



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI BAWAHAN  
TERHADAP PERILAKU KEPEMIMPINAN ATASAN  
DENGAN KOMITMEN BAWAHAN PADA ORGANISASI  
DI PT. LAUTAN LUAS Tbk.**

**Thesis ini diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh  
gelar Magister Psikologi dengan kekhususan  
Psikologi Industri dan Organisasi**

**OLEH:**

**SULISTIASHI**

**No. Mhs. 3895012017**

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS INDONESIA  
JAKARTA  
2003**

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur saya panjatkan kehadapan Tuhan Yang Maha Pengasih, karena atas doa dan permohonan penulis telah Tuhan kabulkan yaitu dengan selesainya tesis ini. Selain itu tanpa almarhum Bapak Martodiharjo dan Almarhum Ibu Martodiharjo sampai saat meninggal tetap tabah dan tegar mendampingi dan mendoakan putra-putrinya.

Dengan tidak mengurangi rasa hormat saya kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam penelitian ini, secara khusus perkenankanlah saya menghaturkan terimakasih dan penghargaan serta rasa hormat saya kepada Dr. Semiati Ibnu Umar dan Dr. Engelina T. Bonang selaku Pembimbing. Beliau berdua dengan sabarnya dan sangat arif bijaksana memberikan bimbingan, pengarahan, masukan, dorongan serta semangat kepada saya, sehingga akhirnya terwujudlah tesis ini.

Kepada Almarhum Prof. Dr. Suwarsih selaku mantan Ketua Program Pascasarjana Program Studi Psikologi, Dr. M. Enoch Markam, Ketua Program Pascasarjana Fakultas Psikologi U.I., Prof. Dr. H. A.S. Munandar selaku ketua Kekhususan Jurusan Psikologi Industri dan Organisasi, Drs. Wilman Dahlan, MOP selaku Sekretaris Program Pascasarjana, beserta seluruh Staf Pengajar dan Karyawan, saya sampaikan penghargaan yang

sebesar-besarnya atas kesempatan yang diberikan untuk mengikuti pendidikan di Program Pascasarjana Fakultas Psikologi U.I.

Demikian juga kepada para penguji Dra. Lembana Soemitro, Msi., Dra. Indriya Ami Ruliyati D, MA yang telah membaca secara seksama dan mengajukan pertanyaan yang berharga untuk penyempurnaan thesis ini.

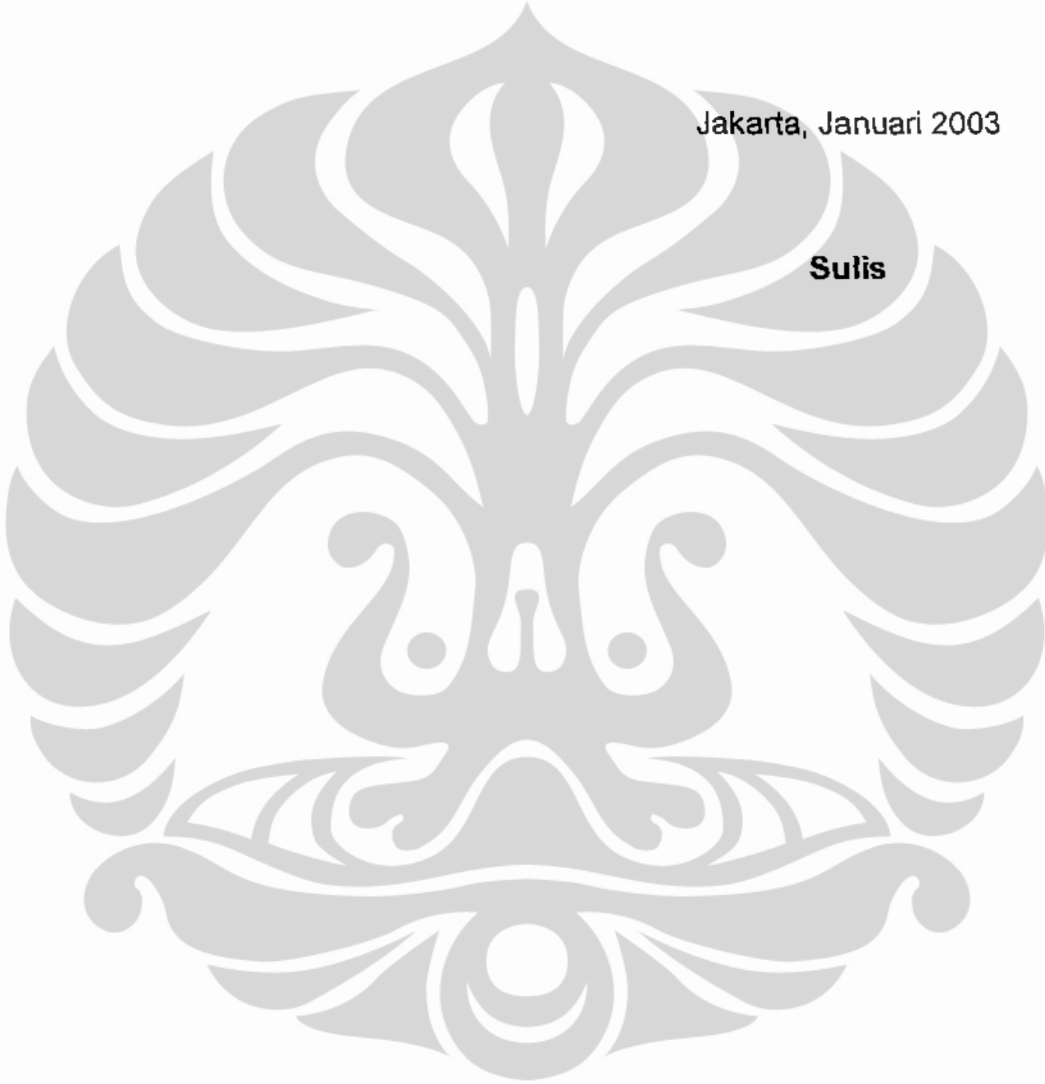
Kepada Pimpinan Lembaga Administrasi Negara RI. Khususnya Prof. Dr. H. Mustopadidjaja AR, SE, MPA selaku Ketua LAN RI yang telah memberikan kesempatan seluas-luasnya dan selalu mengikuti perkembangan studi, saya ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya. Disamping itu kepada Prof. Dr. J.B. Kristiadi, Prof. Dr. F.X. Soedjadi. MPA dan Drs. H. Salamun Soeharyo MPA, selaku sesepuh yang dalam berbagai kesempatan memberi masukan yang berharga, kepada atasan langsung Drs. Idup Suhady, Msi, selaku Deputy III LAN, Sugiyanto SH. MPA Kepala Pusat Kajian HAN yang tidak bosan-bosannya mendorong penyelesaian studi dan memberikan masukan sambil diskusi. Secara khusus kepada rekan-rekan di Pusat Kajian HAN Titin Srimurtinah, SE, MM, dan semua pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu yang telah memberikan dukungan baik moril maupun finansial, saya ucapkan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya.

Tak lupa terima kasih dan penghargaan saya sampaikan kepada seluruh Pimpinan PT. Lautan Luas Tbk. di Jakarta yang telah mengijinkan saya untuk melakukan penelitian dan bersedia menjadi responden.

Semoga Tuhan yang Maha Pemurah memberikan ganjaran yang setimpal bagi semua orang yang pernah memberikan amalnya kepada saya.  
Amin.

Jakarta, Januari 2003

**Sulis**





## LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya-sungguhnya bahwa Tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Psikologi dari Program Paskasarjana Fakultas Psikologi Universitas Indonesia merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam Tesis ini, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku

Depok, 30 Januari 2003



(Sulistiasih)

N.P.M. : 3895012017



## LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini telah disetujui  
Untuk dipertahankan dihadapan Tim Penguji  
Program Magister Sains  
Kekhususan Psikologi Industri dan Organisasi

(Depok, 30 Januari 2003)

Pembimbing I

(Dr. Semiati Ibnu Umar)

Pembimbing II

(Dr. Engelina T. Bonang)

Pascasarjana Fakultas Psikologi UI  
Ketua,



(Dr. M. Enoch Markam)  
NIP. 130212035

## ABSTRAK

Universitas Indonesia  
Pascasarjana Fakultas Psikologi  
Program Magister Sains  
Kekhususan Psikologi Industri dan  
Organisasi  
2003

Sulistiasih  
3895012017

Hubungan Antara Persepsi Bawahan Terhadap Perilaku Kepemimpinan Atasan Dengan Komitmen Bawahan Pada Organisasi di PT. Lautan Luas Tbk.

(130 hal + xiv + 18 tabel + 2 gambar + 13 lampiran)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan atasan dengan komitmen karyawan pada organisasi PT. Lautan Luas Tbk. Penelitian ini merupakan studi lapangan *non experimental*. Metode pengumpulan data dengan kuesioner. Sampel yang digunakan untuk penelitian sebanyak 102 orang yang diambil dengan teknik *purposive sampling*. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik korelasi product moment, koefisien determinasi, uji t dan regresi sederhana.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan atasan memiliki hubungan positif dan signifikan dengan komitmen karyawan pada organisasi dengan nilai koefisien korelasi 0.203, koefisien determinasi 4.1% dan  $t_{hitung} (2.077) > t_{tabel} (1.665)$ . Sementara itu dari hasil analisis tambahan didapatkan: (1) diantara indikator-indikator persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan atasan yang mempengaruhi indikator-indikator komitmen karyawan pada organisasi yaitu menentang proses, petunjuk jalan dan mendorong hati; (2) antara karyawan

laki-laki dengan perempuan memiliki komitmen yang berbeda secara signifikan; (3) perbedaan tingkat pendidikan secara signifikan mempengaruhi persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan atasan dan komitmen karyawan pada organisasi; dan (4) perbedaan masa kerja secara signifikan mempengaruhi persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan atasan dan komitmen pada organisasi

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, ada 4 saran yang perlu diberikan, yaitu: (1) hendaknya masalah jenis kelamin tidak dipandang sebagai hal yang perlu dipermasalahkan, sehingga tidak terjadi diskriminasi gender dalam perusahaan. Demikian pula dengan masalah tingkat pendidikan, sebaiknya tidak dijadikan persoalan dalam perusahaan dan perusahaan tetap melakukan perekrutan karyawan sesuai dengan tuntutan tugas; (2) perusahaan perlu menjaga agar tingkat perputaran karyawan (*turnover*) di perusahaan tidak tinggi, yaitu dengan cara memberikan kompensasi kepada karyawan secara wajar, menciptakan iklim organisasi yang kondusif dan mengupayakan kepemimpinan secara demokratis; (3) disarankan agar segenap pimpinan PT. Lautan Luas Tbk perlu meningkatkan kualitas perilaku kepemimpinannya dengan cara mengadakan pelatihan kepemimpinan; dan (4) sebaiknya dilakukan penelitian serupa dengan mengambil sampel dari lapisan manajemen yang berbeda di lingkungan PT. Lautan Luas Tbk sehingga memungkinkan diketemukannya hasil penelitian yang dapat memperkuat hasil penelitian ini yang pada akhirnya dapat dicapai generalisasi yang lebih luas dan meyakinkan.

**Daftar pustaka : 39 Judul Buku (Tahun 1957 s.d Tahun 2002)**



## DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL.....	i
UCAPAN TERIMA KASIH.....	ii
LEMBAR PRNYATAAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
<b>BAB I      PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian.....	10
E. Metode Penelitian.....	10
F. Sistematika Penulisan.....	11
<b>BAB II     TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Komitmen pada Organisasi.....	13
1. Pengertian Komitmen pada Organisasi.....	13
2. Faktor Penyebab (Anteseden) Komitmen Organisasi.....	14
3. Dimensi-dimensi Komitmen Organisasi.....	21
4. Hubungan Antara Usia, Lama Kerja dan Tingkat Pendidikan dengan Komitmen Organisasi.....	27
5. Tahap-tahap Komitmen Organisasi.....	33

	<b>B. Persepsi, Perilaku dan Kepemimpinan.....</b>	<b>34</b>
	1. Persepsi.....	34
	2. Perilaku.....	36
	3. Kepemimpinan .....	37
	4. Beberapa Model Pendekatan Kepemimpinan .....	38
	5. Teori Kepemimpinan Kouzes dan Posner .....	68
	6. Persepsi Kepemimpinan dan Perilaku Kepemimpinan.....	71
	<b>C. Hubungan antara Gaya Pemimpin dengan Komitmen Organisasi.....</b>	<b>75</b>
	<b>D. Model Penelitian .....</b>	<b>78</b>
<b>BAB III</b>	<b>MASALAH DAN HIPOTESIS</b>	
	A. Masalah .....	79
	B. Hipotesis .....	80
<b>BAB IV</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	
	A. Lokasi Penelitian.....	81
	B. Populasi dan Sampel Penelitian.....	81
	C. Variabel Penelitian dan Definisi Operasionalnya .....	83
	D. Alat Pengumpul Data .....	84
	E. Metode Pengolahan dan Analisis Data .....	88
<b>BAB V</b>	<b>ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA</b>	
	A. Deskripsi Data Responden.....	98
	1. Deskripsi Data Penelitian .....	98
	2. Deskripsi Karakteristik Data Responden.....	103
	B. Pengujian Hipotesis .....	107
	C. Analisis Tambahan .....	110

<b>BAB VI</b>	<b>KESIMPULAN .....</b>	<b>120</b>
---------------	-------------------------	------------

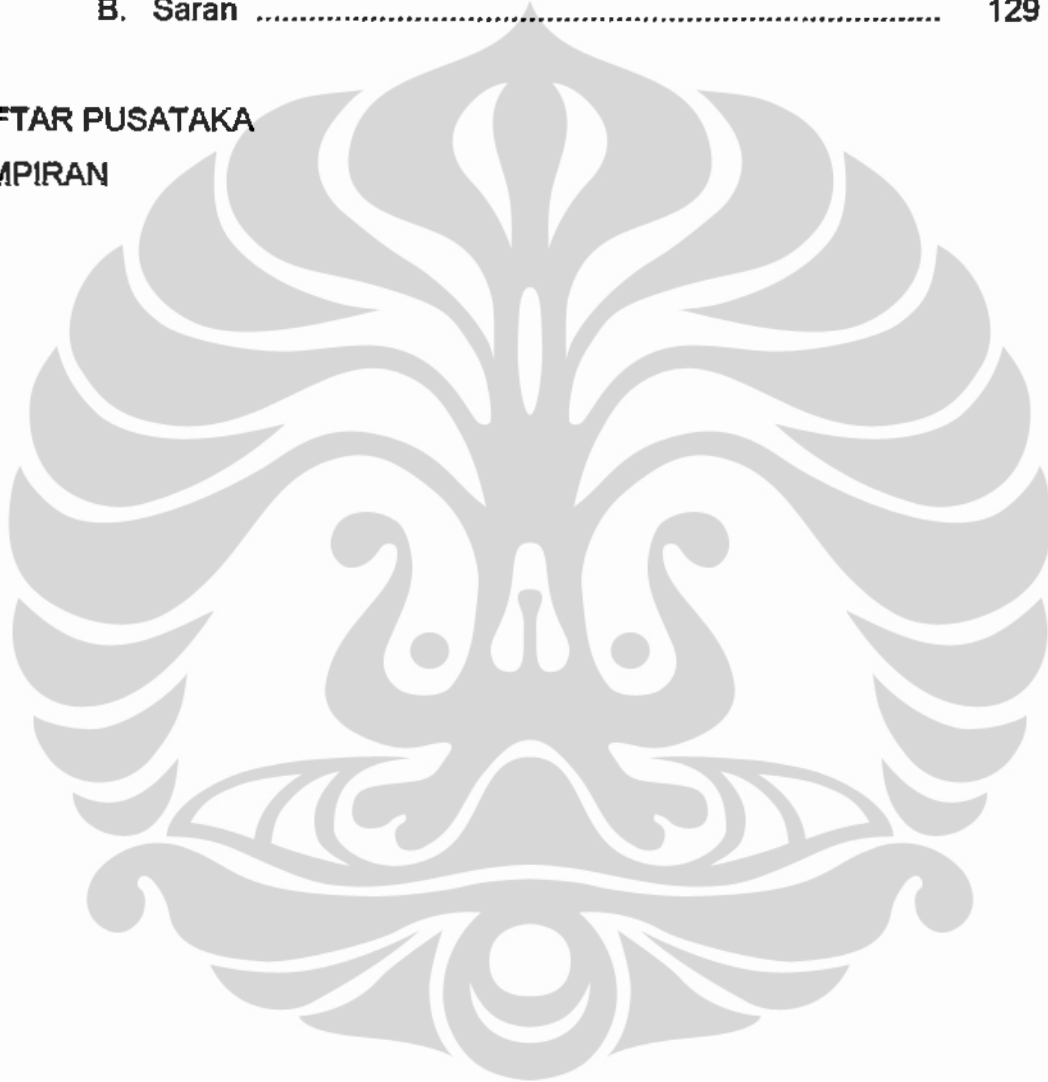
**BAB VII** **DISKUSI DAN SARAN**

<b>A.</b>	<b>Diskusi .....</b>	<b>122</b>
-----------	----------------------	------------

<b>B.</b>	<b>Saran .....</b>	<b>129</b>
-----------	--------------------	------------

**DAFTAR PUSATAKA**

**LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Kisi-kisi Persepsi Karyawan terhadap Kepemimpinan Atasan (LPI) .....	86
Tabel 4.2	Kisi-kisi Komitmen Karyawan pada Organisasi .....	87
Tabel 4.3	Hasil Uji Validitas Kuesioner Persepsi Karyawan Terhadap Kepemimpinan Atasan .....	92
Tabel 4.4	Distribusi Validitas Kuesioner Persepsi Bawahan Terhadap Kepemimpinan Atasan .....	93
Tabel 4.5	Hasil Uji Validitas Komitmen Karyawan Pada Organisasi .....	94
Tabel 4.6	Distribusi Validitas Kuesioner Komitmen Karyawan Pada Organisasi .....	95
Tabel 5.1	Deskripsi Data variabel Persepsi Bawahan terhadap Perilaku Kepemimpinan Atasan .....	99
Tabel 5.2	Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan.....	100
Tabel 5.3	Diskripsi Data Variabel Komitmen karyawan pada Organisasi.....	101
Tabel 5.4	Distribusi Frekuensi Skor komitmen karyawan pada Organisasi .....	102
Tabel 5.5	Data Responden Menurut Jenis Kelamin .....	104
Tabel 5.6	Data Responden Menurut Tingkat Pendidikan .....	105
Tabel 5.7	Data Responden Menurut Masa Kerja .....	106
Tabel 5.8	Rangkuman Hasil Perhitungan Statistik Hubungan Antara Persepsi bawahan Terhadap Perilaku Kepemimpinan Atasan Dengan Komitmen Karyawan Pada Organisasi .....	111
Tabel 5.9	Rangkuman Hasil T test .....	112
Tabel 5.10	Rangkuman Hasil F test Untuk Tingkat Pendidikan	
Tabel 5.11	Rangkuman Hasil F test untuk Lama Bekerja .....	114
Tabel 5.12	Hasil Korelasi Antarfaktor .....	117

## DAFTAR GAMBAR

- Gambar 5.1** Histogram Distribusi Frekuensi Persepsi Bawahan Terhadap Perilaku Kepemimpinan Atasan ..... 101
- Gambar 5.2** Histogram Distribusi Frekuensi Skor Variabel Komitmen Karyawan Pada Organisasi ..... 103



## DAFTAR LAMPIRAN

1. Angket Persepsi Karyawan Terhadap Perilaku Kepemimpinan Atasan
2. Skala Sikap Karyawan Pada Organisasi
3. Reliabilitas Persepsi Karyawan Terhadap Kepemimpinan Atasan
4. Reliabilitas Komitmen Karyawan Pada Organisasi
5. T. Test
  - Group Statistics
  - Independent Sample Test
6. Oneway Descriptives
  - Anova
7. Post Hoc Tests Multiple Comparisons (Scheffe)
8. Oneway Descriptives
  - Anova
9. Multiple Comparisons (Scheffe)
10. Correlations Persepsi Perilaku Kepemimpinan Atasan dengan Komitmen Afektif.
11. Correlations Persepsi Perilaku Kepemimpinan Atasan dengan Komitmen Rasional
12. Correlations Persepsi Perilaku Kepemimpinan Atasan dengan Komitmen Normatif
13. Regression
  - Model Summary
  - Anova
  - Coefficients

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Pesatnya perkembangan perekonomian di sejumlah negara di dunia bersamaan dengan hadirnya krisis ekonomi di sejumlah negara lainnya memberikan tantangan dan sekaligus peluang bagi perusahaan-perusahaan multinasional. Tantangan tersebut terutama berkaitan dengan kompetisi yang makin serius sejalan dengan makin banyaknya perusahaan multinasional yang bergerak dalam bidang yang sama, sementara daya beli masyarakat dalam situasi krisis ekonomi cenderung menurun. Sedangkan peluang berkaitan dengan bahwa ambruknya sejumlah perusahaan akibat krisis ekonomi akan membuka peluang bagi perusahaan-perusahaan lain baik yang bergerak dalam bidang yang sejenis maupun yang tidak sejenis untuk mengembangkan usahanya.

