

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI "INTERVENING VARIABLE"

Dra. Siti Noor Hidayati, MM (datik_ng@yahoo.com)

Abstract. *Organizational commitment plays a role in determining the employee's performance. Such a commitment is affected by transformational and transactional style of a leadership. Effects of transformational and transactional style of a leadership toward the employee's performance are to be determined, with organizational commitment as the intervening variable.*

Research on 70 employees of CV. CGY showed that the transformational and transactional leadership style, partially and wholly, affect the organizational commitment positively and significantly. The effect of the transformational leadership style is more dominant than the transactional style.

Keyword: leadership style, organizational commitment, employee's performance

I. PENDAHULUAN

Dewasa ini persaingan antar organisasi perusahaan semakin ketat, kondisi ini dipacu oleh adanya perubahan lingkungan yang sangat cepat disertai kemajuan teknologi dan sistem informasi yang begitu cepat. Kemajuan ini mendorong arus informasi menjadi suatu barang yang murah, mudah didapat dan tidak memerlukan waktu yang lama. Hal ini memaksa perusahaan harus mampu bersaing dengan organisasi lain dengan segala sumber daya yang dimiliki.

Salah satu sumber daya yang menjadi ujung tombak dari setiap perusahaan adalah karyawan. Faktor tenaga kerja manusia memegang peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Namun setiap manusia mempunyai keberagaman watak dan perilaku yang berbeda. Hal ini disebabkan karena beberapa hal, seperti latar belakang pendidikan, keterampilan, keluarga dan faktor-faktor lainnya. Keberagaman itu akan mempengaruhi jalannya organisasi, dan hanya tenaga kerja yang bekerja sesuai fungsinya yang akan menunjang

tercapainya tujuan organisasi. Untuk itulah diperlukan seorang pemimpin yang mampu memberikan pengarahan dan memberi pengaruh kepada bawahannya untuk melaksanakan tugas sesuai dengan porsinya. Tanpa kepemimpinan yang baik, maka suatu organisasi akan mengalami kesulitan untuk mencapai tujuan organisasi dan untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di dalam maupun di luar organisasi.

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Malayu SP Hasibuan, 2007). Cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan disebut sebagai Gaya Kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan usaha atau cara seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan unsur-unsur falsafah, ketrampilan, sifat dan sikap karyawan (Yukl, Gary A., 2010) Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai kemampuan dan kepribadiannya yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan berhubungan erat dengan ketenangan dalam melaksanakan tugas. Peran kepemimpinan menjadi sangat penting untuk menentukan arah dan pencapaian tujuan organisasi. Pimpinan harus mampu memberikan arah dan petunjuk kerja yang jelas kepada pegawai agar sesuai dengan tujuan organisasi (Agustuti Handayani, 2010)

Menurut Bass ,1996 (dalam Yukl Gary A., 2010), terdapat dua Gaya Kepemimpinan yaitu:

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

- a) *contingent reward*, Kontrak pertukaran penghargaan untuk usaha, penghargaan yang dijanjikan untuk kinerja yang baik, mengakui pencapaian;
- b) *management by-exception: Active management by exception*, melihat dan mencari penyimpangan dari aturan atau standar, mengambil tindakan perbaikan; *Passive management by exception* Intervensi hanya jika standar tidak tercapai
- c). *Laissez-faire*, melepaskan tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan.

Kepemimpinan transformasional mengasumsikan bahwa pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Sedangkan kepemimpinan transaksional, mengasumsikan bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh harapannya untuk mewujudkan atau mendapatkan sesuatu. Dalam prakteknya kedua gaya kepemimpinan ini tidak dapat dipisahkan secara tegas. Seorang pemimpin dapat meramu kedua gaya kepemimpinan tersebut sesuai kebutuhan dan kondisi lingkungannya.

