisasi (Studi Empiris Terhadap Dosen Akuntansi Pada Perguruan Tinggi Islam Swasta di Malang dan Makassar). *Simposium Nasional Akuntansi 5*, Semarang.
- Dajan, Anto 1991. *Pengantar Metode Statistik*. Jilid II, LP3S, Jakarta.
- Davis, Keith and Newstrom, John W. 1985. *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi Tujuh Jilid 1, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Handoko, T. Hani. 1998. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.p. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2005. *Perilaku Organisasi*. Edisi Lima, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Luthan, Fred. 1995. *Organizational Behavior*. Mc. Graw-Hill series in Management.
- Mardiana, Tri. 2004. Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Pengalaman Kerja Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Panti Rapih Yogyakarta), *Telaah Bisnis*, Vol. 5, No. 2, hal: 179-191.
- Natsir, Syahir. 2005. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan Perbankan di Sulawesi Tengah. *Majalah Ekonomi*, Tahun XIV, No. 1, hal 55-69.
- Pidekso, Y. Suryo dan Harsini, Th. Agung.2005. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Personal Pemimpin. *Kinerja*, Vol. 5, No. 1, hal: 70-81.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia
- Robert, L. Mathis dan John, H. Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Silalahi, G.A., 2003. *Metodologi Penelitian dan Studi Kasus*, Citra Media, Sidoarjo.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Tiga, Cetakan Kesatu. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah.

Suharyanto, Hadriyanus dan Hadna, A. Hervanto. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Graha Guru.

Tampubolon, P. Manahan. 2004. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi Pertama, Jakarta: PT. BumiAksara.

Setiawati, Trias. (2011), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul Yogyakarta, diakses pada 28 september 2015 di (http://www.academia.edu/5307289/Kepemimpinan_Transaksional_dan_Transformasional_di_RS_PKU_Muhammadiyah_Bantul_DI_Yogyakarta)