Kondisi tersebut menuntut adanya komitmen yang tinggi dari karyawan pada organisasi. Menurut Mowday, Porter dan Steers (1982), karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi akan lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi dan berusaha mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Greenberg dan Baron (1993), karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi lebih stabil dan lebih produktif sehingga lebih menguntungkan organisasi.

Allen dan Meyer (1990) mengidentifikasi tiga komponen komitmen pada organisasi, yaitu: komitmen afektif (*affective commitment* -- selanjutnya disebut komitmen afektif), komitmen rasional (*continuance commitment* -- selanjutnya disebut komitmen rasional), dan komitmen normatif (*normative commitment* -- selanjutnya disebut komitmen normatif).

Mengenai komitmen-komitmen tersebut, Allen dan Meyer (dalam Shore dan Wayne, 1993) menjelaskan sebagai berikut: Komitmen afektif adalah "... *an affective or emotional attachment to the organization such that the strongly committed individual identifies with, is involved in, and enjoys membership in, the organization*" (p. 123). Definisi ini memperlihatkan bahwa komitmen afektif berasal dari kelekatan emosional karyawan terhadap organisasi, sehingga karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan mengidentifikasikan diri dengan, terlibat dalam organisasi, dan menikmati keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen rasional merupakan "... *a tendency to engage in consistent lines of activity based on the individual recognition of the cost (or lost side bets) associated with discontinuing the activity*" (p. 345). Komitmen rasional berkaitan dengan komitmen yang didasarkan pada persepsi atas kerugian yang akan diperoleh dirinya jika karyawan tidak melanjutkan pekerjaannya dalam organisasi. Oleh karena itu, karyawan yang memiliki komitmen rasional yang kuat akan bertahan dalam organisasi karena



mereka memang membutuhkan (*need to*). Sedangkan komitmen normatif adalah "... refers to the employee's feeling of obligation to remain with the organization" (p. 1). Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap keharusan untuk tetap bertahan dalam organisasi; sehingga karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena mereka merasa seharusnya melakukan hal tersebut.

Dari definisi di atas ditarik pengertian bahwa komitmen afektif berasal dari kelekatan emosional karyawan terhadap organisasi; komitmen rasional berkaitan dengan persepsi atas kerugian yang akan diperoleh jika karyawan tidak melanjutkan pekerjaannya dalam organisasi; sedangkan komitmen normatif berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap keharusan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Dengan adanya komitmen-komitmen tersebut karyawan memiliki kecenderungan untuk bertahan di organisasi, sehingga memungkinkan bagi organisasi perusahaan untuk dapat bertahan dan berkembang serta dapat menghadapi tantangan atau krisis.

Secara teoritis banyak faktor yang mempengaruhi komitmen. Menurut Allen dan Mayer (1990) faktor yang mempengaruhi komitmen di antaranya adalah: (1) karakteristik pribadi, (2) karakteristik jabatan, (3) pengalaman kerja, (4) karakteristik struktural, (5) besarnya investasi atau taruhan individu serta persepsi atas kurangnya alternatif pekerjaan lain,

dan (6) pengalaman individu sebelum masuk ke dalam organisasi. Di samping faktor-faktor tersebut, ternyata faktor (variabel) individual juga mempengaruhi komitmen (Luthans, 1992). Variabel individual terkait dengan sikap individu terhadap atasannya. Bila sikap karyawan terhadap atasannya negatif, berarti individu karyawan tidak menyukai perilaku atasannya, yang dapat berakibat pada karyawan `tidak betah` bekerja. Keadaan ini sulit untuk mempertahankan komitmennya pada organisasi (Yusuf, 1994). Sikap individu terhadap atasannya ditimbulkan oleh persepsi individu terhadap perilaku atasannya. Ini berarti komitmen karyawan pada organisasi berhubungan dengan perilaku kepemimpinan atasan.

Penelitian Rahim dan Afza (1992) juga menunjukkan faktor-faktor individual seperti usia, tingkat pendidikan dan masa kerja mempengaruhi sikap karyawan terhadap perilaku kepemimpinan para pemimpin (manajer) dan hal itu berkorelasi dengan komitmennya terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi diantaranya ditentukan oleh persepsi karyawan (berdasarkan usia yang dimiliki) terhadap perilaku kepemimpinan atasan.

Penelitian Mowday, Steers & Porter (1979) menunjukkan adanya hubungan positif antara komitmen pada organisasi dengan kemampuan yang mereka miliki untuk mencapai tujuan organisasi, dimana besarnya

kontribusi sangat ditentukan oleh cara pemimpin memperlakukan bawahannya.

Dari beberapa acuan teoritik dan penelitian di atas tampak bahwa komitmen pada organisasi terkait dengan perilaku kepemimpinan para atasan (pemimpin). Dalam konteks perilaku kepemimpinan ini, Kouzes dan Posner (1999) dalam bukunya "*The Leadership Challenge*" mengidentifikasi lima dimensi perilaku kepemimpinan, yakni: menantang proses (*challenge the process*), mengilhamkan suatu visi bersama (*inspire a shared vision*), memungkinkan orang lain bertindak (*enable others to act*), petunjuk jalan (*model the way*) dan mendorong hati (*encourage the heart*). Dalam lima dimensi tersebut tertanam sepuluh perilaku yang bisa berlaku sebagai landasan bagi pelajaran memimpin yang oleh Kouzes dan Posner (1999) disebut sebagai sepuluh komitmen kepemimpinan.

- Menantang proses meliputi komitmen: (1) Mencari kesempatan yang menantang untuk mengubah, mengembangkan, membuat inovasi dan meningkatkan (*search out challenging opportunities to change, grow, innovate, and improve*), dan (2) Melakukan eksperimen, mengambil risiko, dan belajar dari kesalahan yang menyertainya (*experiment, take risk, and learn from the accompanying mistakes*).
- Mengilhamkan visi bersama meliputi komitmen: (1) Membayangkan masa depan meningkatkan semangat dari memuliakan (*envision an*

*uplifting and ennobling future*) dan (2) Mengajak orang lain dalam visi bersama dengan mengimbau nilai-nilai, perhatian, harapan, dan impian mereka (*enlist others in a common vision by appealing to their values, interests, hopes, and dreams*).

- Memungkinkan orang lain bisa bertindak meliputi komitmen: (1) Mengajukan kerjasama dengan mengemukakan tujuan yang penuh kerjasama dan membina kepercayaan (*foster collaboration by promoting cooperative goals and building trust*), dan (2) Memperkuat orang dengan memberikan kekuasaan, menyediakan pilihan, mengembangkan kecakapan, memberikan tugas penting, dan menawarkan dukungan yang kelihatan (*strengthen people by giving power away, providing choice, developing competence, assigning critical tasks, and offering visible support*).
- Menjadi penunjuk jalan meliputi komitmen: (1) Memberikan teladan dengan berperilaku dengan cara yang konsisten dengan wawasan bersama (*set the example by behaving in ways that are consistent with shared values*), dan (2) Mencapai kemenangan kecil yang meningkatkan kemajuan yang konsisten dan membina komitmen (*achieve small wins that promote consistent progress and build commitment*).

- Mendorong hati meliputi komitmen: (1) Menghargai sumbangan individu kepada keberhasilan setiap proyek (*recognize individual contributions to the success of every project*), dan (2) Merayakan keberhasilan tim secara teratur (*celebrate team accomplishments regularly*).

Dari teori tersebut kemudian Kouzes dan Posner mengembangkan suatu instrumen penelitian yang disebut *Leadership Practices Inventory* (LPI) untuk mengukur perilaku kepemimpinan. Instrumen ini berisi 30 item pernyataan yang dikembangkan dari sepuluh komitmen kepemimpinan sebagai penjabaran dari lima dimensi perilaku kepemimpinan. LPI semula dipergunakan untuk meneliti atau mengadakan survei terhadap 3000 pimpinan di seluruh dunia dan kemudian diperluas hingga sepuluh ribu pemimpin. Hasil penelitian atau survei yang dilakukan menunjukkan bahwa pemimpin-pemimpin yang sukses memiliki ciri-ciri kepemimpinan yang kuat dalam hal menantang proses, mengilhamkan suatu visi bersama, memungkinkan orang lain bertindak, petunjuk jalan, dan mendorong hati (Kouzes & Posner, 1999).

Sejalan dengan uraian mengenai hubungan komitmen pada organisasi dengan kepemimpinan di atas, kondisi komitmen pada organisasi para karyawan PT Lautan Luas Tbk umumnya tinggi. Indikasinya, sebagaimana dituturkan oleh sepuluh karyawan dari berbagai level (staf, supervisor, asisten manajer, manajer) pada saat

orientasi kancah penelitian, angka *turn over* dan kemangkiran yang sangat rendah, penggunaan waktu istirahat dan waktu luang yang efektif, rasa turut memiliki dan kesetiaan pada perusahaan yang tinggi. Menurut mereka, kondisi komitmen pada karyawan yang tinggi tersebut disebabkan oleh aspek-aspek komitmen (afektif, rasional, normatif) kepemimpinan yang dikembangkan para pimpinan dalam perilaku kepemimpinannya sehari-hari di perusahaan dapat diresapi, dijiwai, dan dipraktikkan dengan baik oleh karyawan maupun pimpinan sendiri, sehingga tujuan perusahaan dan tujuan individu-individu karyawan tercapai dengan baik. Kondisi inilah yang memicu dan memacu kinerja perusahaan sehingga PT. Lautan Luas Tbk *leading* dibandingkan lima perusahaan sejenis lainnya (Research & Development Division Bursa Efek Jakarta). Berkat komitmen organisasi yang dimiliki dan dikembangkan karyawan, PT Lautan Luas Tbk dapat menarik 2000 pelanggan yang sangat loyal atas 1000 macam produk yang didistribusikan, yang berasal dari 100 pemasok multinasional. Lebih dari itu, selain sebagai distributor unggulan, PT Lautan Luas Tbk juga mampu memproduksi bahan kimia khusus dan dasar, yang tidak dapat dilakukan oleh distributor lain (Annual Report PT Lautan Luas Tbk, 2001).

Masalahnya, pada momentum era krisis ekonomi berkepanjangan yang hadir bersamaan dengan era globalisasi internasional, sanggupkah PT. Lautan Luas Tbk tetap bertahan di tengah-tengah para kompetitornya

yang makin banyak dan berat dengan kondisi komitmen karyawan pada perusahaan yang dimiliki sekarang ini? Masalah inilah yang mendorong dilakukannya pengkajian secara ilmiah untuk melihat lebih jauh mengenai hubungan antara perilaku kepemimpinan atasan dengan komitmen karyawan pada organisasi PT Lautan Luas Tbk, setidaknya bila dilihat dari persepsi karyawan. Persepsi dalam artian ini adalah proses pemilihan, pengorganisasian dan pemberian makna pada rangsang yang berasal dari lingkungan sekitar (Milton, 1981), yang dalam hal ini adalah perilaku kepemimpinan atasan. Persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan atasan tersebut akan dilihat dalam hubungannya dengan komitmen karyawan pada organisasi.

## **B. Perumusan Masalah**

Dari masalah tersebut di atas, maka rumusan masalahnya adalah:  
"Apakah terdapat hubungan antara persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan atasan dengan komitmen karyawan pada organisasi PT Lautan Luas Tbk?"

## **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian yang akan dilakukan pada hakekatnya bertujuan untuk mengetahui gambaran mengenai "hubungan antara persepsi karyawan

terhadap perilaku kepemimpinan atasan dengan komitmen karyawan pada organisasi PT Lutan Luas Tbk."

#### **D. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan dua manfaat, yakni:

##### **1. Manfaat teoritis**

Secara teoritik, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi khasanah dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi.

##### **2. Manfaat praktis**

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi organisasi untuk mengembangkan perilaku kepemimpinan, terutama dengan menggunakan LPI (*Leadership Practice Inventory*) untuk peningkatan komitmen organisasi.

#### **E. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode survey dengan teknik korelasional. Menurut Kerlinger (1995), penelitian survey merupakan penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil. Data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut.



Teknik korelasional digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan atasan dengan komitmen karyawan pada organisasi. Rumus yang dipakai untuk menganalisis data adalah rumus korelasi Product Moment.

#### **F. Sistematika Penulisan**

Penulisan tesis ini terbagi atas lima bab yang sistematikanya adalah sebagai berikut:

Bab I, Pendahuluan, berisi mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II, Tinjauan Pustaka, merupakan tinjauan teori, meliputi teori komitmen, kepemimpinan, persepsi, dan hubungan antara persepsi terhadap kepemimpinan dengan komitmen, model penelitian, dan hipotesis penelitian.

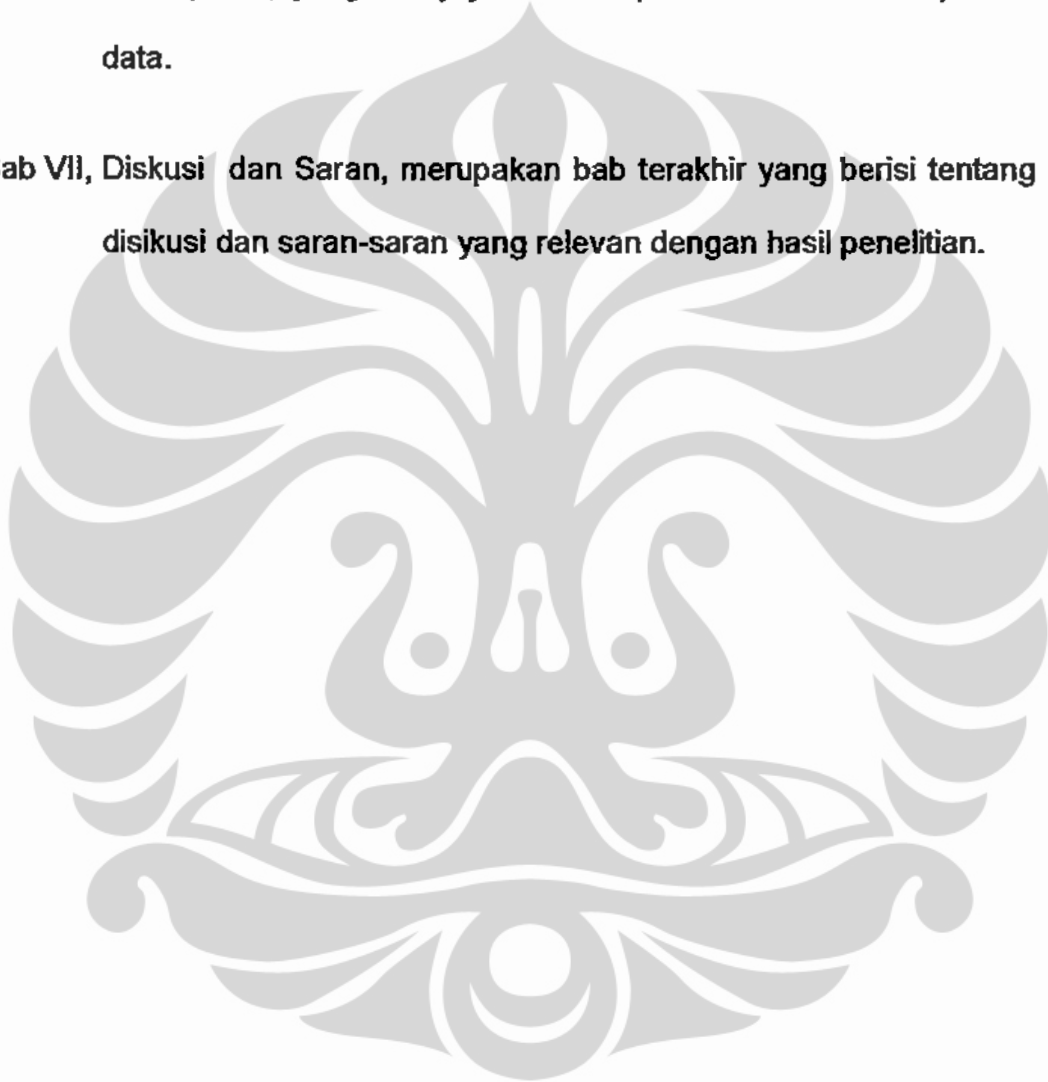
Bab III, Masalah dan Hipotesis, yang menyajikan masalah penelitian dan perumusan hipotesis.

Bab IV, Metode Penelitian, merupakan uraian tentang metodologi penelitian yang terdiri atas metode sampling, metode pengumpulan data, dan metode pengolahan data.

**Bab V, Analisis dan Interpretasi Data, merupakan bagian analisis dari keseluruhan data diperoleh dari hasil penelitian.**

**Bab VI, Kesimpulan, yang menyajikan kesimpulan dari hasil interpretasi data.**

**Bab VII, Diskusi dan Saran, merupakan bab terakhir yang berisi tentang diskusi dan saran-saran yang relevan dengan hasil penelitian.**



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Secara teoritik, penelitian mengenai "Hubungan antara persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan dengan komitmen bawahan pada organisasi", dapat didekati dengan teori-teori komitmen pada organisasi, persepsi dan kepemimpinan. Bahasan teori tersebut untuk memperoleh model teoritik penelitian yang dapat digunakan untuk menyusun rumusan hipotesis penelitian yang dapat diuji kebenarannya.

#### A. Komitmen pada Organisasi

##### 1. Pengertian Komitmen pada Organisasi

Kanter (dalam Mowday, Porter dan Steers, 1982) mengemukakan bahwa komitmen pada organisasi adalah:

*"The willingness of social actors to give their energy dan loyalty to social systems, the attachment to personality systems to social relations which are seen as self expressive." (p. 499).*" (Kehendak dari pemegang peran sosial untuk memberikan energi dan loyalitasnya pada sistem sosial, lekat pada sistem kepribadian, hingga hubungan sosial yang dapat dilihat sebagai pernyataan diri).

Sedangkan Mowday, Porter dan Steers (1982) mendefinisikan komitmen pada organisasi sebagai :

*"Organizational commitment is the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization"* (p. 213). (Komitmen organisasi adalah kekuatan relatif dari identifikasi individu dengan organisasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi tertentu).