Perusahaan membutuhkan visi, dorongan dan komitmen yang dibentuk pemimpin transformasional. Sementara itu, organisasi juga membutuhkan pemimpin transaksional yang dapat memberikan arahan, berfokus pada hal-hal yang sifatnya terinci dan menjelaskan perilaku yang diharapkan (Handoko dan Tjiptono, 1996). Mowday et. al. (1982) dalam Sovyia Desianty (2005). mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan reratif dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi khusus, meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk menggunakan upaya yang sungguh-sungguh untuk kepentingan organisasi, dan keinginan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Komitmen organisasi menunjuk pada pengidentifikasian tujuan karyawan dengan tujuan organisasi, kemauan mengerahkan sebala daya untuk kepentingan organisasi dan keterikatan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi Sedang Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dari seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Komitmen organisasi menurut Ganesan dan Weitz (1996) dalam Fu'ad Mas'ud (2004) dapat diidentifikasi sebagai derajat seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan berkeinginan melanjutkan berpartisipasi aktif di dalamnya. Komitmen merupakan perwujudan dari kerelaan seseorang dalam bentuk pengikatan diri dengan dirinya sendiri (komitmen individu) atau dengan organisasinya (komitmen organisasi) yang digambarkan oleh besarnya usaha (besarnya

tenaga, waktu dan pemikiran) atau besarnya semangat untuk terus belajar dari pencapaian cita-cita pribadi (komitmen individu) atau visi bersama (komitmen organisasi). Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Dengan demikian dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Mowday yang dikutip Sopiah (2008) menyatakan ada tiga aspek komitmen yaitu

- 1) *Affective commitment*, yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Individu menetap dalam organisasi karena keinginan sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*;
- 2) *Continuance commitment*, adalah suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*);
- 3) *Normative Commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*).

Sedang faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan menurut Minner (dalam Sopiah, 2008) adalah:

- 1). Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian;
- 2). Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan;
- 3). Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan;
- 4). Pengalaman kerja. Pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan

Gaya kepemimpinan akan menjadi sumber terbentuknya pola hubungan antar pribadi dalam organisasi yang akan menciptakan iklim dalam organisasi. Iklim organisasi ini akan menentukan dinamika

karyawan di dalam perusahaan yang akan membawa perusahaan kepada tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian gaya kepemimpinan akan mempengaruhi iklim perusahaan yang pada akhirnya akan mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan kepemimpinan yang efektif maka komitmen organisasi dapat dijaga yang nantinya organisasi tersebut mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan menguntungkan perusahaan karena karyawan bekerja lebih produktif dan stabil. Apabila perusahaan tidak mampu menjaga komitmen dalam organisasi maka yang terjadi adalah karyawan mempunyai keinginan untuk berpindah pada organisasi lain.

Kinerja karyawan menurut Tsui et.al. (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004) adalah hasil kerja karyawan selama kurun waktu tertentu yang diukur dari kualitas dan kuantitas output yang dihasilkan. Kinerja karyawan dapat diukur dengan beberapa indikator yaitu:

- 1) Kualitas kerja karyawan,
- 2).kuantitas kerja karyawan,
- 3). Efisiensi karyawan,
- 4) usaha karyawan ,
- 5) standar profesional karyawan,
- 6) ketepatan karyawan dan
- 7) kreatifitas karyawan.

Menurut Dessler (2000), kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat digunakan untuk melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat.

Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) bisa menjadi pusat persoalan bagi organisasi ketika potensinya tidak dikembangkan secara optimal, namun bisa menjadi pusat keberhasilan bagi organisasi jika potensinya dikembangkan secara optimal. Mengingat SDM dalam organisasi sangat penting, maka setiap organisasi berupaya memberdayakan potensi karyawan/pegawainya guna mencapai tingginya kinerja. Kinerja yang dicapai karyawan/pegawai perorangan (*individual performance*) pada akhirnya akan memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi/perusahaan (*corporate performance*) atau kinerja lembaga (*institutional performance*). Sondag Siagian (2008) menjelaskan bahwa bagi individu penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Sedangkan bagi organisasi, hasil