Dari definisi ini tampak bahwa komitmen pada organisasi adalah kekuatan relatif dari identifikasi karyawan dan keterlibatannya dalam organisasi, yang ditandai oleh pemberian energi dan loyalitas pada organisasi.

Lebih lanjut Mowday, Porter dan Steers (1982) mengemukakan bahwa komitmen bercirikan adanya: (1) *belief* yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi, (2) kesiapan untuk bekerja keras, serta (3) keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. Oleh karena itu, komitmen ini tergolong komitmen *attitudinal* atau afektif karena berkaitan dengan sejauhmana individu merasa nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Semakin besar kongruensi antara nilai dan tujuan individu dengan nilai dan tujuan organisasi maka semakin tinggi pula komitmen karyawan pada organisasi.

## **2. Faktor Penyebab (Anteseden) Komitmen Organisasi**

Meskipun penelitian ini menggunakan teori komitmen organisasi dari Meyer dan Allen, namun uraian tentang faktor-faktor penyebab (anteseden) dari komitmen organisasi tidak akan dibatasi hanya pada

faktor yang dijelaskan oleh Meyer dan Allen saja. Hal ini dikarenakan ingin dibangunnya model baru mengenai anteseden komitmen organisasi yang didasari pendapat berbagai ahli yang membahas mengenai komitmen organisasi.

Steers dalam Mowday, Porter, dan Steers (1982) mengembangkan model anteseden komitmen organisasi yang meliputi : (1) karakteristik personal, (2) karakteristik yang berkaitan dengan pekerjaan atau jabatan, dan (3) pengalaman kerja. Pada penelitian terhadap 382 orang karyawan rumah sakit serta 119 orang ilmuwan dan insinyur diperoleh data kontribusi setiap faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi seperti di bawah ini.

- 1) Karakteristik Personal memberikan kontribusi sebesar 0.15 untuk karyawan rumah sakit dan 0.42 untuk ilmuwan dan insinyur. Karakteristik personal ini meliputi usia, masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, suku bangsa, serta beberapa faktor kepribadian lain. Secara umum, ditemukan bahwa usia dan masa kerja memiliki korelasi yang positif dengan komitmen organisasi (Mowday, Porter, dan Steers, 1982).

Angle dan Perry (1981), Morris dan Sherman (1980 dan 1981), serta Steers (1977) berpendapat bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka semakin tinggi pula harapannya sehingga tidak mungkin dipenuhi oleh organisasi.

Dengan demikian, semakin rendah komitmennya pada organisasi.

Di sisi lain, jenis kelamin juga memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Pada penelitian Angle dan Perry (1981), Gould (1975), Grusky (1966) dan Hrebiniak dan Alutto (1972) ditemukan bahwa wanita memiliki komitmen yang lebih tinggi daripada pria (dalam Mowday, Porter, dan Steers, 1982). Data lain yang ditemukan oleh Koch (1974), Morris dan Sherman (1981); Rotondo (1976), serta Steers dan Spencer (1977) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berkorelasi dengan motivasi berprestasi, perasaan kompeten, serta kebutuhan akan aktualisasi diri.

- 2) Karakteristik yang berkaitan dengan Jabatan atau Peran memiliki kontribusi sebesar 0.64 pada karyawan rumah sakit, sedangkan pada ilmuwan dan insinyur hanya sebesar 0.36. Karakteristik ini meliputi tantangan pekerjaan, konflik peran, dan ambiguitas peran. Dari beberapa penelitian ditemukan bahwa tantangan pekerjaan memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi, sedangkan konflik peran dan ketaksaan peran memiliki hubungan negatif dengan komitmen organisasi.
- 3) Pengalaman Kerja memberikan kontribusi sebesar 0.71 pada karyawan rumah sakit dan sebesar 0.64 kepada ilmuwan dan

insinyur (Mowday, 1982). Dari ketiga anteseden tersebut terlihat pengalaman kerja memberikan kontribusi yang paling besar.

- 4) Karakteristik Struktural, yang meliputi besarnya organisasi, kehadiran serikat kerja, luasnya kontrol, sentralisasi otoritas. Karakteristik ini belum digunakan pada penelitian Steers, tetapi baru digunakan oleh Stevens dkk. (1978) yang melihat bahwa karakteristik struktural berpengaruh terhadap sikap, seperti kepuasan kerja.

Penelitian Steers tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dari faktor ini dengan komitmen organisasi, tetapi penelitian Morris dan Steers (1980) menunjukkan bahwa besarnya perusahaan serta luasnya kontrol memiliki hubungan yang negatif dengan komitmen organisasi. Selain itu, formalisasi, ketergantungan fungsional dan desentralisasi menunjukkan korelasi negatif dengan komitmen organisasi.

Dari keempat anteseden yang telah dikemukakan di atas, terlihat bahwa anteseden pengalaman kerja memberikan kontribusi yang paling besar terhadap komitmen organisasi. Anteseden ini meliputi: 1) keterandalan organisasi, 2) perasaan dipentingkan, 3) realisasi terhadap harapan, 4) persepsi terhadap gaji, dan 5) sikap rekan kerja terhadap organisasi.

Sedangkan Allen dan Meyer (1990) membagi anteseden komitmen organisasi berdasarkan tiga komponen komitmen organisasi yang dikemukakannya, yaitu :

1) Anteseden komitmen afektif terdiri dari :

Karakteristik pribadi, karakteristik jabatan, pengalaman bekerja, dan karakteristik struktural. Dari keempat anteseden tersebut, anteseden yang paling berpengaruh adalah pengalaman kerja, terutama pengalaman atas kebutuhan psikologis untuk merasa nyaman dalam organisasi dan kompeten dalam peran kerja.

2) Anteseden komitmen rasional terdiri dari : besarnya dan/atau jumlah investasi atau taruhan sampingan individu, serta persepsi atas kurangnya alternatif pekerjaan lain. Anteseden ini didasari oleh pemikiran teoritis dari Becker (1960), Farrel dan Rusbult (1981 dan 1983).

3) Anteseden komitmen normatif terdiri dari pengalaman individu sebelum masuk ke dalam organisasi (pengalaman dalam keluarga atau sosialisasi budaya) serta pengalaman sosialisasi selama berada di organisasi (Wiener, 1982). Komitmen normatif karyawan dapat tinggi jika sebelum masuk ke dalam organisasi tersebut menekankan pentingnya kesetiaan pada organisasi. Sementara itu, jika perusahaan menanamkan kepercayaan pada karyawan bahwa organisasi mengharapkan loyalitas



karyawan maka karyawan juga akan menunjukkan komitmen normatif yang tinggi.

Penelitian lanjutan, yang sebelumnya dilakukan oleh Mowday, Porter dan Steers, yaitu dilakukan oleh Dunham, Grube dan Castaneda (1994). Dalam penelitiannya mencoba untuk melihat kontribusi dari keempat anteseden, yaitu karakteristik personal, karakteristik yang berkaitan dengan peran atau jabatan, karakteristik struktural, serta pengalaman kerja (yang tidak hanya pada komitmen afektif tetapi pada keseluruhan komitmen organisasi, yaitu: komitmen afektif, komitmen rasional, dan komitmen normatif). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa :

1. Keterandalan organisasi, kepuasan kerja, serta persepsi terhadap manajemen partisipatif memang memberikan kontribusi yang cukup tinggi terhadap komitmen afektif.
2. Persepsi manajemen partisipatif memiliki kontribusi yang signifikan pada komitmen normatif.
3. Tidak ditemukan anteseden yang signifikan pada komitmen rasional.

Dari penelitian tersebut diketahui bahwa ternyata pengalaman organisasi memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap komitmen afektif dan normatif.

Bray, Campbell, dan Grant, serta Hall (dalam Caldwell, Chatman, dan O'Reilly, 1990) mengatakan bahwa saat karyawan baru memasuki organisasi merupakan saat yang paling sensitif bagi karyawan. Pada saat ini, pengaruh organisasi sebagai pengalaman bekerja memiliki konsekuensi besar terhadap komitmen organisasi.

Selain itu, komitmen karyawan pada organisasi dibentuk oleh proses bagaimana karyawan masuk ke dalam organisasi (proses rekrutmen) dan bagaimana langkah-langkah yang diambil oleh organisasi untuk menanamkan nilai-nilai organisasi serta menjalankan bagaimana pekerjaan seharusnya dijalankan (proses sosialisasi).

Dari sisi rekrutmen, faktor seperti konfirmasi dari harapan organisasi kepada karyawan baru (Arnold dan Feldman, 1982; Premack dan Wanous, 1985) serta kejelasan peran (Morris dan Koch, 1979) yang diberikan pada saat karyawan memasuki perusahaan merupakan faktor penting yang memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi.

Dari sisi proses sosialisasi, manajer dapat meningkatkan pemahaman karyawan terhadap nilai, norma, dan sasaran organisasional (Pascale, 1985; Van Maanen dan Schein, 1979), yang pada akhirnya dapat meningkatkan komitmen karyawan pada

organisasi. Van Maanen dan Schein (1979) membedakan antara isi dari sosialisasi (apa yang diajarkan kepada karyawan baru) dengan proses sosialisasi (bagaimana informasi ditranmisikan kepada karyawan baru). Meskipun keduanya penting, Van Maanen dan Schein lebih menekankan pentingnya proses sosialisasi untuk meningkatkan komitmen organisasi.

Pascale (1985) mengatakan bahwa organisasi yang melakukan program rekrutmen dan sosialisasi yang efektif meningkatkan keinginan karyawan untuk menerima nilai serta kegiatan organisasi, menjelaskan tentang jalur karir yang dapat ditempuh karyawan, menerapkan pelatihan, serta memberikan imbalan yang sesuai akan memperoleh karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi.

### **3. Dimensi-dimensi Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi terdiri atas beberapa bentuk atau tipe sesuai dengan batasan-batasan yang diberikan masing-masing para ahli yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi. Dalam hal ini, Kanter (1968) mengajukan 3 (tiga) bentuk komitmen organisasi yaitu:

- a. **Komitmen Berkesinambungan yaitu tingkat dedikasi terhadap organisasi**

- b. **Komitmen Kohesi** yaitu komitmen anggota yang timbul akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi.
- c. **Komitmen Kendali** yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang membentuk perilaku ke arah yang diinginkan.

Sementara itu Allen dan Meyer (1990) mengajukan konsep komitmen pada organisasi dengan mengintegrasikan berbagai konsep komitmen pada organisasi dari tokoh-tokoh sebelumnya. Allen dan Meyer memperkenalkan tiga komponen komitmen organisasi, yakni: komitmen afektif, komitmen rasional, serta komitmen normatif.

#### 1) **Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)**

Allen dan Meyer (dalam Shore dan Wayne, 1993) mendefinisikan komitmen afektif sebagai :

*"... an affective or emotional attachment to the organization such that the strongly committed individual identifies with, is involved in, and enjoys membership in, the organization" (p. 123).*

Dari definisi ini terlihat bahwa komitmen afektif berasal dari kelekatan emosional karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan mengidentifikasi diri dengan, terlibat dalam, dan menikmati keanggotaannya dalam organisasi.

## 2) Komitmen Rasional (*Continuance Commitment*)

Komitmen Rasional didefinisikan oleh Allen dan Meyer (dalam Shore dan Wayne, 1993) sebagai:

*"..... a tendency to engage in consistent lines of activity based on the individual recognition of the cost (or lost side bets) associated with discontinuing the activity" (p. 345).*

Dari definisi ini tampak bahwa komitmen rasional berkaitan dengan komitmen yang didasarkan pada persepsi atas kerugian yang akan diperoleh jika karyawan tidak melanjutkan pekerjaannya dalam organisasi. Oleh karena itu, karyawan yang memiliki komitmen rasional yang kuat akan bertahan dalam organisasi karena mereka memang membutuhkan (*need to*).

## 3) Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Allen dan Meyer menyatakan bahwa komitmen normatif adalah: *"... refers to the employee's feeling of obligation to remain with the organization"*.

Dengan demikian, komitmen normatif berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap keharusan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Oleh karena itu, karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi akan bertahan dalam organisasi

karena mereka merasa seharusnya melakukan hal tersebut (*ought to*).

Menurut Allen dan Mayer, karyawan memiliki derajat yang berbeda dari setiap komponen komitmen. Selain itu, setiap komponen komitmen berkembang sebagai hasil dari pengalaman yang berbeda serta memiliki implikasi yang berbeda pula. Seorang karyawan dapat saja merasa berkewajiban dan benar-benar butuh untuk tetap berada dalam organisasi tetapi sebenarnya tidak memiliki keinginan yang kuat untuk terus bertahan dalam organisasi. Dapat juga terjadi karyawan tetap bekerja dalam organisasi karena keinginannya untuk bertahan memang kuat dibandingkan rasa berkewajiban dan kebutuhannya.

Steers (1971) menjelaskan sebuah model tentang terjadinya hasil komitmen organisasi terutama bila dihubungkan dengan ketercapaian tujuan organisasi, dimana ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi antara lain :

- a. Ciri pribadi pekerja, termasuk masa jabatan dalam organisasi yang variasi kekuatan kebutuhannya,
- b. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan interaksi dengan rekan sekerja.

c. Pengalaman kerja, seperti keterhandalan dalam organisasi yang terlihat di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lainnya memperbincangkan dan mengutarakan perasaan mereka mengenai organisasi.

Di antara peneliti-peneliti yang mendukung model Steers adalah March & Simon (1958) yang mengatakan bahwa para karyawan yang benar-benar menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam kegiatan organisasi.

Sebagian besar para peneliti setuju bahwa komitmen yang kuat berasal dari interaksi variabel demografi individual (misalnya usia dan jenis kelamin), variabel psikologi pribadi (misalnya kebutuhan dan nilai-nilai), dan karakteristik keadaan kerja tertentu (misalnya sifat kerja). Morris dan Sherman (dalam Jewell & Siegell, 1990 ) menemukan bahwa usia dan pendidikan (demografi), rasa mampu (psikologi) dan pelaku supervisi (keadaan kerja) memberikan sumbangan berarti dalam memperkirakan tanggapan terhadap tingkat komitmen organisasi seorang pegawai.

Komitmen organisasi juga merupakan instrumen peramal yang tepat untuk melihat perpindahan kerja dan instrumen yang lebih baik dibandingkan dengan kepuasan kerja (Koch & Steers, 1976, Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974), karena dengan berjalannya waktu

dan menyadari keterkaitannya dengan organisasi maka tingkat rasa tanggung jawab dan rasa memiliki dari pekerja akan semakin tinggi. Komitmen organisasi juga merupakan peramal lebih baik karena merupakan respon yang lebih global dan bertahan terhadap organisasi sebagai suatu keseluruhan daripada kepuasan kerja.

Penelitian memperlihatkan adanya hubungan negatif antara komitmen organisasi baik dengan kemangkiran maupun tingkat keluarnya karyawan. Seorang pekerja dapat tidak puas dengan pekerjaan tertentu dan menganggapnya sebagai kondisi sementara. Tapi bila ketidakpuasan itu meluas ke seluruh organisasi maka kemungkinan besar pekerja-pekerja akan mempertimbangkan untuk berhenti dari pekerjaannya.

Steers dan kawan-kawan walaupun tidak secara tegas mengatakan bahwa komitmen berpengaruh terhadap kepuasan kerja, namun dalam situasi hubungan pekerja dan organisasi yang begitu kompleks beberapa aspek kepuasan kerja dapat dipenuhi melalui manifestasi komitmen terhadap organisasi. Model hubungan sebab akibat komitmen organisasi yang bersifat lingkaran umpan balik, pada situasi tertentu dapat menjelaskan hubungan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja.



#### **4. Hubungan Antara Usia, Lama Kerja dan Tingkat Pendidikan dengan Komitmen Organisasi**

Dalam uraian sebelumnya telah disinggung mengenai sejumlah faktor yang merupakan anteseden komitmen terhadap organisasi. Mowday, Porter dan Steers (1982) mengelompokkannya ke dalam tiga aspek, dimana setiap aspek meliputi berbagai variabel. Salah satu aspek yang akan dilihat dalam penelitian ini adalah *karakteristik pribadi pekerja* khususnya variabel usia, lama kerja dan tingkat pendidikan.

##### **a. Faktor Usia**

Perbedaan usia seseorang akan menimbulkan pula perbedaan dalam menanggapi dan menghayati pekerjaannya. Mereka yang masih tergolong muda usia, masih mempunyai harapan untuk mengembangkan kemampuannya, sebaliknya bagi golongan usia yang lebih tua masa-masa pengembangan diri telah mereka lalui. Flippo (1984) menggolongkan tahapan usia pengembangan karir sebagai berikut :

##### **1) Usia 15 tahun – 24 tahun adalah tahap eksplorasi**

Seseorang memandang lingkungan kerjanya sebagai suasana eksperimen, dimana hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin menantang pekerjaan pada tahun-tahun pertama yang dirasakan seseorang, maka akan semakin efektif dan berhasil dalam 5 tahun sampai 10 tahun kemudian.

2) Usia 25 sampai 44 tahun adalah masa establishment (kemapanan)

Seseorang sudah merasa mantap akan pekerjaan serta lingkungan kerja yang dihadapinya. Sistem penilaian yang baik akan berpengaruh positif bagi karyawan muda.

3) Usia 45 sampai 64 tahun adalah masa maintenance (pemeliharaan)

4) Usia di atas 65 tahun merupakan tahap akhir kerja.

March & Simon (1958) menyatakan bahwa dengan meningkatnya usia dan masa kerja, kesempatan individu untuk mendapatkan pekerjaan lain menjadi lebih terbatas. Penurunan derajat kebebasan tersebut dapat meningkatkan persepsi mengenai hal-hal yang menarik tentang atasan, sehingga meningkatkan keterikatan psikologis terhadap organisasi (dalam Mowday, Porter dan Steers, 1982). Dari pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa semakin matang usia seseorang maka semakin tinggi pula komitmennya terhadap organisasi.

#### **b. Faktor Pendidikan**

Mowday, Porter dan Steers (1982) dengan mengutip pendapat Angle & Perry (1981); Morris & Sherman (1981); Morris

& Steers (1980); Steers (1977) mengatakan bahwa tingkat pendidikan juga sering ditemukan berhubungan secara negatif dengan komitmen pada organisasi, walaupun hasil penelitian tersebut tidak semuanya konsisten (Lee, 1971; Steers & Spencer, 1971). Pendidikan membekali ketrampilan yang kadang-kadang tidak dapat dimanfaatkan sepenuhnya dalam dunia pekerjaan. Hal ini menyebabkan harapan-harapannya tidak dapat terpenuhi oleh organisasi dimana dia bekerja, sehingga menimbulkan kekecewaan terhadap organisasi. Dengan demikian makin tinggi tingkat pendidikan seseorang akan makin banyak pula tuntutan-tuntutannya yang mungkin tidak dapat dipenuhi oleh organisasi. Di sisi lain individu yang mempunyai pendidikan tinggi kemungkinan akan lebih terikat oleh profesinya dibanding dengan organisasi. Oleh karena itu akan lebih sulit bagi organisasi untuk melibatkan secara psikologis orang-orang tersebut.

Dari uraian-uraian di atas, terlihat bahwa tingkat pendidikan tidak secara konsisten berhubungan dengan komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian kesimpulannya adalah bahwa tingkat pendidikan dapat berhubungan secara positif atau negatif yang tergantung pada kondisi masing-masing individu.