penilaian kinerja sangat penting dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan tentang berbagai aspek manajemen sumber daya manusia.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Judge dan Bono, keefektifan pemimpin tercermin dari tinggi rendahnya komitmen organisasi bawahannya (dalam Kabul Wahyu, Utama: 2002). Seorang pemimpin harus mengerti akan organisasi yang dipimpinnya baik visi, misi, tujuan, karakteristik karyawan, lingkungan sekitar, para pesaing serta kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi. Untuk itu pemimpin harus dapat mengambil keputusan yang tepat dan bijaksana untuk organisasi yang nantinya akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi, semakin efektif kepemimpinan itu akan semakin mendorong individu terlibat dalam organisasi. Sedang hasil penelitian Linda Kartini Licoalu (2013), disimpulkan bahwa : komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

CV. Centra Grafindo Yogyakarta (CV. CGY) bergerak di bidang percetakan dan penerbitan. Dalam upaya mencapai tujuan perusahaan tentu diperlukan komitmen organisasi dari karyawan dan hasil penilaian kinerja sangat penting dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan tentang berbagai aspek manajemen sumber daya manusia. Berdasarkan uraian di atas maka perlu penelitian tentang ".Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap terhadap kinerja karyawan CV CGY dengan komitmen organisasi sebagai *"intervening variable."*

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi, masukan dan gambaran kepada perusahaan tentang gaya kepemimpinan yang diharapkan karyawan sehingga bisa diterapkan guna meningkatkan komitmen organisasi yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian permasalahannya adalah: Apakah gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan di CV CGY dengan komitmen organisasi sebagai *"intervening variable"?*

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap komitmen organisasi karyawan dan pengaruh komitmen organisasi karyawan terhadap kinerja karyawan CV CGY serta untuk menganalisis gaya kepemimpinan manakah yang memiliki pengaruh lebih dominan terhadap komitmen organisasi karyawan CV. CGY.

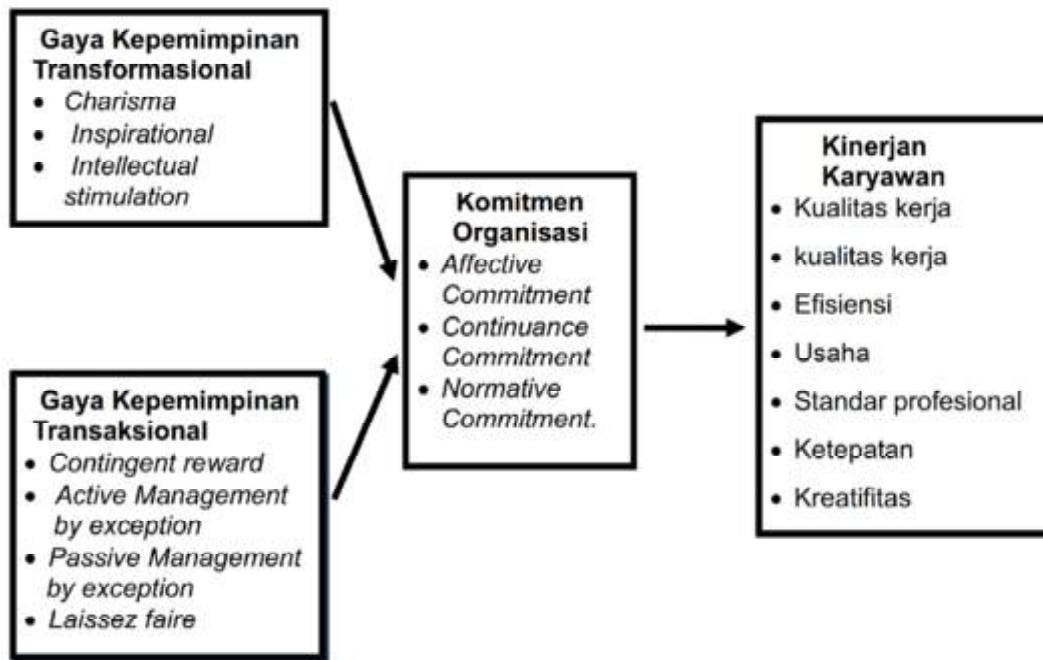
Kerangka pikir dalam penelitian ini, bahwa gaya kepemimpinan (transformasional maupun transaksional) akan mempengaruhi iklim perusahaan yang pada akhirnya akan mempengaruhi komitmen