### **c. Lama Kerja**

Penelitian Angle & Perry (1981); Brown (1969); Hall et.all. (1970); Herbiniak (1974); Lee (1971); Morris & Sherman (1981); Sheldon (1971) (dalam Mowday, Porter dan Steers (1982) mengungkapkan bahwa salah satu prediktor komitmen terhadap organisasi yang terkuat adalah masa kerja ("*tenure*"), yang kemudian dijelaskan bahwa makin lama masa kerja seseorang di suatu organisasi, maka :

- 1) Makin meningkat kemungkinan karyawan menerima tugas-tugas yang lebih menantang, memperoleh otonomi dan keleluasaan bekerja lebih besar, dan tingkat imbalan ekstrinsik juga lebih tinggi, serta posisi / jabatan yang lebih diinginkan. Hal-hal positif tersebut mendukung sikap komitmennya terhadap organisasi.
- 2) Makin meningkat investasi diri karyawan (dalam bentuk tenaga dan waktu) untuk organisasi, sehingga makin sulit untuk meninggalkan organisasi.
- 3) Makin meningkatkan keterlibatan sosial individu dalam organisasi dan masyarakat. Bagi individu pada umumnya, kerja di suatu organisasi memungkinkan hubungan sosial yang dianggapnya penting, sehingga segan untuk meninggalkan organisasi.

- 4) Makin mengurangi mobilitas pekerjaan karyawan, sebab kemungkinan untuk mendapatkan pekerjaan lain berkurang.

Kemudian Fieldman (1988) mengatakan bahwa tahap-tahap pengalaman kerja seseorang karyawan sangat mempengaruhi sikap dan penerimaannya terhadap nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Fieldman selanjutnya membagi tiga tahap yaitu :

- a. Tahap "**Breaking-in**" (0-1 tahun) yaitu masa mulainya pekerja berhadapan dengan realita ataupun praktek kerja baik secara teori maupun training yang telah diperoleh dalam perusahaan. Tahap ini disebut dengan *anticipatory socialization*, dimana pekerja mulai berorientasi dengan prosedur pekerjaannya. Masa ini merupakan masa orientasi maupun pengenalan nilai-nilai, pengalaman untuk mempersepsikan nilai pengaruh yang dia rasakan dari pimpinannya maupun hubungan sosial dengan rekan-rekan sekerjanya. Apabila pada masa ini dirasakan situasi kerja tidak cocok bagi dirinya kemungkinan dia akan keluar dari organisasi / pekerjaannya.
- b. Tahap "**Settling-in**" (1-3 tahun) yaitu masa para pekerja mulai "mapan" (*settle down*) dengan situasi pekerjaannya. Pada masa ini para pekerja diharapkan telah mampu kerja dengan baik sesuai dengan standard kerja dan menemukan beberapa pengalaman penting dalam pekerjaannya. Mereka sudah mulai merasa nyaman

*comfortable* dan menerima lingkungannya. Pada periode ini mulai terjadi proses "**Metamorphosis**" yaitu suatu tahapan dimana lingkungan, nilai-nilai, aturan dan tujuan perusahaan mulai memengaruhi dan membentuk sikapnya yang baru sesuai dengan lingkungan kerjanya. Pada masa ini diharapkan komitmen organisasi dari para pekerja telah mulai terbentuk. Tahap-tahap inilah pekerja diuji loyalitas kerja dimana pekerja bertahan atau keluar, sesuai dengan kesesuaian diri dan tuntutan dunia pekerjaannya (1 sampai 3 tahun).

- c. **Tahap *Established* (lebih dari 4 tahun)** yaitu pekerja telah mapan dengan pekerjaannya baik secara ekonomi dan psikologis. Nilai komitmen organisasi mereka telah jelas warnanya. Mereka juga telah mempunyai banyak pengalaman terhadap pekerjaannya, teman sekerja maupun atasannya. Pada umumnya mereka telah mempunyai posisi (jabatan) di perusahaan, yang berarti kekuasaan dan nilai-nilai yang diterapkan telah mempengaruhi bawahannya. Pada masa ini seorang pekerja mengikuti aturan tertentu sesuai dengan teori *Opportunity Structure* dari Roberts (dalam Parker, 1990) yang mengatakan bahwa nilai-nilai, aturan serta tujuan organisasi, maupun nilai sosial akibat adanya hubungan dengan teman sekerja telah membentuk pribadi baru bagi pekerja sesuai dengan tuntutan dan peran dalam pekerjaannya.

Berdasarkan berbagai uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa usia, masa kerja dan tingkat pendidikan mempunyai hubungan dengan komitmen organisasi.

## 5. Tahap-tahap Komitmen Organisasi

Mowday, Porter dan Steers (1982) membagi tahap-tahap komitmen organisasi menjadi tiga, yaitu :

- a. Tahap Antisipasi atau *Pre entry stages* yaitu pengaruh faktor-faktor pilihan pekerjaan terhadap komitmen organisasi misalnya karakteristik pribadi, harapan terhadap pekerjaan dan karakteristik pekerjaan yang dipilih.
- b. Tahap awal (*Initiation*) yaitu pengaruh pengalaman kerja selama satu tahun pertama dalam suatu organisasi (dari pribadi dan organisasi) terhadap komitmen organisasi.
- c. Tahap pemantapan (*Entrenchment*) yaitu komitmen yang berkelanjutan pada organisasi.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa masa kerja memiliki hubungan positif dengan komitmen seseorang pada organisasi, sehingga semakin lama masa kerja seseorang, maka komitmennya pada organisasi juga semakin tinggi.

## **B. Persepsi, Perilaku dan Kepemimpinan**

### **1. Persepsi**

Desiderato (dalam Rakhmat, 1996) menyatakan bahwa persepsi adalah pengalaman tentang objek, peristiwa, atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan.

Selain pengertian tersebut persepsi juga didefinisikan sebagai proses di mana kita mengorganisasi dan menafsirkan pola stimulus dalam lingkungan (Atkinson, Atkinson, Hilgard, 1999).

Sementara itu Milton (1981) mengemukakan bahwa "*perception is the process of selection, organization and interpretation of stimuli from the environment*" (persepsi adalah proses pemilihan, pengorganisasian dan pemberian makna pada rangsang yang berasal dari lingkungan sekitar).

Sedangkan Robbin (1988) memberikan batasan bahwa persepsi adalah suatu proses dimana individu mengorganisasikan dan menginterpretasikan kesan sensorinya sehingga dapat memberi arti terhadap lingkungannya.

Terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhi persepsi, antara lain (Rakhmat, 1996):

- a. Orang atau obyek yang diamati. Setiap individu berusaha membuat penilaian terhadap tingkah laku orang atau obyek yang diamati



dengan memberikan perhatian (atensi) pada orang/obyek tersebut, namun seringkali individu tidak menyadari faktor yang mempengaruhi penilaiannya. Proses persepsi dipengaruhi oleh status orang atau obyek yang diamati.

- b. Situasi. Aspek-aspek situasional juga berkaitan dengan proses perseptual. Posisi/jabatan seseorang atau Kebijakan tertentu dalam suatu organisasi akan mempengaruhi obyek yang diamati. Karena itu masing-masing individu mempunyai persepsi yang berbeda dalam mengamati lingkungannya, yang dipengaruhi oleh posisi dan kebutuhannya.
- c. Pengamat. Persepsi juga dipengaruhi oleh kondisi dalam diri individu yang melakukan pengamatan. Salah satu aspek internal yang mempengaruhinya adalah faktor kebutuhan. Seseorang cenderung mengarahkan perhatiannya pada hal-hal yang dapat memenuhi kebutuhannya. Karena masing-masing individu mempunyai kebutuhan dan tujuan berbeda, maka individu dapat menginterpretasikan suatu masalah dengan cara yang berbeda. Faktor lain yang dapat mempengaruhi pengamat adalah pengalaman sebelumnya. Seseorang akan mempersepsi lingkungannya tidak dengan pikiran kosong, tetapi akan dipengaruhi oleh kejadian-kejadian sebelumnya yang memberikan pengetahuan kepadanya. Adanya kelelahan dan kecemasan juga

dapat mempengaruhi hasil pengamatan dan pemaknaan dari suatu stimulus.

- d. **Persepsi diri.** Bagaimana seseorang memandang dirinya akan mempengaruhi persepsinya. Konsep diri adalah bagaimana individu memandang dirinya sendiri. Struktur diri ini tidak hanya khas tetapi juga konsisten bagi setiap individu.
- e. **Karakteristik pribadi.** Karakteristik pribadi seseorang mempengaruhi persepsinya terhadap orang lain. Jika seseorang menerima dirinya sendiri, maka ia akan cenderung memandang aspek-aspek yang menyenangkan pada diri orang lain dari sudut pandang kelemahan dirinya sendiri.

## **2. Perilaku**

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1990) perilaku diartikan sebagai tanggapan atau reaksi individu yang diwujudkan dalam gerakan (sikap), bukan saja badan dan ucapan. Sedangkan Gibson dkk (1996) mendefinisikan perilaku sebagai semua yang dilakukan seseorang. Lebih lanjut dikatakan bahwa berbicara kepada seorang manajer, mendengar seorang teman kerja, mendokumen sebuah laporan, memasukkan sebuah memo ke dalam pengolah kata, dan menempatkan unit lengkap ke dalam inventori juga termasuk perilaku.

Menurut Gibson dkk (1996) kerangka kerja umum menunjukkan bahwa perilaku tergantung dari jenis variabel, yaitu variabel individu dan lingkungan. Perilaku yang ditunjukkan dalam kerja unik bagi setiap individu, tetapi ini adalah proses dasar bagi semua orang. Setelah bertahun-tahun dilakukan penelitian (Gibson, 1996), maka disepakati bahwa: (1) perilaku merupakan akibat, (2) perilaku diarahkan oleh tujuan, (3) perilaku yang bisa diamati bisa diukur, (4) perilaku yang secara langsung tidak bisa diamati (seperti berpikir dan mengawasi) juga penting untuk mencapai tujuan, dan (5) perilaku dimotivasi/didorong.

Hasil yang dikehendaki dari perilaku pekerja adalah prestasi yang efektif. Di dalam organisasi variabel individu dan lingkungan berpengaruh tidak hanya pada perilaku tetapi juga pada kinerja.

### **3. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan pada intinya merupakan proses mendorong orang lain untuk bertindak menuju tujuan bersama. Pengertian ini bermuara pada frasa mendorong orang lain, yang di dalamnya terkandung unsur hubungan, unsur proses, dan unsur kegiatan. Untuk mencapai tujuan bersama, seorang pemimpin perlu menggunakan berbagai cara. Cara-cara tersebut biasanya diwujudkan dengan memberi petunjuk, mengarahkan, dan membina untuk melakukan

berbagai aktivitas yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, kepemimpinan dinyatakan sebagai usaha mempengaruhi orang lain melalui komunikasi antara pribadi untuk mencapai tujuan kelompok (Gibson dkk, 1993; Robbins, 1993).

#### **4. Beberapa Model Pendekatan Kepemimpinan**

Kepemimpinan dapat dipelajari dengan cara berbeda-beda, bergantung kepada konsepsi para peneliti mengenai kepemimpinan dan pilihan metodologis. Studi-studi kepemimpinan umumnya terbagi dalam garis penelitian yang jelas dan dapat diklasifikasikan menurut fokus utama yang meliputi: faktor trait pemimpin, perilaku, dan situasi (Dunnette, 1992).

##### **a. Pendekatan Trait (Sifat)**

Studi-studi tentang kepemimpinan pada akhir abad ke-18 dan awal abad ke-19 pada umumnya terkait pada orientasi kepemimpinan menurut keturunan (raja dan bangsawan). Para peneliti berasumsi bahwa pemimpin itu tidak mungkin berasal dari orang kebanyakan yang berkelas sosial rendah. Studi ini kemudian terkenal sebagai *The Great Man Theory of Leadership*. Teori ini berpandangan bahwa seorang yang dilahirkan sebagai pemimpin otomatis menjadi pemimpin. Jadi, pemimpin tidak dapat

memperoleh kemampuan memimpin, bila tidak diwariskan kepadanya (Gibson, 1994; Munandar, 1995; Robbins, 1993).

Kemudian studi kepemimpinan memusatkan perhatian pada ciri pribadi pemimpin, yang dikenal dengan *trait theory*. Teori-teori kepemimpinan mulai menghubungkan ciri kesuksesan dengan pemilikan bakat-bakat istimewa. Ratusan studi mengenai trait dilaksanakan selama tahun 1930-an hingga tahun 1940-an. Studi ini mengungkapkan kualitas pribadi yang sulit dipahami. Banyak penelitian dilakukan dengan memperlihatkan hasil mengecewakan. Sejumlah trait yang ditemukan hanya mampu mengungkapkan tipe orang yang memiliki kemampuan untuk menduduki posisi-posisi kepemimpinan dan tidak mengungkapkan mengenai tipe orang seperti apakah yang akan berhasil sebagai pemimpin. Jadi, penelitian yang ada sejak awal telah gagal, mendukung pola dasar-dasar pendekatan trait yang menyatakan "seorang pemimpin harus memiliki sejumlah sifat pribadi yang universal (*right stuff*) untuk mencapai keberhasilan" (Dunnette, 1992; Staw, 1991).

Penelitian selanjutnya pada periode 1950-1970 berusaha mengungkapkan karakteristik pemimpin dengan membandingkan ciri pemimpin yang efektif dan yang tidak efektif. Pemimpin efektif memperlihatkan sejumlah ciri menonjol yang berkaitan dengan keberhasilan kepemimpinan dan kemajuan organisasi. Setelah

melakukan beberapa penelitian, Munn (1959) dan Stogdill (1948) mempertajam pernyataan dengan formulasi: "Efektivitas kepemimpinan tidak bergantung kepada seperangkat ciri tertentu, tetapi kepada seberapa jauh pemimpin memiliki kesesuaian dengan kebutuhan situasi yang dihadapi".

Selain ciri khusus, kepemimpinan juga dikaitkan dengan keahlian tertentu yang relevan dengan efektivitas kepemimpinan. Sebagai contoh, konsep taksonomi Katz (1955) dan Mann (1965) mengenai tiga kategori keahlian dasar, yaitu *technical skill*, *conceptual skill*, dan *interpersonal skill*. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Bass (1990), Boyatzis (1982), dan Hosking & Morley (1988) mendukung konklusi bahwa ketiga kategori keahlian dasar sangat diperlukan oleh kebanyakan posisi manajerial (Dunnette, 1992).

Perkembangan kemajuan penelitian kepemimpinan selanjutnya diikuti dengan perubahan pendekatan kepemimpinan. Pada awalnya studi kepemimpinan menggunakan pendekatan tradisional. Para peneliti menguji relasi trait pemimpin dengan efektivitas pemimpin melalui skor-skor tes kepribadian. Sedangkan studi-studi pada masa sesudah itu mulai memakai variasi metode melalui pendekatan interview (Dunnette, 1992).

Hasil studi yang telah dilaporkan di atas menggambarkan bahwa pendekatan trait menjadi sangat dominan pada masa awal. Perkembangan selanjutnya orang mempopulerkan sejumlah ciri yang berkaitan dengan perilaku kepemimpinan yang spesifik yang dipandang lebih mampu menjelaskan fenomena kepemimpinan yang efektif. Namun demikian, sejumlah literatur melaporkan bahwa setiap riset menghasilkan ciri yang berbeda dan selalu berubah. Banyak orang memiliki ciri pemimpin, tetapi jarang mencapai kedudukan sebagai pemimpin. Sebaliknya, banyak pemimpin berhasil, tetapi tidak tepat sama ciri-cirinya. Artinya, orang tampil sebagai pemimpin tidak hanya ditentukan trait tunggal, tetapi oleh paduan trait yang berinteraksi secara dinamis dengan berbagai faktor sekitarnya. Jadi, pendekatan trait gagal mewariskan secara konstan sejumlah ciri yang dipandang efektif bagi keberhasilan kepemimpinan.

#### **b. Pendekatan Behavioral**

Pendekatan ini mengungkapkan perilaku khusus mengenai "apa yang dilakukan pemimpin". Para peneliti mengamati bagaimana orang memberi perintah, mendelegasikan tugas, melakukan kontrol, mengambil keputusan, berkomunikasi dengan orang lain, memberikan bimbingan, memotivasi bawahan,

menyelesaikan tugas dan sebagainya. Pendekatan perilaku berasumsi bahwa individu yang memiliki traits tepat dapat tampil sebagai pemimpin dalam situasi kelompok apa saja yang dimasukinya. Bila asumsi ini terbukti benar, maka pemimpin dapat diciptakan melalui program pelatihan dan pengembangan kepemimpinan (Robbins, 1993). Dalam pembahasan pendekatan behaviour ada beberapa kajian yang dijadikan rujukan, antara lain:

#### 1) Kajian Ohio State University

Kajian ini berupaya dan berfokus pada pengenalan dimensi yang diperlukan untuk mencirikan perbedaan perilaku para pemimpin dengan alat analisis faktor. Mereka berhasil mengungkapkan 2 (dua) faktor yang memiliki porsi varian yang sangat besar. Kedua faktor itu adalah *Consideration* dan *Initiating Structure*.

Yang dimaksudkan dengan *consideration* adalah perilaku yang menunjukkan hubungan antara supervisor (pemimpin) dengan kelompoknya (bawahannya). Hubungan itu menitikberatkan kebutuhan anggota kelompok, termasuk memberi kesempatan kepada bawahan untuk lebih berperan serta dalam pengambilan keputusan dan mendorong komunikasi dua arah, bertindak secara bersahabat dan mendukung, memperlihatkan kepedulian kepada bawahan, dan



memperhatikan kesejahteraan bawahan (Fleishman dan Harris, dalam Muchinsky, 1983; Yukl, 1989; Halpin, dalam Thoha, 1993; Gibson, 1993). Ringkasnya, *consideration structure* menggambarkan perilaku pemimpin yang cenderung memelihara hubungan baik dan mengutamakan kepentingan bawahannya. Dunnette (1983) menyimpulkan: (1) pemimpin yang mempunyai kesadaran tinggi cenderung mempunyai bawahan yang lebih puas daripada pemimpin yang mempunyai kesadaran rendah. Hal itu juga menunjukkan tingkat kemangkiran dan tingkat keluhan bawahan rendah; dan (2) hubungan antara *consideration* dan efektivitas pemimpin bervariasi secara substansial dengan populasi yang berbeda. Korelasi negatif diperoleh pada komandan tempur dan mandor produksi. Sementara korelasi positif diperoleh pada mandor non-produksi, mandor petrokimia, dan manajer serta staf di perusahaan industri besar.

Sedangkan yang dimaksud *Initiating structure*, menurut Fleishman dan Harris (dalam Muchinsky, 1983; Yukl, 1989; Halpin, dalam Thoha, 1993; Gibson, 1993), adalah perilaku pemimpin untuk mengorganisasikan dan menetapkan aktivitas kelompok. Selain menetapkan peranannya sendiri, pemimpin juga menetapkan peranan setiap bawahan, membagi tugas,

merencanakan ke depan (plan ahead), menetapkan cara pelaksanaan, dan mendorong produksi. Ia menentukan keterkaitan hubungan kerja antara dirinya dan bawahan sehingga hubungan tersebut berbentuk suatu "tingkat peran" untuk menyelesaikan tugas secara cepat dan tepat guna.

Usaha untuk mengungkapkan peran pemimpin (kelompok studi Universitas Ohio 1940) tersebut dilakukan dengan mengembangkan dua instrumen yang dikenal dengan *Leader Behaviour Description Questionair* (LBDQ) dan *Supervisory Behaviour Description* (SBD) atau *Questionair* (SBDQ) (House, 1988, dalam Schermeirhorn, 1991).

Dunnette (1992) menyatakan bahwa kombinasi antara *initiating structure* dan efektivitas pemimpin bervariasi dengan populasi yang berbeda, tetapi cenderung positif. Mengenai kombinasi *initiating structure* dengan *consideration*, Fleishman dan Harris (1962) menyatakan bahwa ada indikasi adanya variasi dalam menentukan tingkat kemangkiran dan keluhan. Secara umum, *consideration* yang rendah dengan *initiating structure* yang tinggi berhubungan dengan tingginya kemangkiran dan keluhan. Hubungan positif antara *initiating structure* dan *turn-over* cenderung terjadi pada para pemimpin dengan *consideration* rendah, bila dibandingkan dengan

pemimpin yang berconsideration tinggi. Hasil yang sama pula diperoleh Cummings (1977) dalam kaitannya dengan produktivitas.

Pada umumnya para pemimpin yang efektif menunjukkan perhatian yang paling tinggi kepada perilaku tugas baik dirinya sendiri maupun perilaku bawahannya. Akan tetapi perilaku tersebut cenderung dilakukan dengan cara-cara tertentu yang secara kualitatif berbeda dengan para pemimpin yang hanya akan menekankan perhatian kepada tugas, orang dan atau menaruh perhatian yang sangat kecil kepada tugas dan kepada orang merupakan hal penting bagi pemimpin tetapi relatif sifatnya. Karena bentuk perilaku spesifik itu beraneka ragam, maka pemimpin yang efektif selalu menyeleksi perilaku sesuai dengan situasinya.

## 2) The Michigan Studies

Para peneliti tertarik untuk mengetahui perbedaan perilaku, baik pada pemimpin yang efektif maupun yang tidak efektif. Kelompok Michigan tidak memusatkan perhatian pada dimensionalitas perilaku pemimpin. Ukuran perilaku pemimpin yang dirumuskan cenderung lebih *causal and ad hoc* dan sedikit bervariasi dari satu studi ke studi lainnya. Kelompok

ini sedikit lebih berhasil dalam mendapatkan kriteria obyektif mengenai efektivitas pemimpin dan tidak sekedar menyandarkan diri pada *rating* atas mereka (Robbins, 1993).

Studi awal yang dilakukan oleh Katz dkk. (dalam Robbins, 1993) menemukan tiga perbedaan. Dinyatakan bahwa supervisor pada bagian yang produktivitasnya tinggi lebih sering berperilaku *employee centered* daripada *production centered*, lebih banyak melakukan *general supervision* daripada *close supervision*, dan lebih banyak membedakan peran mereka daripada peran bawahan dalam hubungan dengan tugas-tugas yang dilakukan. Sebaliknya, Muchinsky (1983) melaporkan bahwa perilaku *employee centered* dan *production centered* tidak berhubungan satu dengan yang lain. Akan tetapi fakta empiris belakangan ini menunjukkan bahwa dua dimensi itu jarang sekali independen. Larson, Hunt & Osborn (dalam Muchinsky, 1983) melaporkan bahwa korelasi antar dimensi itu ada di atas 0.70. Hasil ini menyatakan bahwa bawahan menggambarkan kedua dimensi perilaku pemimpin tersebut berhubungan. Pemimpin digambarkan sebagai orang yang memiliki perasaan *consideration* yang rendah, jika ia kurang memberikan arahan untuk mencapai tujuan.

Pertanyaan yang masih diperdebatkan adalah apakah *consideration* atau *employee-centered* merupakan dua dimensi yang bersifat diskrit ataukah sebenarnya merupakan suatu dimensi kontinum? Morse dan Reimer (dalam Robbins, 1993) melakukan penelitian lanjutan yang hasilnya menunjukkan bahwa walaupun sistem otokratis menyumbang lebih banyak dalam meningkatkan produktivitas tahun pertama, tetapi pada tahun berikutnya hasilnya menurun. Jadi, kedua dimensi tersebut bersifat kontinum. Likert (1961) berdasarkan penelitiannya tentang manajemen dalam organisasi besar, menyebutkan empat dimensi perilaku pemimpin, yakni: 1) Exploitive-Authoritative, 2) Benevolent-Authoritative, 3) Consultative dan 4) Participative-Management.

Likert mengusulkan dan sekaligus memberikan bukti bahwa dengan memindahkan dari sistem I dan II ke arah sistem III dan IV akan membawa hasil berupa peningkatan produktivitas tenaga kerja dan kepuasan kerja. Secara lebih spesifik Likert (Bowers dan Sashore's 1966) menetapkan empat dimensi perilaku pemimpin untuk membedakan antara sistem otokratis dengan sistem demokratis. Dikatakan, pemimpin pada sistem IV adalah yang tertinggi dan pemimpin sistem I yang terendah.

Di samping itu, kelompok Michigan berusaha menghilangkan kesulitan metodologis dari kelompok peneliti yang mendahuluinya seperti penelitian Hawthorne (Robbins, 1989). Pada penelitian Michigan, pengukuran yang sistematis dibuat berdasarkan persepsi dan sikap para pengawas dan pekerja. Variabel-Variabel ini kemudian dihubungkan dengan pengukuran pelaksanaan pekerjaan. Rancangan riset juga memasukkan suatu derajat kontrol yang tinggi atas variabel-variabel non psikologis seperti bentuk tugas, kondisi pekerjaan, metode kerja, dan produktivitas. Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian kelompok Michigan adalah terdapat dua macam perilaku kepemimpinan, yakni *employee centered* dan *production oriented*. Perilaku kepemimpinan yang terpusat pada pekerjaan memiliki ciri yang sama dengan profesionalisme, sedangkan perilaku kepemimpinan yang terpusat pada karyawan memiliki ciri yang sama dengan perilaku konsiderasi. Itu berarti, baik kelompok Ohio University maupun Michigan University menemukan hal yang sama. Perbedaannya terletak pada hubungan antara dua macam perilaku kepemimpinan tersebut. Hasil penelitian Universitas Ohio, perilaku struktur tugas dan perilaku *consideration* berdiri bebas tidak saling mempengaruhi. Sebaliknya, hasil penelitian Universitas Michigan menyatakan ada hubungan.

### c. Managerial Grid

Pendekatan perilaku yang dikembangkan Robert Blake dan James S. Mouton (1966) ini lazim dikenal dengan nama *Managerial Grid*. Pendekatan ini menggunakan dua macam perilaku pemimpin, yaitu perilaku pemimpin yang perhatian pada manusia dan perhatian pada produksi atau tugas. Ciri tiap-tiap perilaku tersebut sama dengan ciri-ciri perilaku struktur tugas untuk perilaku perhatian pada produksi dan ciri-ciri perilaku consideration untuk perilaku perhatian terhadap orang. Perilaku perhatian terhadap orang dan perilaku perhatian terhadap produksi dapat saling mempengaruhi. Seorang pemimpin dapat sekaligus berperilaku memperhatikan produksi dan memperhatikan orang dengan derajat sama tinggi atau derajat yang berbeda. Jumlah grid managerial terdiri dari  $9 \times 9 = 81$  kisi. Itu berarti bahwa setiap sel mencerminkan kombinasi perilaku pemimpin berdasarkan kedua dimensi tersebut. Sayangnya mereka hanya berhasil membedakan 5 (lima) macam perilaku, yaitu 4 (empat) secara ekstrim dan 1 (satu) berada di tengah, di antara perilaku ekstrim tersebut. Lima macam kombinasi perilaku kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut:

1) *Impoverished Management.*

Perilaku pemimpin sangat kecil terhadap produksi dan terhadap orang. Maksudnya, pemimpin berupaya secara minimum untuk menyelesaikan tugas-tugas untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.

2) *Authority Obedience.*

Perilaku pemimpin sangat besar terhadap produksi tetapi sangat kecil terhadap orang. Maksudnya, efisiensi kepemimpinan organisasi dihasilkan dari pengaturan kondisi sedemikian rupa, sehingga unsur manusia menjadi sangat lemah kontribusinya.

3) *Team or Demoratic Management.*

Perilaku pemimpin sama tinggi baik kepada produksi maupun kepada orang. Maksudnya, pencapaian hasil kerja secara efektif dan efisien diperoleh atas dasar komitmen, kerja sama, dan saling mendukung untuk memanfaatkan secara optimal semua potensi organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

4) *Country Club Management*

Perilaku pemimpin sangat kecil terhadap produksi tetapi sangat besar terhadap orang. Maksudnya, perhatian yang sungguh-sungguh terhadap kebutuhan orang untuk

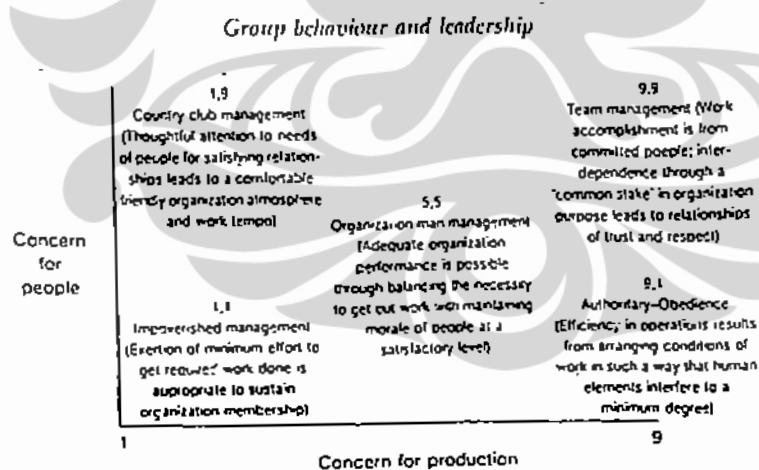


menciptakan hubungan yang memuaskan ke arah suasana organisasi yang ramah dan menyenangkan.

### 5) *Organization Man Management*

Pemimpin bersifat menengah (*middle*), baik terhadap produksi maupun terhadap orang. Maksudnya, prestasi kerja yang dicapai organisasi mungkin diperoleh dengan cara menyeimbangkan keperluan untuk kerja dengan semangat kerja karyawan pada tingkat memuaskan (Gibson, 1993; Gibson, 1994; Munandar, 1995; Robbins, 1993; Sutarto, 1986; Thoah, 1993).

**Gambar 2.1: Managerial Grid Model**



Sumber: S.P. Robbins (1993: 370)

#### d. Empat Sistem Manajemen Likert

Dalam serangkaian penelitiannya, Likert (1967) mengembangkan suatu ide dan pendekatan yang penting untuk memahami perilaku kepemimpinan dalam organisasi. Likert mengembangkan empat sistem manajemen berdasarkan dua macam perilaku kepemimpinan, yakni perilaku yang berorientasi pada tugas dan perilaku yang berorientasi pada orang.

Menurut Likert (dalam Stoner & Wankel, 1986; Sutarto, 1991), pemimpin itu dapat berhasil, jika bergaya *participative management* dan menerapkan *supportive relationship*. Berdasarkan hasil penelitian ini, Likert merancang empat sistem manajemen, yaitu Sistem I yang disebut *Exploitative Authoritative*; Sistem II disebut *Benevolent Authoritative*; Sistem III disebut *Consultative Management*; dan Sistem IV disebut *Participative Management*.

Secara singkat, keempat sistem manajemen Likert dijelaskan sebagai berikut:

##### 1) *Exploitative Authoritative*.

Gaya kepemimpinan ini menyatakan bahwa segala masalah yang timbul dalam organisasi semata-mata diputuskan oleh pimpinan.

2) *Benevolent Authoritative*

Gaya kepemimpinan yang menyatakan bahwa sebagian besar masalah yang timbul dalam organisasi semata-mata diputuskan oleh pimpinan.

3) *Consultative Management.*

Gaya kepemimpinan yang menyatakan bahwa perlu adanya konsultasi dengan bawahan sebelum menetapkan tujuan, memberikan perintah-perintah, dan membuat keputusan.

4) *Participative Management.*

Gaya kepemimpinan yang menyatakan bahwa semua masalah yang timbul dalam organisasi dipecahkan bersama antara pemimpin dan bawahan.

Menurut Likert, manajer yang termasuk dalam Sistem IV memiliki kesempatan untuk lebih sukses sebagai pemimpin. Disamping itu, juga dikemukakan bahwa setiap organisasi yang termasuk dalam Sistem IV ini sangat efektif dalam menetapkan tujuan dan pada umumnya cara pencapaiannya lebih produktif. Sebaliknya, organisasi yang tidak produktif disebabkan oleh kecenderungan para manajer menggunakan sistem manajemen I dan II (Likert, 1967 dan 1986; Munandar A.S., 1995; Stoner & Wankel, 1986; Siegel & Lane, 1987; Sutarto, 1991).

Baik Blake & Moun-ton maupun Likert berkecenderungan menetapkan perilaku pemimpin tertentu sebagai perilaku terbaik. Namun, hasil-hasil penelitian yang dilakukan para psikolog, seperti Coch & French Jr. (1947), Anderson (1959), Sales (1966), Likert (1961), dan Stogdill (1974), membuktikan bahwa tidak ada satu gaya yang secara wajar lebih efektif daripada gaya lainnya (Robbins, 1993; Gibson, 1993; Thoha, 1983; Munandar, AS., 1995; Sutarto, 1986).

Secara keseluruhan, penelitian berdasarkan konseptualisasi dua faktor perilaku pemimpin di atas berlangsung cukup lama. Taksonomi kepemimpinan telah membuka wawasan kita mengenai kepemimpinan yang efektif tetapi mewariskan sejumlah kegagalan sekaligus mengakhiri suara klasifikasi taksonomis kepemimpinan mengenai perilaku yang berorientasi kepada tugas dan kepada orang. Para peneliti kepemimpinan kini tersentak dari keasyikan dan menyadari bahwa tipe-tipe perilaku spesifik itu menarik dan perlu dipelajari. Namun, bila dibanding dengan ratusan studi mengenai taksonomi perilaku kepemimpinan, maka tipe-tipe perilaku spesifik sangat kecil jumlahnya.

#### **e. Pendekatan Situasional**

Pendekatan situasional menekankan pentingnya faktor kontekstual seperti otoritas pemimpin dan pengarahan, sifat dasar tugas yang dilakukan pemimpin unit, tugas bawahan, dan sifat dasar lingkungan eksternal. Pendekatan situasional terbagi atas dua sub kategori utama. Pertama, penelitian yang menempatkan perilaku pemimpin sebagai variabel terikat (peneliti ingin mengetahui bagaimanakah situasi mempengaruhi perilaku pemimpin dan seberapa bervariasi yang muncul dalam perilaku manajerial pada berbagai tipe posisi manajerial). Kedua, model kontingensi yang berusaha mengetahui bagaimanakah variabel situasional memoderatori hubungan antara atribut perilaku pemimpin dengan pengukuran efektivitas pemimpin dalam mengendalikan organisasi. Untuk menjelaskan pendekatan ini penulis hanya membahas beberapa model yang mewakili kedua sub kategori.

##### **1) Model Kontinum Kepemimpinan**

Dalam model yang dikembangkan Tannenbaum dan Schmidt (1957), perilaku demokratis dipandang sebagai dua bidang yang ekstrim dan merupakan suatu kontinum. Bidang pertama adalah pengaruh pemimpin dan bidang kedua pengaruh kebebasan bawahan.

Bidang pertama menggunakan kekuatan pribadi (*authocratic*) yang bersumber pada latar belakang pendidikan, kehidupan pribadi, pengetahuan, nilai-nilai hidup yang dihayati, kecerdasan, dan pengalaman untuk membuat keputusan tanpa melihatkan bawahan. Sedangkan bidang kedua, pemimpin menggunakan perilaku demokratis yakni kekuatan bawahan dengan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan. Kedua bidang pengaruh ini digunakan terkait pada aktivitas pengambilan keputusan pemimpin.

Peneliti ini telah menetapkan tujuh model perilaku pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin. Model keputusan dimaksud adalah (1) pemimpin membuat keputusan dan mengumumkan kepada bawahannya; (2) pemimpin menjual keputusan kepada bawahannya; (3) pemimpin memberikan pemikiran atau berbagai ide dengan membuka kesempatan dialog dengan bawahannya; (4) pemimpin memberikan keputusan yang bersifat sementara yang kemungkinan dapat diubah; (5) pemimpin melemparkan persoalan yang diikuti beberapa alternatif pemecahannya; (6) pemimpin merumuskan batas-batasnya dan meminta kelompok bawahan untuk membuat keputusan; dan (7)

pemimpin memberikan ijin kepada bawahannya untuk melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang sudah dirumuskan oleh pimpinan (Munandar AS, 1995; Stoner & Wankel, 1986; Yukl, 1989; Sutanto, 1991). Apabila ketujuh model tersebut dikelompokkan ke dalam perilaku, yaitu kelompok perilaku *authoritative* meliputi nomor 1, 2, dan 3 dan kelompok perilaku konsultatif meliputi nomor 4, 5, serta kelompok perilaku kombinasi meliputi nomor 6 dan 7.

## **2) Model Kepemimpinan Kontingensi Fiedler**

Fiedler (1967) telah mengembangkan model kontingensi yang merupakan model tertua dari semua model kontingensi lainnya (Sutarto, 1991; Thoha, 1993). Model ini menyatakan bahwa tidak ada seseorang yang dapat menjadi pemimpin berhasil yang hanya menerapkan satu macam gaya untuk semua situasi. Dengan perkataan lain, pemimpin akan berhasil memimpin apabila menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda dalam menghadapi situasi berbeda. Selanjutnya Fiedler berpendapat, kami bukan menyatakan tentang seorang pemimpin yang baik atau buruk, melainkan hanya yang menerapkannya “dengan baik dalam situasi tertentu” dan kurang baik dalam situasi lainnya.”

Ada tiga sifat situasi yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan yaitu hubungan pemimpin-anggota, derajat susunan tugas dan kedudukan kekuasaan pemimpin (Gibson, 1993; Harsey & Blanchard, 1992; Sutarto, 1991). Situasi yang menguntungkan pemimpin ditandai dengan adanya hubungan baik antara pemimpin dengan bawahan, kejelasan tugas dan tanggung jawab dan ketegasan serta kekuatan kekuasaan formal pemimpin. Sebaliknya situasi yang tidak menguntungkan bagi pemimpin karena adanya hubungan antara pemimpin dan bawahan, yang kurang jelas tugas dan tanggung jawabnya, ketidaktegasan serta kurang kuatnya kekuatan formal pemimpin. Dengan demikian, efektivitas kepemimpinan melibatkan tiga variabel penting, yakni hubungan antara pemimpin-anggota dibedakan menjadi hubungan baik dan hubungan buruk; struktur tugas dibedakan menjadi tugas terstruktur dan tidak; kedudukan kekuasaan pemimpin, dibedakan menjadi kuat dan lemah.

Di dalam mengatur perilaku kepemimpinan ini, Fieldler menggambarkan dua pengukuran unik. Pengukuran ini dikembangkan untuk memberikan suatu skor yang dapat menunjukkan kesamaan asumsi di antara yang berlawanan (*Assumed Similarity between opposite - ASO*) dan teman



kerja yang paling sedikit disukai (*Least Preferred Co-Worker-LPC*). ASO memperhitungkan derajat kesamaan di antara persepsi pemimpin mengenai kesenangan yang paling banyak dan sedikit tentang teman kerja.

Pemimpin dengan SPC tinggi lebih efektif dalam beberapa situasi dan pemimpin dengan SPC rendah yang lebih efektif dalam situasi lain (Dunnette, 1992 ; Robbins, 1993; Stoner & Wankel, 1986; Schein, 1985, Munandar, A.S., 1996; Sutarto, 1991). Kedua pengukuran model kepemimpinan itu dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Perilaku kepemimpinan berorientasi pada hubungan dikaitkan dengan tidak adanya perbedaan besar di antara teman sekerja yang paling disukai (ASO) atau memberikan gambaran relatif menyenangkan kepada teman kerja yang paling sedikit disukai (SPC).
- b) Perilaku berorientasi pada tugas dikaitkan dengan adanya perbedaan signifikan di antara teman kerja yang paling disenangi dan paling sedikit disenangi (ASO) atau memberikan suatu gambaran yang paling tidak menyenangkan pada teman kerja yang paling sedikit disukai (SPC).