karyawan terhadap organisasi dan selanjutnya akan mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan menguntungkan perusahaan karena karyawan bekerja lebih produktif dan stabil, sehingga kinerja karyawan akan meningkat. Apabila perusahaan tidak mampu menjaga komitmen dalam organisasi maka karyawan akan berkeinginan untuk berpindah pada organisasi lain. Gaya kepemimpinan merupakan usaha atau cara seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan unsur-unsur falsafah, ketrampilan, sifat dan sikap karyawan. Ada dua Gaya Kepemimpinan yaitu:

- 1) Kepemimpinan transformasional, terdiri dari empat faktor yang mendasari yaitu: *Charisma, Inspirational, Intellectual stimulation, dan Individulized consideration.*
- 2) Kepemimpinan transaksional, terdiri dari tiga faktor yaitu *contingent reward, management by-exception: (active dan passive) serta Laissez-faire.*

Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dari seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Ada tiga aspek komitmen yaitu *Affective commitment, Continuance commitment, dan Normative Commitment.* Sedang faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan adalah: Faktor personal, Karakteristik pekerjaan, Karakteristik struktur dan Pengalaman kerja. Kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan selama kurun waktu tertentu yang diukur dari kualitas dan kuantitas output yang dihasilkan. Kinerja karyawan dapat diukur dengan 7 indikator yaitu: kuantitas kerja karyawan, kualitas kerja karyawan, Efisiensi karyawan, usaha karyawan, standar profesional karyawan, ketepatan karyawan dan kreatifitas karyawan.

Kerangka pikir tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Berkenaan dengan kerangka pikir tersebut maka hipotesis yang dikemukakan di sini adalah: "

1. Ada pengaruh gaya kepemimpinan transformatif dan gaya kepemimpinan transaksional secara parsial maupun secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi karyawan CV. CGY
2. Ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan CV CGY

II. METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di Percetakan dan Penerbitan CV CGY. Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan bagian produksi CV CGY yang berjumlah 100 orang. Semua populasi dijadikan responden disebut metode sensus (Sugiyono, 2008).

Untuk hipotesis 1:

Variabel dalam penelitian ini: Variabel bebas (*independent variable*) adalah gaya kepemimpinan transformatif (X1) dan gaya kepemimpinan transaksional (X2) Sedangkan variabel terikat (*dependent variable*) adalah komitmen organisasi karyawan (Y).

Untuk hipotesis 2:

Variabel dalam penelitian ini: Variabel bebas (*independent variable*) adalah komitmen organisasi (Y) sedang variabel tergantug (*dependent variable*) adalah kinerja karyawan (Z)

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dari responden dan data sekunder dari buku-buku, majalah, koran maupun instansi yang ada kaitannya dengan penelitian. Metode pengumpulan data primer digunakan "Metode Angket" , sedang metode pengukurannya dengan skala Likert yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi dari seseorang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2008).

Jawaban dari setiap item pernyataan disediakan lima alternatif jawaban dan penilaian untuk masing-masing alternatif jawaban diberi bobot (skor): a). Tidak Pernah (TP) skor:1, b). Hampir Tidak Pernah (HTP) skor 2, c). Kadang-kadang (KK) skor 3, d). Sering (SR) skor 4 dan e). Selalu (SL) skor 5.