Berdasarkan kinerja kombinasi antara perilaku pemimpin berorientasi pada hubungan dan pada tugas dengan ketiga sifat variabel situasi masing-masing tersebut disimpulkan sebagai berikut:

- (1) Gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas lebih berhasil dalam situasi ekstrim, yakni situasi yang sangat menguntungkan dan situasi yang tidak menguntungkan.
- (2) Gaya kepemimpinan berorientasi kepada karyawan lebih berhasil dalam situasi madya.
- (3) Gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas berhasil menurut lima situasi, sedangkan gaya kepemimpinan berorientasi karyawan berhasil dalam tiga situasi.
- (4) Pemimpin melakukan pengaruh yang sangat besar pada situasi satu dan pemimpin melakukan pengaruh yang sangat sedikit pada situasi delapan.

Banyak penelitian yang telah diadakan untuk menguji model ini. Penelitian Strube dan Garcia (1981; Peters, dkk., 1985) misalnya, mendukung model ini, walaupun tidak untuk setiap situasi dan tidak setajam penelitian lapangan dibanding dengan studi laboratorium.

Secara komprehensif, pendekatan situasi berusaha menggambarkan variabel-variabel situasional yang

mempengaruhi efektivitas kepemimpinan dan berusaha menemukan sejumlah variabel situasional yang memoderatori hubungan antara atribut pemimpin dengan efektivitas kepemimpinan. Sejumlah pengujian telah mengungkapkan hasil yang mendukung, tapi sejumlah pengujian lain mengungkapkan bahwa perkembangan teori kontingensi tidak memadai mengenai proses untuk menjelaskan intervensi. Teori kepemimpinan situasional, *SPC Contingency Theory*, *Leadership Substitutes Theory* dan *Cognitive Resource Theory* secara khusus lemah dalam hubungan dengan identifikasi variabel intervensi. Semua model contingency mengandung variabel moderator situasional, tetapi variabel tersebut sering bersifat kurang pasti dan sulit untuk dioperasionalisasikan.

### **3) Teori Situasional**

Perkembangan selanjutnya tentang teori kepemimpinan adalah teori situasional yang menjelaskan interaksi karakteristik seorang pemimpin dengan berbagai faktor situasi untuk memperoleh pemimpin yang efektif.

Variabel-variabel gaya kepemimpinan yang dipergunakan dalam mengembangkan teori ini, antara lain: kualitas hubungan antara pemimpin dengan bawahan, keberdayaan atau "*posision*

*power*” pemimpin, derajat struktur tugas/pekerjaan, kejelasan peran anggota, norma kelompok, kesediaan menerima keputusan yang dibuat pemimpin, dan kematangan bawahan (Robbins, 1990: 309).

Di samping itu perlu pula pertimbangan nilai acuan budaya lokal, yakni darimana pemimpin itu berasal, karena Fiedler mendasari teorinya pada asumsi bahwa gaya kepemimpinan seseorang sangat sulit untuk diubah. Diane E. Papilia (1995: 12) menjelaskan *“today most psychologist recognize that human development is a lifelong process. Each period, of the person’s life span is influenced by the past and will affect the future”*. Oleh karena itu faktor budaya berkaitan dengan perkembangan manusia yang merupakan proses panjang. Pemimpin lokal dalam mengambil keputusan dipengaruhi oleh proses panjang budaya lokal. Di sini berarti teori situasional berkaitan dengan situasi lokal.

Untuk model kepemimpinan yang dikembangkan oleh Harsey dan Blanchard yang mendasarkan asumsi “tidak ada jalan terbaik mempengaruhi bawahan dalam situasi tertentu”, maka gaya kepemimpinan efektif dalam situasi kepemimpinan tertentu, tetapi tidak efektif untuk situasi yang lain.

Model situasional didasarkan atas hubungan antara perilaku tugas, perilaku hubungan serta tingkat kematangan bawahan. Model ini berfokus pada dua konsep kunci efektivitas kepemimpinan, yakni bawahan dan kematangan. Mereka berpandangan, bawahan menggambarkan kepemimpinan efektif dan merekah yang menerima atau menolak pemimpin.

Harsey dan Blanchard (1992) menyatakan bahwa kepemimpinan situasional didasarkan pada saling pengaruh antara (1) sejumlah petunjuk dan pengarahan (perilaku tugas) pemimpin; (2) dukungan emosional (perilaku hubungan) pemimpin; dan (3) tingkat kesiapan (kematangan) ditunjuk para bawahan dalam melaksanakan tugas khusus dan fungsi. Dimasukkannya dimensi maturitas sebagai dimensi ketiga, sesungguhnya menggambarkan bahwa perilaku kepemimpinan yang akan diterapkan perlu disesuaikan dengan level kematangan bawahan. Artinya, optimalisasi kuantitas perilaku pemimpin berorientasi kepada tugas dan kepada hubungan diperankan seorang pemimpin bergantung kepada kedewasaan bawahan.

Perilaku pemimpin sesuai dengan level kematangan pengikut digambarkan dengan kurva berbentuk lonceng yang bergerak melalui keempat kuartran kepemimpinan. Sedangkan

level kematangan bawahan membentuk kontinum yang ujung ekstrim kirinya menempatkan "tidak matang". Di antara level sedang (M3 dan M2) dan level rendah (M1). Tingkat kematangan (M4) bercirikan "mampu dan mau atau yakin". Tingkat kematangan sedang ke arah kematangan tinggi (M3) bercirikan "mampu tidak mau atau tidak mantap". Tingkat kematangan rendah ke arah kematangan sedang (M2) bercirikan "tidak mampu tetapi mau atau yakin. Sedangkan tingkat kematangan rendah (M1) bercirikan "tidak mampu dan tidak mau".

Berdasarkan kombinasi antara perilaku tugas dan perilaku hubungan, maka dibentuklah empat gaya kepemimpinan, yakni *telling* (G1), *selling* (G2), *participating* (G3), dan *delegating* (G4).

a) *Telling* (memberitahukan). Gaya ini bercirikan tinggi tugas dan rendah hubungan. Pemimpin memberikan perintah khusus, pengawasan dilakukan secara ketat, pemimpin menerangkan pada bawahan apa yang harus dikerjakan, bagaimana cara mengerjakannya, kapan harus dilakukan. Gaya ini disebut dengan G1 bagi M1.

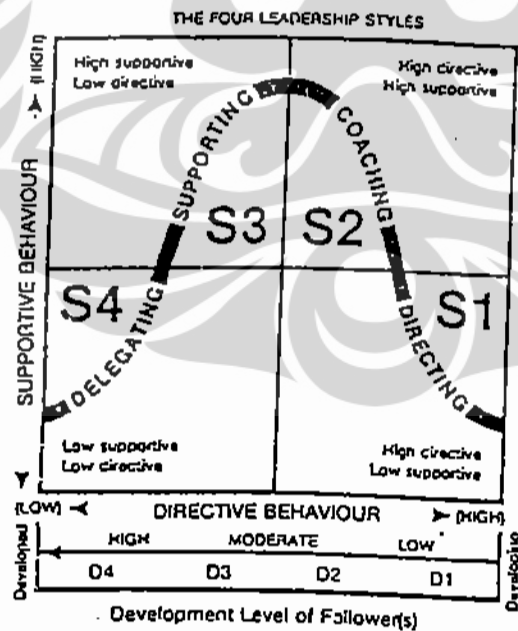
b) *Selling* (menjajakan). Gaya ini bercirikan tinggi tugas dan tinggi hubungan. Pemimpin menerangkan keputusan, pemimpin memberi kesempatan untuk penjelasan, pemimpin

masih banyak melakukan pengarahan, pemimpin mulai melakukan komunikasi dua arah. Gaya ini disebut G2 bagi M2.

c) *Participating* (berperan serta). Gaya ini bercirikan tinggi hubungan dan rendah tugas, pemimpin dan bawahan saling memberikan gagasan, pemimpin dan bawahan bersama-sama membuat keputusan. Gaya ini disebut G3 bagi M3.

d) *Delegating* (mendelegasikan). Gaya ini bercirikan rendah tugas dan rendah hubungan, pemimpin melimpahkan pembuatan keputusan dan pelaksanaan kepada bawahan. Gaya ini disebut dengan G4 bagi M4.

**Gambar 2.2: Model Kepemimpinan Situasional**



Sumber: Robbins (1993:379).

#### 4) Teori Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Teori kepemimpinan yang kemudian populer adalah teori kepemimpinan transformasional dan teori kepemimpinan transaksional. Menurut Bass (dalam Yukl, 1994), teori kepemimpinan transformasional mencakup tiga komponen, yakni: karisma, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian yang diindividualisasi (*individualized consideration*). Karisma merupakan sebuah proses yang padanya seorang pemimpin mempengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut. Stimulasi intelektual adalah sebuah proses yang padanya para pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah-masalah dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah-masalah dari sebuah perspektif yang baru. Perhatian yang diindividualisasi termasuk memberi dukungan, membesarkan hati dan memberi pengalaman-pengalaman tentang pengembangan kepada para pengikut.

Sebuah revisi baru dari teori tersebut dilakukan oleh Bass dan Avolio (1990, dalam Yukl, 1994). Mereka menambahkan perilaku transformasional lain yang disebut inspirasi ("motivasi inspirasional"). Inspirasi didefinisikan



sebagai sejauh mana seorang pemimpin mengkomunikasikan sebuah visi yang menarik, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan, dan memodelkan perilaku-perilaku yang sesuai.

Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan terhadap mereka. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan: (1) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, (2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim dari pada kepentingan diri sendiri., dan (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi (Yukl, 1999).

Sedangkan ikhwal kepemimpinan transaksional, Bass (dalam Yukl, 1999) memandang kepemimpinan transaksional sebagai sebuah pertukaran imbalan-imbalan untuk mendapatkan kepatuhan. Menurut Bass, salah satu komponen dari perilaku transaksional (disebut perilaku "contingent rewards") mencakup kejelasan mengenai pekerjaan yang diminta untuk memperoleh imbalan-imbalan dan penggunaan

insentif dan *contingent rewards* untuk mempengaruhi motivasi. Komponen kedua (disebut "*active management by exception*") termasuk pemantauan dari para bawahan dan tindakan-tindakan memperbaiki untuk memastikan bahwa pekerjaan tersebut telah dilaksanakan secara efektif. Komponen ketiga (disebut "*passive management by exception*") adalah penggunaan *contingent punishment* dan tindakan memperbaiki lainnya. Bass memandang kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional sebagai proses-proses yang berbeda namun tidak saling eksklusif, dan ia mengakui bahwa pemimpin yang sama dapat menggunakan kedua jenis kepemimpinan tersebut pada waktu-waktu dan situasi-situasi yang berbeda.

#### **5. Teori Kepemimpinan Kouzes dan Posner**

Di tengah-tengah kontroversi teori kepemimpinan tersebut, Kouzes dan Posner memperkenalkan teori kepemimpinan yang secara praktis pernah dipergunakan untuk meneliti atau mensurvei lebih dari sepuluh ribu pimpinan di seluruh dunia. Dari ciri-ciri yang ditampilkan, teori kepemimpinan Kouzes dan Posner lebih berdekatan dengan teori kepemimpinan transformasional.

Teori kepemimpinan Kouzes dan Posner menekankan pada lima perilaku kepemimpinan, yakni: menantang proses (*challenge the process*), mengilhamkan suatu visi bersama (*inspire a shared vision*), memungkinkan orang lain bertindak (*enable others to act*), petunjuk jalan (*model the way*) dan mendorong hati (*encourage the heart*) (Kouzes dan Posner, 1999). Dari lima perilaku tersebut kemudian dikembangkan menjadi sepuluh komitmen kepemimpinan, yang meliputi (Kouzes dan Posner, 1999):

1. Mencari kesempatan yang menantang untuk mengubah, mengembangkan, membuat inovasi dan meningkatkan (*search out challenging opportunities to change, grow, innovate, and improve*).
2. Melakukan eksperimen, mengambil risiko, dan belajar dari kesalahan yang menyertainya (*experiment, take risk, and learn from the accompanying mistakes*).
3. Membayangkan masa depan meningkatkan semangat dari memuliakan (*envision an uplifting and enabling future*).
4. Mengajak orang lain dalam wawasan bersama dengan mengimbau nilai-nilai, perhatian, harapan, dan impian mereka (*enlist others in a common vision by appealing to their values, interests, hopes, and dreams*).

5. Mengajukan kerjasama dengan mengemukakan tujuan yang penuh kerjasama dan membina kepercayaan (*foster collaboration by promoting cooperative goals and building trust*).
6. Memperkuat orang dengan memberikan kekuasaan, menyediakan pilihan, mengembangkan kecakapan, memberikan tugas penting, dan menawarkan dukungan nyata (*strengthen people by giving power away, providing choice, developing competence, assigning critical tasks, and offering visible support*).
7. Memberikan teladan dengan berperilaku dengan cara yang konsisten dengan visi bersama (*set the example by behaving in ways that are consistent with shared values*).
8. Mencapai kemenangan kecil yang meningkatkan kemajuan yang konsisten dan membina komitmen (*achieve small wins that promote consistent progress and build commitment*).
9. Menghargai sumbangan individu atas keberhasilan di setiap proyek (*recognize individual contributions to the success of every project*).
10. Merayakan keberhasilan tim secara teratur (*celebrate team accomplishments regularly*).

Untuk membuktikan teorinya, Kouzes dan Posner menyusun instrumen penelitian *Leadership Practices Inventory (LPI)* dengan menggunakan indikator-indikator: menantang proses (*challenge the*

*process*), mengilhamkan suatu visi bersama (*inspire a shared vision*), memungkinkan orang lain bertindak (*enable others to act*), petunjuk jalan (*model the way*) dan mendorong hati (*encourage the hearth*).

## **6. Persepsi Kepemimpinan dan Perilaku Kepemimpinan**

### **a. Persepsi kepemimpinan**

Merujuk pada teori tentang persepsi dan kepemimpinan yang telah diuraikan di atas, maka persepsi bawahan terhadap kepemimpinan atasan dapat diartikan sebagai suatu proses individual (bawahan) dalam mengorganisasikan dan memberikan makna (menginterpretasikan) terhadap upaya-upaya atasan selama memberikan pengaruh terhadap bawahan. Persepsi yang diberikan oleh bawahan secara umum tergantung pada orang atau objek yang diamati, situasi, pengamat, persepsi diri dan karakteristik pribadi.

Persepsi membantu individu dalam memilih, mengatur, menyimpan dan menginterpretasikan rangsangan menjadi gambaran yang utuh dan berarti. Oleh karena setiap individu memberi arti sendiri terhadap rangsangan, maka setiap individu berbeda pula dalam melihat hal yang sama dengan cara yang berbeda (Walter R. Nord, 1976). Kondisi ini pun juga terjadi dalam perusahaan, dimana setiap bawahan memiliki persepsi

yang berbeda-beda terhadap kepemimpinan atasan, meskipun objek yang diamati adalah sama.

Dalam kehidupan sehari-hari persepsi berperan dalam memperoleh pengetahuan khusus tentang objek atau kejadian pada saat tertentu dan berperan pula dalam penerimaan rangsangan, mengaturnya dan menterjemahkan atau menginterpretasikan rangsangan untuk mengatur perilaku dan membentuk sikap (Gibson dkk, 1996). Dalam kaitannya dengan persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan, maka persepsi ini dapat membantu bawahan untuk memperoleh pengetahuan tentang perilaku-perilaku kepemimpinan atasan, sehingga bawahan dapat menentukan sikap-sikap tertentu sesuai persepsinya terhadap kepemimpinan atasan.

**b. Perilaku kepemimpinan**

Berdasarkan definisi perilaku yang telah dikemukakan pada sub bab sebelumnya, maka perilaku kepemimpinan dapat diartikan sebagai semua tanggapan atau reaksi yang dilakukan oleh atasan dalam upayanya mempengaruhi bawahan yang diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi. Pada prinsipnya perilaku kepemimpinan atasan dipengaruhi oleh faktor individual dan lingkungan (Gibson dkk, 1996). Yang termasuk dalam faktor

individual yaitu kemampuan dan keterampilan, latar belakang keluarga, kepribadian, persepsi, sikap, ciri, kapasitas belajar, umur, ras, jenis kelamin dan pengalaman. Sedangkan yang termasuk faktor lingkungan yakni: desain pekerjaan, struktur organisasi, kebijakan dan aturan, kepemimpinan, penghargaan dan sanksi, sumber daya, keluarga, ekonomi, dan keluarga.

Perilaku kepemimpinan ternyata menjadi masalah yang menarik bagi para pakar kepemimpinan. Hal ini ditandai dengan banyaknya penelitian-penelitian yang ditujukan untuk melihat perilaku kepemimpinan. Penelitian terutama diarahkan untuk melihat perilaku kepemimpinan yang efektif. Salah satu penelitian tentang perilaku kepemimpinan yaitu dilakukan oleh Ohi State (dalam Yukl, 1998). Dalam penelitiannya ditemukan bahwa para bawahan memandang perilaku atasannya pertama-tama dalam kaitannya dengan dua dimensi atau kategori arti dari perilaku, yaitu *consideration* dan *initiating structure*. *Consideration* adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan cara ramah dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan, dan memperhatikan kesejahteraan bawahan. Sedangkan *initiating structure* merupakan tingkat sejauh mana seorang pemimpin menentukan dan menstruktur perannya sendiri dan peran dari para bawahan ke arah pencapaian tujuan-tujuan

formal kelompok. *Consideration* dan *initiating structure* ditemukan sebagai kategori perilaku yang relatif berdiri sendiri, yang berarti bahwa beberapa orang pemimpin mempunyai *consideration* yang tinggi dan *initiating structure* yang rendah dan begitu pula sebaliknya.

Penelitian lain yang menunjukkan perilaku kepemimpinan adalah studi-studi dari Michigan. Sebagaimana yang diringkas oleh Likert (dalam Yukl, 1998), dari penelitian Michigan ditemukan adanya tiga perilaku kepemimpinan. Pertama, perilaku yang berorientasi pada tugas (*task-oriented behavior*). Para pemimpin yang efektif tidak menggunakan waktu dan usahanya dengan melakukan pekerjaan yang sama seperti yang dilakukan oleh bawahannya. Sebaliknya, para pemimpin yang efektif berkonsentrasi pada fungsi-fungsi yang berorientasi pada tugas dan memandu para bawahan dalam menetapkan tujuan-tujuan kinerja yang tinggi namun realitis. Kedua, perilaku yang berorientasi pada hubungan (*relationship-oriented behavior*). Bagi para pemimpin yang efektif, perilaku yang berorientasi pada tugas tidak terjadi dengan mengorbankan perhatian terhadap hubungan antarmanusia. Para pemimpin yang efektif lebih penuh perhatian (*considerate*), mendukung, dan membantu para bawahan. Ketiga, kepemimpinan partisipatif. Likert menganjurkan



agar supaya para manajer menggunakan secara ekstensif supervisi kelompok daripada mengontrol waktu tiap bawahan sendiri-sendiri. Pertemuan berkelompok memudahkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan, memperbaiki komunikasi, mendorong kerjasama, dan memudahkan pemecahan konflik. Peran dari pemimpin dalam pertemuan kelompok pertama-tama harus memandu diskusi dan membuatnya mendukung, konstruktif, dan berorientasi pada pemecahan masalah. Namun, penggunaan partisipasi bukan secara tidak langsung menghilangkan tanggung jawab, dan pemimpin tetap bertanggung jawab atas semua keputusan dan hasilnya.

### **C. Hubungan antara Persepsi terhadap Perilaku Kepemimpinan dengan Komitmen Organisasi**

Luthans (1992) mengatakan bahwa komitmen organisasi ditentukan oleh sejumlah variabel baik personal, organisasi maupun non organisasi.

Bila sikap individu terhadap atasannya negatif, berarti individu/karyawan tidak menyukai perilaku atasannya, yang dapat berakibat bahwa karyawan tersebut merasa `tidak betah` bekerja di organisasi tersebut. Keadaan demikian sulit untuk mempertahankan komitmennya pada organisasi (Yusuf , 1994).

Beberapa ahli telah mencoba melihat hubungan antara *leader power* terhadap komitmen organisasi yang dikaitkan dengan berbagai karakteristik individu di antaranya usia, masa kerja dan tingkat pendidikan.

Penelitian Rahim dan Afza (1992) memperlihatkan bahwa faktor-faktor individual seperti usia, tingkat pendidikan dan masa kerja ternyata ikut mempengaruhi penelitian karyawan terhadap daya pemimpin dari para pemimpin (manajer) mereka dan hal ini berkorelasi dengan nilai komitmennya terhadap organisasi. Dalam studi tersebut subjek penelitiannya adalah 308 akuntan yang ada di Amerika, hasilnya menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif antara kepemimpinan dengan komitmen organisasi. Lebih rinci diketemukan hasil bahwa daya paksaan dan daya imbalan ternyata menurunkan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Sedangkan daya keahlian dan daya acuan yang dimiliki atasan ternyata berkorelasi positif dengan komitmen organisasi dan juga tingkat kepuasan kerja para karyawan.

Dari penelitian ini juga ditemukan bahwa ada hubungan yang positif antara rendahnya komitmen organisasi dan rendahnya kepuasan kerja, dengan keinginan untuk pindah atau keluar dari organisasi. Demikian juga penelitian dari Churchill, Ford & Hartley (1985) menemukan bahwa faktor pengalaman dan tingkat pendidikan sangat mempengaruhi sikap kerja karyawan dalam perusahaan, termasuk di dalamnya komitmen dari pekerja terhadap organisasi.

Penelitian Mowday, Steers dan Porter (1979) menemukan bahwa ada hubungan yang aktif antara komitmen organisasi dengan komitmen kemampuan yang mereka miliki demi tercapai tujuan organisasi. Kontribusi usaha itu ditentukan oleh cara pemimpin dalam memperlakukan bawahannya.

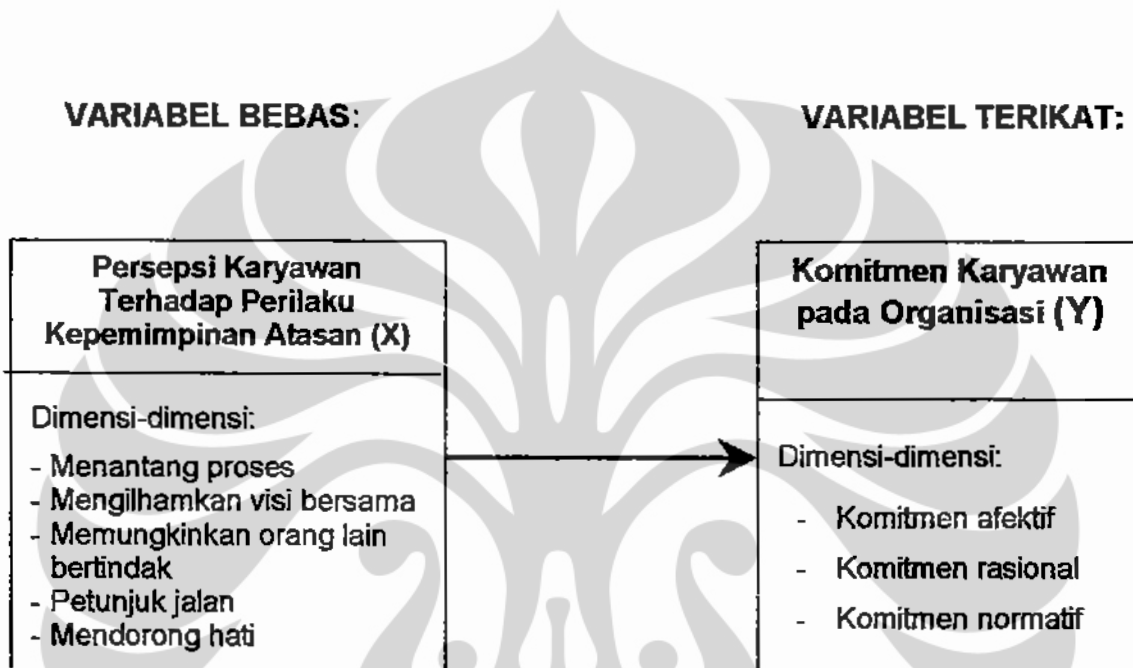
Di bidang psikologi sosial hasil penelitian dari Etzioni (1961, 1968) menunjukkan bahwa sikap bentuk dari komitmen yang ditandai dengan keterlibatan individu dalam organisasi diasosiasikan dengan daya kepemimpinan.

Hasil studi Franklin (1975) mendukung proposisi di atas bahwa semakin normatif daya sosial atasan akan semakin besar komitmen organisasi. Franklin menemukan bahwa sikap yang utilitarian (*punishment oriented*) kurang efektif dalam mendukung daya pemimpin personal agar bawahan lebih *committed* dengan tujuan organisasi. Daya keahlian dan daya acuan nampak lebih positif berasosiasi dengan komitmen organisasi.

Berdasarkan acuan teoritis di atas dapat disimpulkan bahwa ada hubungan antara aspek-aspek kepemimpinan dengan komitmen organisasi.

#### D. Model Penelitian

Berdasarkan uraian teoritik di atas maka dapat diketengahkan model penelitian sebagai berikut:



## **BAB III**

### **MASALAH DAN HIPOTESIS**

#### **A. Masalah**

Permasalahan utama yang ingin dikaji dalam penelitian ini adalah mengenai hubungan antara persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan dengan komitmen karyawan pada organisasi, khususnya di PT. Lautan Luas Tbk. Dalam hal ini apakah persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan memiliki hubungan yang positif dengan komitmen karyawan pada organisasi atau justru sebaliknya. Jika memiliki hubungan positif, berarti semakin baik persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan, maka semakin tinggi komitmen karyawan pada organisasi, dan begitu pula sebaliknya.

Sebagai analisis tambahan, dalam penelitian ini juga dikaji mengenai pengaruh karakteristik responden yang meliputi jenis kelamin, tingkat pendidikan dan masa kerja terhadap komitmen karyawan pada organisasi. Di samping itu, untuk mengetahui faktor-faktor mana diantara aspek persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan yang berkorelasi secara signifikan dengan komitmen karyawan pada organisasi, dilakukan perhitungan dengan analisis faktor.

## **B. Hipotesis**

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah dan kerangka teoritik, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

**Ho:** Tidak ada hubungan antara persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan atasan dengan komitmen karyawan pada organisasi PT Lautan Luas Tbk.

**Ha:** Ada hubungan antara persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan atasan dengan komitmen karyawan pada organisasi PT Lautan Luas Tbk.

## **BAB IV**

### **METODOE PENELITIAN**

Bab ini menyajikan metodologi penelitian yang meliputi: (a) Lokasi penelitian, (b) Variabel penelitian dan definisi operasionalnya, (c) metode penelitian, (d) Populasi dan Sampel penelitian, (e) Alat pengumpul data, (f) uji validitas dan realibilitas alat/instrumen penelitian, dan (g) Metode pengolahan dan analisis data.

#### **A. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini mengambil lokasi di PT. Lautan Luas Tbk yang terletak di Jl. K. S. Tubun Jakarta.

#### **B. Populasi dan Sampel Penelitian**

Subyek penelitian ini adalah para penyelia (supervisor) di perusahaan kimia PT Lautan Luas Tbk. Jumlah populasi penyelia (supervisor) secara keseluruhan adalah 141 orang, namun yang memenuhi kriteria sebagai sampel penelitian adalah 102 orang. Adapun kriteria yang digunakan untuk menentukan sampel adalah:

1. Penyelia (supervisor) yang telah bekerja lebih dari satu tahun sebagai supervisor dan mempunyai anak buah. Kreteria ini diperlukan untuk menghindari terjadinya respon-respon bias atas item-item instrumen

penelitian kerana responden (*sampel*) belum terbiasa atau kurang berpengalaman dalam menghadapi situasi-situasi kepemimpinan atasan (*supervisor*).

2. Pendidikan minimal SLTA (Sekolah Lanjutan Tingkat Atas). Kriteria ini dibutuhkan untuk menghindari terjadinya persepsi-persepsi bias sebagai akibat dari keterbatasan pengetahuan responden.
3. Mewakili semua unit/bagian yang ada dalam organisasi perusahaan PT Lautan Luas Tbk. Kriteria ini diambil untuk menghindari terjadinya subyektivitas penelitian sebagai akibat dari ketidakproporsionalan pengambilan sampel penelitian dari semua populasi yang tersebar di semua unit/bagian organisasi perusahaan.
4. Jenis kelamin antara laki-laki dan perempuan berimbang. Kriteria ini dipakai untuk menghindari bias gender, karena persepsi terhadap lain jenis kelamin yang subyektif. Dengan jumlah sampel penelitian laki-laki dan perempuan secara berimbang diharapkan bias gender dapat tereleminir hingga tingkat yang paling minimal.

Dengan mengacu pada kriteria tersebut, maka pengambilan sampel bersifat *non-probability* dengan jenis *purposive sampling*. Ciri dari teknik pengambilam sampel ini adalah tidak semua anggota populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk terpilih sebagai sampel penelitian. Dalam konteks penelitian ini penentuan sampel diusahakan mengakomodasi umur dan pengalaman yang merata agar terhindar dari



sampel yang hanya pada umur tertentu saja serta mewakili semua departemen (SDM, keuangan, pemasaran dan produksi).

Namun, dari jumlah populasi yang memenuhi kriteria sampel tersebut tidak semua dijadikan sampel penelitian, melainkan 30 orang diantaranya diambil sebagai sampel uji coba instrumen penelitian. Dengan demikian sampel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah 102 orang.

### **C. Variabel Penelitian dan Definisi Operasionalnya**

Penelitian ini terdiri atas 2 variabel, yakni:

1. Persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan Atasan sebagai variabel bebas.
2. Komitmen karyawan pada Organisasi sebagai variabel terikat.

Definisi operasional dari masing-masing variabel tersebut adalah sebagai berikut:

1. Persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan atasan adalah skor yang diperoleh berdasarkan penilaian bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan yang meliputi lima indikator yakni, (1) *challenging the process*, (2) *inspiring a shared vision*, (3) *enabling others to act*, (4) *modeling the way*, dan (5) *encouraging the heart*.

2. Komitmen karyawan pada organisasi adalah skor yang diperoleh dari keterlibatan karyawan dalam organisasi dilihat dari aspek afektif, rasional, dan normatif.
3. Karakteristik karyawan adalah kondisi individual karyawan dilihat berdasarkan atas (1) Jenis Kelamin, (2) lama kerja, dan (3) tingkat pendidikan.

#### **D. Alat Pengumpul Data**

Data penelitian ini diperoleh dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan salah satu jenis alat pengumpul data yang disampaikan kepada responden atau subyek penelitian melalui sejumlah pertanyaan atau pernyataan (Koentjaraningrat, 1985: 185). Teknik ini dipilih semata-mata karena: subyek adalah orang yang mengetahui dirinya sendiri, apa yang dinyatakan oleh subyek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya, dan inteprestasi subyek tentang pertanyaan/pernyataan yang diajukan kepada subyek adalah sama dengan apa yang dimaksud oleh peneliti (Sutrisno Hadi, 1987: 157).

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas dua buah, masing-masing mewakili *independent variable* dan *dependent variable*, yakni:

## 1. Kuesioner *Leadership Practices Inventory (LPI)*

Responden dalam penelitian ini adalah penyelia (supervisor), yang masing-masing mengisi Kuesioner LPI (*Leadership Practices Inventory*). LPI dikembangkan oleh James M. Kouzes dan Barry Z. Posner yang didasarkan atas pendapat penyelia (supervisor) terhadap perilaku kepemimpinan atasan (manager), (*observer's ratings*). Kuesioner asli dalam naskah bahasa Inggris kemudian diterjemahkan ke bahasa Indonesia, yang selanjutnya dikonsultasikan kepada dosen pembimbing. Skor LPI (*Leadership Practices Inventory*) diperoleh berdasarkan atas 5 (lima) indikator, yakni: menantang proses (*challenging the Process*), mengilhami suatu visi bersama (*Inspiring a Shared Vision*), memungkinkan orang lain bertindak (*Enabling Others to Act*), petunjuk jalan (*Modeling the Way*), dan mendorong hati (*Encouraging the Heart*). Pengukuran instrumen penelitian menggunakan teknik skala Likert (*The Method of Summated Ratings*) dan bersifat kontinum, dengan lima kategori jawaban, yakni mulai dari SS sampai dengan SJ, masing-masing menerangkan: Sangat sering (SS), Sering (S), Kadang-kadang (K), Jarang (J) dan Sangat Jarang (SJ). Bobot skala masing-masing 5, 4, 3, 2 dan 1. LPI dalam bentuk asli memuat lima indikator, masing-masing indikator terdapat dua dimensi, dan dari masing-masing dimensi terdapat tiga pernyataan, sehingga keseluruhannya terdiri

atas 30 item pernyataan. Rincian dari masing-masing indikator tersaji pada kisi-kisi berikut:

**Tabel 4.1**

Kisi-kisi Persepsi Karyawan terhadap Kepemimpinan Atasan (LPI)

NO	Indikator	No. Item	Jml
1	Menantang proses	1,6,11,16,21,26	6
2	Mengilhami suatu visi bersama	2,7,12,17,22,27	6
3	Memungkinkan orang lain bertindak	3,8,13,18,23,28	6
4	Petunjuk jalan	4,9,14,19,24,29	6
5	Mendorong hati	5,10,15,20,25,30	6
<b>Jumlah</b>			<b>30</b>

## 2. Kuesioner Komitmen Karyawan pada Organisasi

Kuesioner Komitmen Organisasi dalam penelitian ini diambil dari tesis yang ditulis oleh Johanes Temaluru Manuru (1996). Sebenarnya kuesioner komitmen organisasi didesain berdasarkan tiga dimensi komitmen organisasi dari Allen dan Meyer (1990) dan disajikan dalam bentuk skala model Likert modifikasi. Skala berisi sejumlah pernyataan yang menyatakan obyek yang hendak diungkap. Pernyataan yang mendukung obyek (positif) disebut *Favorable (F)*, sedangkan pernyataan yang bermakna sebaliknya (negatif) disebut *Unfavorable (UF)*. Skala sedapat mungkin mengandung makna F dan

UF seimbang. Berikut ini adalah kisi-kisi untuk variabel komitmen organisasi.

**Tabel 4.2**  
Kisi-kisi Komitmen Karyawan pada Organisasi

<b>NO</b>	<b>Indikator</b>	<b>No. Item</b>	<b>Jml</b>
1	Afektif	1,2,,6,7,17,18,19,21,22,28,33,34	12
2	Rasional	3,8,9,11,12,13,16,20,23,25,35	11
3	Normatif	4,5,10,14,15,24,26,27,29,30,31,32	12
<b>Jumlah</b>			<b>35</b>

Pensekoran atas kuesioner skala model Likert modifikasi yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada lima alternatif jawaban, yakni: Sangat Setuju, Setuju, Kurang Setuju, Tidak Setuju, dan Sangat Tidak Setuju, baik untuk pernyataan-pernyataan *favorable* maupun yang *unfavorable*. Untuk pernyataan-pernyataan yang *favorable*, skornya adalah sebagai berikut:

1. Sangat Setuju (SS) = 5
2. Setuju (S) = 4
3. Kurang Setuju (KS) = 3

4. Tidak Setuju (S) = 2
5. Sangat Tidak Setuju (STS) = 1

Sedangkan untuk pernyataan-pernyataan yang *unfavorable*, skornya adalah sebagai berikut:

1. Sangat Setuju (SS) = 1
2. Setuju (S) = 2
3. Kurang Setuju (KS) = 3
4. Tidak Setuju (TS) = 4
5. Sangat Tidak Setuju (STS) = 5

#### **E. Metode Pengolahan dan Analisis Data**

Secara garis besar tahapan dan cara yang dilakukan dalam menganalisis data penelitian adalah sebagai berikut:

##### **1. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Uji validitas dan reliabilitas alat ukur hendaknya dilakukan sebelum pengumpulan data, untuk memastikan instrumen tersebut sudah merupakan alat ukur yang akurat dan dapat dipercaya (Sumadi, 1987). Dengan pengujian validitas dapat ditentukan apakah instrumen dapat secara cermat mengungkap apa yang ingin diukur (Azwar, 1988). Sedangkan melalui uji reliabilitas dapat diketahui sejauh manakah hasil instrumen tersebut konsisten atau hasil pengukurannya

relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran terhadap aspek yang sama pada alat ukur yang sama atau Internal Concistency Reliability. Teknik validitas yang digunakan pada penelitian ini adalah validitas butir (internal validity). Dengan mencari skor corrected item-total correlation yaitu dengan mencari korelasi antara skor masing-masing butir dengan skor total dari keseluruhan butir.

Teknik korelasi yang digunakan adalah korelasi Product Moment dengan rumus (Djamaludin Ancok, 1995):

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

Dimana:

n : Jumlah subyek

X : Skor item

Y : Skor Total

Sedangkan pengujian reliabilitas atas instrumen yang sama digunakan formula *Alpha Cronbach*. Formula ini digunakan untuk melihat sejauh mana alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap gejala yang sama pada saat yang berbeda. Jadi, pengukuran reliabilitas berkenaan dengan konsistensi dan keakuratan pengukuran. Formula

*Alpha Cronbach* (Kaplan dan Saccuzo, 1989) dirumuskan sebagai berikut:

$$\alpha = \frac{(n) (S^2 - \sum S_i^2)}{(n-1) S^2}$$

Dimana:

$\alpha$  : Koefisien alpha

n : Jumlah item dalam skala

$S^2$  : Varian skor total

$S_i^2$  : Varian skor item

Semua jenis pengujian validitas dan realibilitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Product and Serive Solution*) versi 11 under Windows '98.