Indikator yang digunakan dalam masing-masing variabel adalah:

- 1). Variabel Kepemimpinan transformasional meliputi faktor-faktor: *Charisma, Inspirational, Intellectual stimulation*, dan *Individulized consideration*, dengan 12 item pernyataan.
- 2). Variabel Kepemimpinan transaksional, meliputi faktor-faktor *contingent reward, management by-exception: (active dan passive)* serta *Laissez-faire*, dengan 9 item pernyataan.
- 3). Variabel komitmen organisasi meliputi faktor-faktor *Affective commitment, Continuance commitment*, dan *Normative Commitment*, dengan 15 item pernyataan
- 4). Variabel kinerja karyawan meliputi faktor-faktor kuantitas kerja karyawan, kualitas kerja karyawan, Efisiensi karyawan, usaha karyawan ,standar profesional karyawan, ketepatan karyawan dan kreatifitas karyawan., dengan 7 item pernyataan

Uji validitas dan uji reliabilitas terhadap semua angket (pernyataan) dari 4 (empat) variabel tersebut, telah dilakukan dengan sampel 30 orang karyawan. Uji validitas dengan menghitung korelasi *Pearson Product Momen* (ryx). Hasil perhitungan semua item pernyataan pada masing-masing variabel diperoleh nilai ryx-hitung lebih besar dibanding r-hitung (0,361) sehingga semua dinyatakan valid). Uji reliabilitas dengan menghitung alpha Cronbach, hasilnya nilai alpha variabel Kepemimpinan transformasional (0,8967), nilai alpha variabel Kepemimpinan transaksional (0,8263), nilai alpha variabel komitmen organisasi (0,8958) dan nilai alpha variabel kinerja karyawan (0,8097). Semua nilai alpha di atas 0,8 sehingga semua variabel dinyatakan reliabel.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah

analisis kualitatif dan analisis kuantitatif sebagai berikut:

- 1) Untuk menganalisis karakteristik responden (karyawan) digunakan analisis kualitatif yaitu analisis yang hanya menggunakan paparan sederhana, baik menggunakan jumlah data maupun persentase dengan membuat distribusi frekuensi (Suharsimi Arikunto, 2006).
- 2) Analisis kuantitatif: Untuk menganalisis tanggapan responden (karyawan) terhadap masing-masing variabel gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, komitmen organisasi karyawan dan kinerja karyawan digunakan Distribusi Frekuensi dan Rata-rata Hitung (*Mean*) . Untuk menganalisis "Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X1) dan gaya kepemimpinan transaksional (X2) terhadap kinerja karyawan (Z) dengan "*intervening variable*" komitmen organisasi karyawan (Y) sebagai digunakan analisis regresi berganda dan analisis regresi sederhana (Lukas Setia Atmaja, 2009)..
 - a) Analisis regresi berganda digunakan untuk menganalisis "Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X1) dan gaya kepemimpinan transaksional (X2) terhadap komitmen organisasi karyawan (Y) " dan menguji hipotesis 1 dengan uji F untuk uji hipotesis koefisien regresi secara bersama-sama dan uji-t secara parsial . Untuk mengetahui variabel X mana yang paling dominan pengaruhnya terhadap variabel Y, dicari koefisien determinasi parsial yang nilainya paling besar
 - b) Analisis regresi sederhana digunakan untuk menganalisis "Pengaruh komitmen organisasi karyawan (Y) terhadap kinerja karyawan (Z) dan menguji hipotesis 2 dengan uji-t..

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengumpulan data dengan angket terhadap 100 responden semua karyawan bagian produksi Percetakan dan penerbitan CV CGY. Karena adanya berbagai kendala maka jumlah angket yang kembali dan dapat diolah hanya sebanyak 70 responden. Setelah dianalisis diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Responden terbanyak adalah: laki-laki yaitu 53 orang (75,7%), usia berkisar antara 26-35 tahun yaitu 39 orang (55,7%) dan berpendidikan diploma yaitu 47 orang (67,1%).
2. Tanggapan responden terhadap implementasi Gaya Kepemimpinan

Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan sebagai berikut:

- a. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional meliputi hal-hal kemampuan pimpinan: menjadikan karyawan merasa tenang jika berada didekatnya., menimbulkan rasa hormat karyawan kepadanya, menjadikan karyawan merasa bangga menjadi rekan sekerjanya. mengembangkan cara-cara sederhana untuk mendorong atau memotivasi karyawan, menggunakan simbol dan imajinasi untuk memusatkan usaha yang karyawan lakukan, memberitahu tentang harapan-harapan prestasi kerja yang tinggi kepada karyawan, memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, mengetahui apa yang karyawan inginkan dan membantu untuk mendapatkannya, memberikan perhatian pada karyawan yang lalai dalam pekerjaan, membuat karyawan mampu berpikir tentang masalah lama dengan cara baru, menunjukkan cara-cara baru untuk menghadapi masalah yang selama ini menjadi sumber kebingungan karyawan dan memberikan semangat pada karyawan untuk mengekspresikan ide dan pendapatnya. Dari 12 item pernyataan tersebut, sebagian besar karyawan (47,6%) rata-rata menyatakan sering (SR) hal tersebut dilakukan oleh pimpinan, dan nilai rata-rata skor (*Mean*) sebesar 3,75 berarti implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional baik.
- b. Variabel Kepemimpinan Transaksional meliputi hal-hal yang dilakukan pimpinan sebagai berikut: Pimpinan mengatakan kepada karyawan tentang apa yang harus dilakukan apabila karyawan menginginkan penghargaan dari prestasinya, karyawan mendapatkan nilai yang baik dari pimpinan apabila dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, Pimpinan meyakinkan bahwa karyawan dapat memenuhi kebutuhannya sebagai imbalan dari keterlibatan karyawan, Pimpinan memusatkan perhatian pada kegagalan yang tidak sesuai dengan ketentuan standar, Selama segala sesuatunya berjalan dengan baik, pimpinan tidak berusaha mengubah apapun, Pimpinan memberitahukan kepada karyawan tentang apa yang harus diketahui dalam mengerjakan pekerjaannya, Pimpinan membiarkan karyawan mengerjakan pekerjaannya dengan cara yang sama seperti biasanya, Tidak masalah apabila karyawan memiliki inisiatif, tapi pimpinan tidak mendorong untuk menwujudkannya. Dari 9 item pernyataan tersebut, sebagian besar karyawan (46,2%) rata-rata menyatakan sering (SR) hal tersebut dilakukan oleh pimpinan, dan nilai rata-rata skor (*Mean*) sebesar 3,72 berarti implementasi Gaya Kepemimpinan Transaksional baik.
- c. Variabel komitmen organisasi meliputi hal-hal yang dilakukan

responden (karyawan) sebagai berikut: Karyawan ingin memberikan sebagian besar usaha untuk membantu keberhasilan organisasi. Karyawan memberitahu kepada temannya bahwa organisasi ini adalah tempat yang baik untuk bekerja. Karyawan memiliki kesetiaan yang besar terhadap organisasi. Karyawan secara emosional menyatu dengan organisasi. Karyawan akan menerima hampir semua tipe tugas dari pekerjaan untuk tetap bekerja pada organisasi ini. Karyawan merasa lebih senang bekerja dalam organisasi ini daripada mengambil cuti. Karyawan merasa bangga merupakan bagian dari organisasi dan menceritakannya kepada orang lain. Karyawan merasa masalah yang ada dalam organisasi ini adalah masalahnya juga. Organisasi ini benar-benar memberikan inspirasi untuk pencapaian pekerjaan karyawan. Karyawan sangat bangga sehingga memilih organisasi ini untuk bekerja lebih lama dibanding orang lain. Karyawan tidak mengalami kesulitan untuk menyetujui kebijakan organisasi. Karyawan sangat peduli terhadap kelangsungan organisasi ini. Karyawan merasa memiliki banyak pertimbangan untuk meninggalkan pekerjaan ini. Bagi karyawan bekerja pada organisasi ini merupakan pilihan terbaik. Sulit bagi karyawan untuk meninggalkan pekerjaan ini meskipun sangat menginginkannya. Dari 15 item pernyataan tersebut, sebagian besar karyawan (58,85%) rata-rata menyatakan sering (SR) hal tersebut dilakukan oleh karyawan, dan nilai rata-rata skor (*Mean*) sebesar 3,811 berarti implementasi komitmen organisasi karyawan baik

- d. Variabel kinerja karyawan meliputi hal-hal yang dilakukan responden (karyawan) sebagai berikut: Karyawan dapat menyelesaikan semua pekerjaan (kuantitas) yang menjadi tanggungjawabnya, Kualitas kerja karyawan telah memadai, sehingga tidak ada yang keberatan/protes atas kerjanya, Untuk mencapai kinerja yang baik karyawan selalu memperhatikan efisiensi kerja pegawai Untuk mencapai kinerja yang baik karyawan selalu memperhatikan efisiensi kerja; Kinerja yang baik tidak lepas dari hasil usaha karyawan; Pengukuran kinerja pegawai di sini telah memenuhi standar professional karyawan/pegawai; Ketepatan penempatan karyawan akan menghasilkan kinerja yang baik, Kreatifitas sangat diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang baik. Dari 7 item pernyataan tersebut, sebagian besar karyawan (55,7%) rata-rata menyatakan sering (SR) hal tersebut dilakukan oleh karyawan, dan nilai rata-rata skor (*Mean*) sebesar 4,047 berarti implementasi kinerja karyawan baik.

3. Berdasar analisis dengan program SPSS diperoleh hasil

a. persamaan regresi berganda:

$$Y = 20,206 + 0,5457X1 + 0,368X2$$

Y = Variabel Komitmen Organisasi;

X1 = Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional ;

X2 = Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional.

Semua koefisien regresi untuk semua variabel bertanda positif, hal ini menggambarkan bahwa jika Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional di tingkatkan maka Komitmen Organisasi Karyawan juga akan meningkat.

Hasil uji hipotesis terhadap koefisien regresi secara bersama-sama (Uji-F) diperoleh nilai F-hitung = 23,006 dengan tingkat signifikansi = 0,00 (dibawah nilai 0,05). Dengan demikian terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan dari Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2) secara bersama-sama terhadap Komitmen Organisasi Karyawan (Y) . Hal ini didukung juga dengan nilai koefisien korelasi berganda $R = 0,638$ yang berarti korelasinya cukup kuat. Nilai koefisien determinasi berganda $R^2 = 0,407 = 40,7\%$ yang berarti peningkatan komitmen organisasi sebanyak 40,7% disebabkan oleh peningkatan Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional secara bersama-sama, sedang sisanya yang 50,3% disebabkan oleh hal-hal di luar variabel-variabel tersebut yang tidak masuk dalam penelitian ini.

Hasil uji hipotesis terhadap koefisien regresi secara parsial (Uji-t) diperoleh nilai t-hitung variabel Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) = 4,446 dengan tingkat signifikansi (nilai probabilitas) = 0,000; nilai t-hitung Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)= 2,261 dengan tingkat signifikansi (nilai probabilitas) = 0,027 , (semua dibawah nilai 0,05). Dengan demikian terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan dari Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2) secara parsial terhadap Komitmen Organisasi Karyawan (Y). Nilai koefisien determinasi parsial (r^2) untuk Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) = 0,512; lebih tinggi dari r^2 Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2) = 0,471 Dengan demikian Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) lebih dominan pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasi (Y).

b. Persamaan regresi sederhana:

$$Z = 7,009 + 0,37 Y$$

Y = Variabel Komitmen Organisasi

Z = variabel Kinerja Karyawan.

Koefisien regresi bertanda positif, hal ini menggambarkan bahwa meningkatnya komitmen organisasi akan meningkatkan kinerja karyawan

Hasil uji hipotesis terhadap koefisien regresi (Uji-t) diperoleh nilai t-hitung = 13,131 dengan tingkat signifikansi = 0,000; Dengan demikian terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan dari Variabel Komitmen Organisasi Karyawan (Y) terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Z) Hal ini didukung juga dengan nilai koefisien korelasi berganda $R = 0,847$ yang berarti korelasinya sangat kuat. Nilai koefisien determinasi berganda $R^2 = 0,717 = 71,7\%$ yang berarti peningkatan kinerja karyawan sebanyak 71,7% disebabkan oleh peningkatan komitmen organisasi, sisanya yang 28,3% disebabkan oleh hal-hal di luar variabel komitmen organisasi yang tidak masuk dalam penelitian ini.

Dari hasil uji hipotesis ini berarti terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan dari Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Z) dengan "*intervening variable*" Komitmen Organisasi Karyawan (Y)

IV. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan:

1. Responden (karyawan) terbanyak adalah: laki-laki yaitu 53 orang (75,7%), usia berkisar antara 26-35 tahun yaitu 39 orang (55,7%) dan berpendidikan diploma yaitu 47 orang (67,1%).
2. Tanggapan responden (karyawan) terhadap implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan sebagai berikut:

- a. Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional oleh pimpinan baik
 - b. Implementasi Gaya Kepemimpinan Transaksional oleh pimpinan baik
 - c. Implementasi Komitmen Organisasi oleh karyawan baik
 - d. Implementasi Kinerja karyawan oleh karyawan baik
3. Dari hasil uji hipotesis 1 dan hipotesis 2 ini terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan dari Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Z) dengan "*intervening variable*" Komitmen Organisasi Karyawan (Y). Pengaruhnya kuat dan Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional pengaruhnya lebih dominan daripada Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional

DAFTAR PUSTAKA

- Agustuti Handayani , 2010, *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan*, Vol.1, No.1, Januari – Juni 2010
- Dessler, Gary, 2000, *Manajemen Personalial: Teknik dan Konsep Modern*, Terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Dubrin Andrew J, 2005, *Leadership* (Terjemahan), Prenada Media, Jakarta
- Fuad Mas'ud, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional*, Badan Penerbit-Undip
- Kabul wahyu utomo, 2002, *Kepemimpinan dan Pengaruhnya Terhadap Perilaku Citizenship (OCB), Kepuasan Kerja, dan Perilaku Organisasi*”, *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*, Volume 2 Nomor 2 (Mei)
- Linda Kartini Ticoalu, 2013, “Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan”, *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, Volume 1 Nomor 4
- Lukas Setya Atmaja, 2009, *Statistik Untuk Bisnis dan Ekonomi*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Malayu SP Hasibuan, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Bumi Aksara, Jakarta
- Nimran Umar, 2004, *Perilaku Organisasi*, CV. Citra Media, Surabaya
- Siagian Sondang, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Sovya Desiantry, 2005, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi pada PT Pos Indonesia (Persero) Semarang*, *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*, Volume 2 Nomor 1, januari 2005
- Sugiyono, 2008, *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit Alfabeta, Bandung
- Suharsimi Arikunto, 2006, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Tika H. Moh. Pabundu, 2006, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Winardi, 2004, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Prenada Media, Jakarta
- Yasin Azis, 2001, *Kepemimpinan dalam Pengembangan Organisasi*, *Jurnal Lintasan Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang*, Volume 18, Nomor 1, Malang.
- Yulk Gary A., 2010, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, PT. Indeks, Jakarta