## 2. Hasil Uji Coba Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian ini terdiri atas dua kuesioner, yakni kuesioner persepsi karyawan terhadap kepemimpinan atasan dan komitmen karyawan pada organisasi. Hasil uji coba atas kedua kuesioner tersebut dengan melibatkan 30 sampel uji coba adalah sebagai berikut:



## **1. Kuesioner Persepsi Karyawan terhadap Kepemimpinan atasan**

Variabel persepsi karyawan terhadap kepemimpinan atasan terdiri dari 5 (lima) indikator, yakni:

- a. Menantang Proses
- b. Mengilhami suatu visi bersama
- c. Memungkinkan orang lain bertindak
- d. Petunjuk jalan
- e. Mendorong hati

Berdasarkan indikator-indikator tersebut disusun kuesioner pada tahap pengujian yang terdiri dari 30 item pernyataan. Hasil uji validitas terhadap 30 item pernyataan tersebut terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.3**  
**Hasil Uji Validitas Kuesioner Persepsi Karyawan**  
**Terhadap Kepemimpinan Atasan**

No. Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Kesimpulan
1	0.8222	0.374	Valid
2	0.8311	0.374	Valid
3	0.8584	0.374	Valid
4	0.8754	0.374	Valid
5	0.6432	0.374	Valid
6	0.7893	0.374	Valid
7	0.6443	0.374	Valid
8	0.7835	0.374	Valid
9	0.6344	0.374	Valid
10	0.7654	0.374	Valid
11	0.9544	0.374	Valid
12	0.9847	0.374	Valid
13	0.8945	0.374	Valid
14	<b>0.3245</b>	<b>0.374</b>	<b>Tidak Valid</b>
15	0.8945	0.374	Valid
16	0.6423	0.374	Valid
17	0.6434	0.374	Valid
18	0.8754	0.374	Valid
19	0.6432	0.374	Valid
20	0.8734	0.374	Valid
21	0.9835	0.374	Valid
22	0.6742	0.374	Valid
23	0.9342	0.374	Valid
24	0.7432	0.374	Valid
25	0.7534	0.374	Valid
26	0.7344	0.374	Valid
27	<b>0.3354</b>	<b>0.374</b>	<b>Tidak Valid</b>
28	0.6543	0.374	Valid
29	<b>0.3343</b>	<b>0.374</b>	<b>Tidak Valid</b>
30	0.7644	0.374	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data

**Tabel 4.4**  
**Distribusi validitas Kuesioner Persepsi Bawahan**  
**Terhadap Kepemimpinan Atasan**

No	Indikator	No. Item	Valid	Tidak Valid
1	Menentang Proses	1,6,11,16,21,26	1,6,11,16,21,26	-
2	Mengalami satu visi bersama	2,7,12,17,22, 27	2,7,12,17,22,	27
3	Memungkinkan orang lain ber tindak	3,8,13,18,23, 28	3,8,13,18,23,28	
4	Petunjuk jalan	4,9,14,19,24, 29	4,9, ,19,24	14,29
5	Mendorong hati	29,5,10,15,20,2 5,30	29,5,10,15,20, 25,30	-
Jumlah		30	27	3

Sementara itu, dari hasil uji realibilitas dengan menggunakan formula *Alpha Cronbach* diperoleh nilai Alpha sebesar 0.8392. Hasil ini menunjukkan bahwa keduapuluh tujuh item pernyataan yang telah teruji validitasnya adalah reliabel; dimana nilai Alpha yang semakin mendekati angka satu menunjukkan derajat reliabilitas yang semakin tinggi. Dengan demikian keduapuluh tujuh butir pernyataan dalam kuesioner persepsi karyawan terhadap kepemimpinan atasan memenuhi syarat untuk dijadikan instrumen penelitian, karena telah teruji validitas dan reliabilitasnya.

## 2. Kuesioner Komitmen Karyawan Pada Organisasi

Kuesioner komitmen karyawan pada organisasi terdiri dari 3 (tiga)

indikator, yaitu:

- a. Afektif
- b. Rasional
- c. Normatif

Ketiga indikator tersebut selanjutnya dikembangkan menjadi 35 butir pernyataan dengan hasil uji validitas sebagai berikut:

Tabel 4.5  
Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Karyawan Pada Organisasi

No. Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Kesimpulan
1	0.7234	0.374	Valid
2	0.6343	0.374	Valid
3	0.7895	0.374	Valid
4	0.8945	0.374	Valid
5	0.8343	0.374	Valid
6	0.7932	0.374	Valid
7	0.7855	0.374	Valid
8	0.6454	0.374	Valid
9	0.8734	0.374	Valid
10	0.8734	0.374	Valid
11	0.6425	0.374	Valid
12	<b>0.3471</b>	<b>0.374</b>	<b>Tidak valid</b>
13	0.7924	0.374	Valid
14	0.8756	0.374	Valid
15	0.8946	0.374	Valid
16	0.8456	0.374	Valid
17	0.6965	0.374	Valid

18	0.6534	0.374	Valid
19	0.7654	0.374	Valid
20	0.6452	0.374	Valid
21	0.7626	0.374	Valid
22	0.7645	0.374	Valid
23	0.6954	0.374	Valid
24	0.5665	0.374	Valid
25	0.5456	0.374	Valid
26	0.7452	0.374	Valid
27	0.6925	0.374	Valid
28	0.7544	0.374	Valid
29	0.7724	0.374	Valid
30	0.6945	0.374	Valid
31	0.7625	0.374	Valid
32	0.7864	0.374	Valid
33	0.8745	0.374	Valid
34	0.6434	0.374	Valid
35	0.8754	0.374	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data

**Tabel 4.6**  
**Distribusi Validitas kuesioner Komitmen Karyawan Pada Organisasi**

No	Indikator	No. Item	Valid	Tidak Valid
1	Afektif	1,2,6,7,17,18,19,21,22,28,33,34	1,2,6,7,17,18,19,21,22,28,33,34	-
2	Rasional	3.8.9.11.12.13.16.20,23.25.35	3.8.9.11. 13.16.21.23.25.35	12
3	Normatif	4.5.10.14.15.19.24.26.27.29.30.31.32	4.5.10.14.15.19.24.26.27.29.30.31.32	-
Jumlah		35	34	1

Dari data pada tabel 4.6 tersebut tampak bahwa dari 35 item pernyataan yang terdapat dalam kuesioner komitmen karyawan pada organisasi, 34 item di antaranya valid. Dari ke-34 item yang valid tersebut, setelah diuji reliabilitasnya dengan formula Alpha Cronbach, diperoleh nilai Alpha sebesar 0.8654.

Dengan kondisi demikian maka kuesioner komitmen karyawan pada organisasi memenuhi syarat untuk dijadikan instrumen penelitian.

### **3. Teknik Analisis Hasil Penelitian**

#### **a. Gambaran Sampel Penelitian**

Gambaran responden yang diperoleh dari data kontrol akan dihitung dengan teknik statistik prosentasi dengan rumus.

$$\% = \frac{f}{n} \times 100$$

b. Untuk menguji hipotesis mengenai hubungan antara variabel kepemimpinan dengan variabel komitmen pada organisasi berikut turunannya (korelasi antarfaktor) digunakan teknik korelasi Product Moment dari Pearson, dengan rumus (Djamaludin Ancok, 1995):

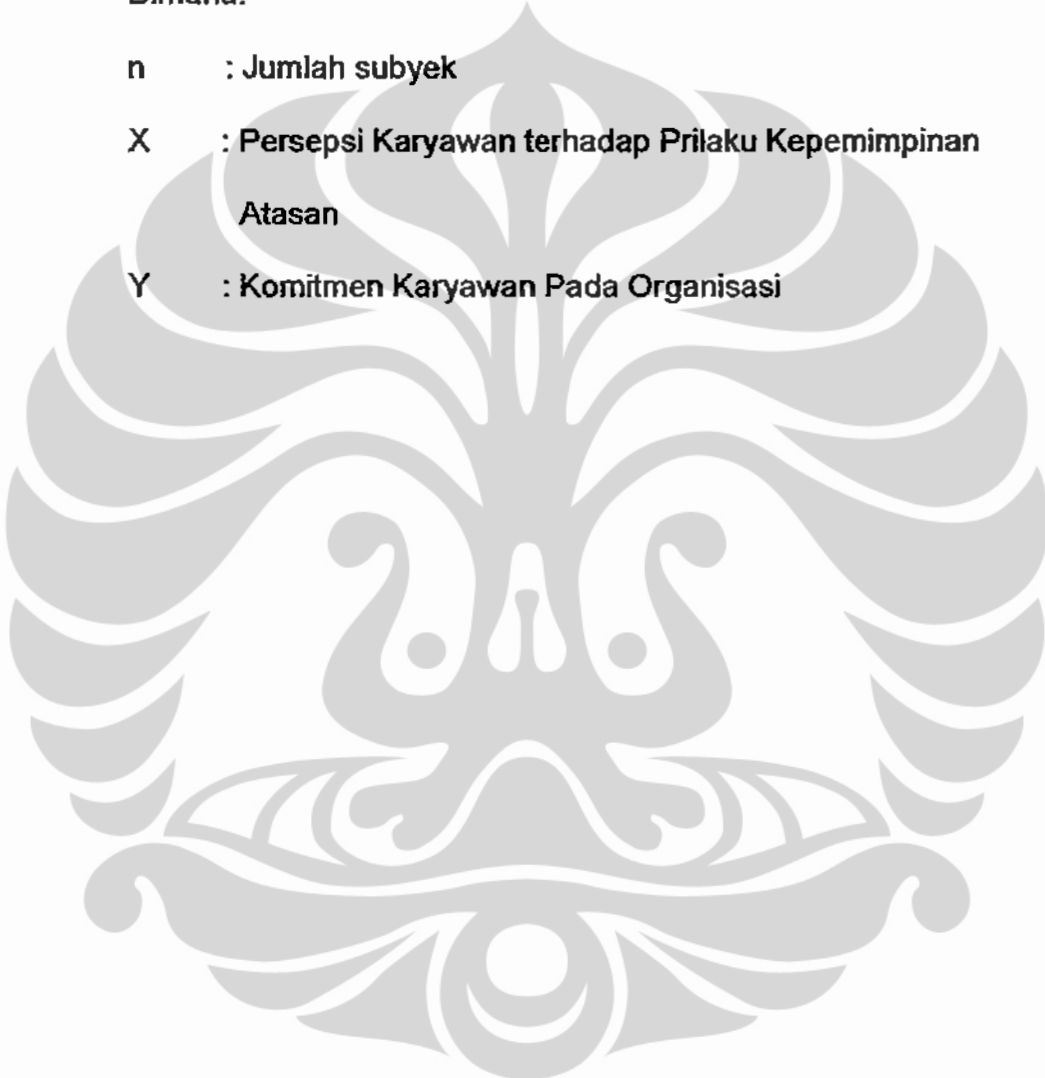
$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2]} \sqrt{[n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Dimana:

n : Jumlah subyek

X : Persepsi Karyawan terhadap Prilaku Kepemimpinan  
Atasan

Y : Komitmen Karyawan Pada Organisasi



## **BAB V**

### **ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA**

#### **A. Deskripsi Data Responden**

Responden penelitian ini adalah 102 karyawan level supervisor PT. Lautan Luas Tbk yang diambil dari 141 jumlah populasi. 30 dari 141 populasi digunakan untuk uji coba instrumen. Sedangkan sisanya, yaitu sebanyak 9 orang, tidak diikutsertakan menjadi sampel penelitian, karena masa kerjanya kurang dari 1 tahun, sehingga tidak memenuhi syarat sebagaimana yang telah ditentukan.

Sebelum diuraikan karakteristik responden, yang meliputi jenis kelamin, pendidikan, dan masa kerja, terlebih dahulu disajikan sebaran data masing-masing variabel hasil penelitian. Sebaran data meliputi nilai mean, median, modus, standar deviasi, variansi, skor tertinggi, skor terendah dan range atau jangkauan. Di samping itu juga ditampilkan data penelitian dalam bentuk histogram.

#### **1. Deskripsi Data Penelitian**

##### **a. Sebaran data variabel persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan**

Sebaran data untuk variabel persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan disajikan dalam tabel berikut ini.



**Tabel 5.1**  
**Deskripsi Data variabel Prsepsi Bawahan**  
**Terhadap Perilaku Kepemimpinan Atasan**

No	Keterangan	Hasil
1	Skor minimum	60
2	Skor maksimum	107
3	Range	47
4	Mean	85.55
5	Median	55
6	Modus	79
7	Standar deviasi	10.40
8	Varian	108.11

Berdasarkan tabel 5.1 di atas terlihat bahwa skor terendah atau minimum yang diperoleh untuk variabel prsepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan adalah 60 dan yang tertinggi (maksimum) adalah 107. Dari tabel di atas juga diketahui bahwa rentang datanya (*range*) adalah 47. Selanjutnya untuk mean atau nilai rata-rata sebesar 85.55, modus = 79 dan mediannya = 55. Sedangkan standar deviasinya sebesar 10.40 dan variannya = 108.11.

Selanjutnya untuk distribusi frekuensinya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 5.2**  
**Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan**

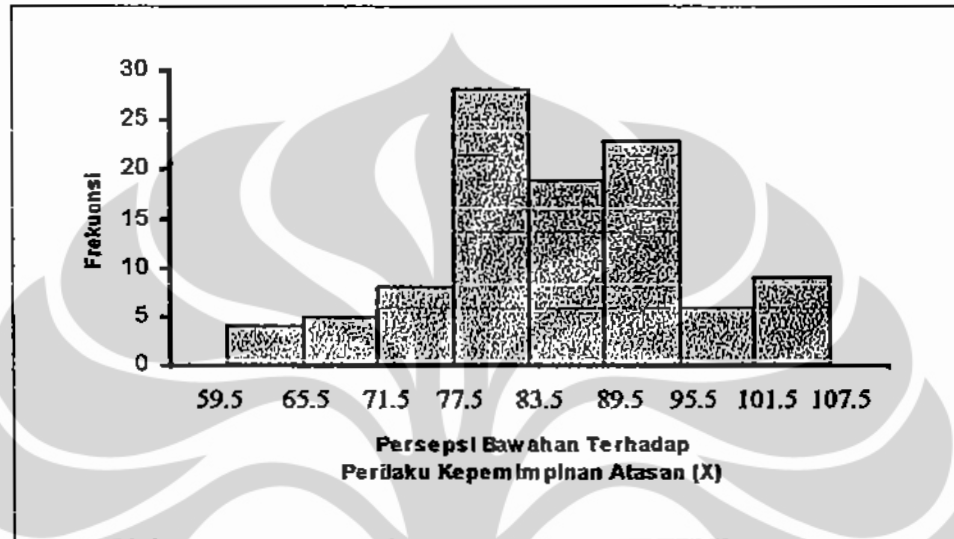
No	Interval	Frekuensi	Persentase
1	60 – 65	4	3.92%
2	66 – 71	5	4.90%
3	72 – 77	8	7.84%
4	78 – 83	28	27.45%
5	84 - 89	19	18.63%
6	90 – 95	23	22.55%
7	96 – 101	6	5.88%
8	102 – 107	9	8.82%
<b>Jumlah</b>		<b>102</b>	<b>100.00%</b>

Sebagaimana terlihat pada tabel 5.2 di atas, data-data yang berada pada interval 78 – 83 adalah data yang paling dominan, yaitu sebanyak 27.45%. Sedangkan data-data yang berada pada interval 60 – 65 memiliki frekuensi yang paling kecil, yaitu 3.92%.

Untuk lebih jelasnya mengenai distribusi frekuensi variabel kepemimpinan, dapat dilihat pada historgram di bawah ini.

Gambar 5.1

Histogram Distribusi Frekuensi Prsepsi Bawahan Terhadap Perilaku Kepemimpinan Atasan



**b. Sebaran data variabel komitmen karyawan pada organisasi**

Distribusi frekuensi dari data variabel komitmen karyawan pada organisasi yang diperoleh terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5.3

Deskripsi Data variabel komitmen karyawan pada organisasi

No	Keterangan	Hasil
1	Skor minimum	88
2	Skor maksimum	132
3	Range	44
4	Mean	107.54
5	Median	107
6	Modus	110
7	Standar deviasi	8.08
8	Varian	65.36

Dari tabel 4.3 di atas terlihat bahwa skor terendah atau minimum yang diperoleh untuk variabel komitmen karyawan pada organisasi adalah 88 dan tertinggi (maksimum) adalah 107. Dari tabel di atas juga diketahui bahwa rentang datanya (*range*) adalah 44 (107 - 88). Selanjutnya untuk mean, modus dan mediannya masing-masing sebesar 107.54, 110 dan 107. Sementara itu standar deviasinya = 8.08 dan variannya = 65.36.

Selanjutnya untuk distribusi frekuensi dari variabel komitmen karyawan pada organisasi berdasarkan data yang diperoleh dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 5.4**  
Distribusi Frekuensi Skor komitmen karyawan pada organisasi

No	Interval	Frekuensi	Persentase
1	88 – 93	1	0.98%
2	94 – 99	15	14.71%
3	100 – 105	26	25.49%
4	106 – 111	35	34.31%
5	112 – 117	12	11.76%
6	118 – 123	10	9.80%
7	124 – 129	2	1.96%
8	130 – 135	1	0.98%
<b>Jumlah</b>		<b>121</b>	<b>100.00%</b>

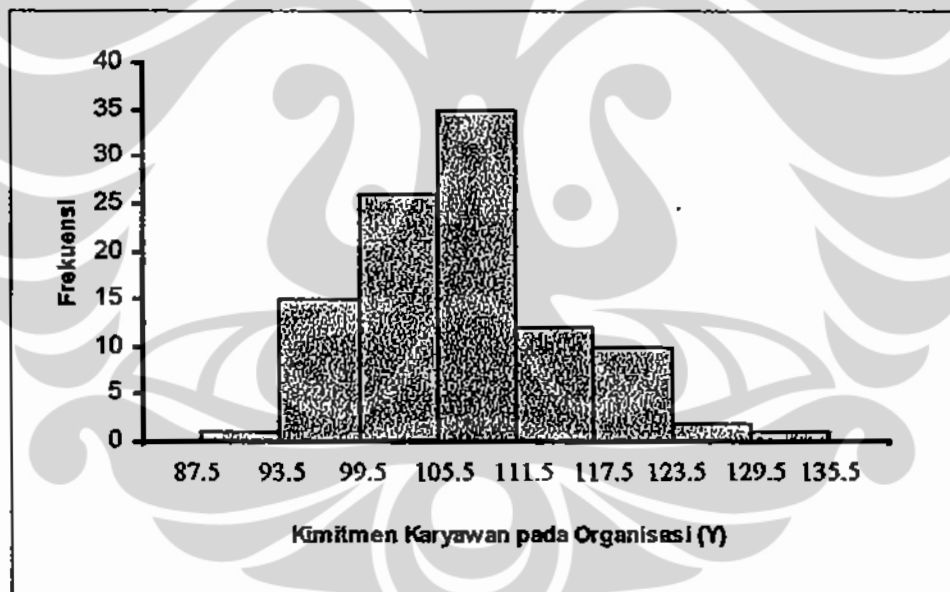
Berdasarkan Tabel 5.4 di atas, ternyata data-data yang terbanyak berada pada interval 106 – 111, yaitu sebanyak 35 atau 34.31%.

Sementara itu untuk data yang memiliki frekuensi terkecil yaitu data yang berada pada interval 88 - 93 dan 130 - 135 yang masing-masing sebanyak 1 data atau 0.98%.

Lebih jelasnya data-data distribusi frekuensi di atas dapat digambarkan dalam bentuk histogram seperti tampak pada gambar berikut ini.

Gambar 5.2

Histogram Distribusi Frekuensi Skor Variabel  
Komitmen Karyawan Pada Organisasi



## 2. Deskripsi Karakteristik Data Responden

### a. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Menurut jenis kelaminnya, sebaran responden adalah sebagai berikut:

**Tabel 5.5**  
**Data Responden Menurut Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Bagian								Jml	%
	Produksi		Pemasaran		SDM		Keuangan			
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%		
Laki-laki	22	21.6	21	20.6	3	2.9	6	5.9	52	51
Perempuan	9	8.8	32	31.4	5	4.9	4	3.9	50	49
Jumlah	31	30.4	53	52	8	7.8	10	9.8	102	100

Dari data dalam tabel 5.5 di atas tampak bahwa responden penelitian ini jumlahnya hampir sama antara laki-laki dan perempuan; yaitu 52 (51%) responden laki-laki dan 50 (49%) responden perempuan. Dari 52 responden laki-laki tersebut, 22 orang berasal dari Divisi Produksi, 21 orang dari Divisi Pemasaran, 3 orang dari Divisi SDM, dan 6 orang dari Divisi Keuangan. Sedangkan dari 50 responden perempuan, rinciannya: 9 orang berasal dari Divisi Produksi, 32 orang dari Divisi Pemasaran, 5 orang dari Divisi SDM, dan 4 orang dari Divisi Keuangan.

**b. Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Berdasarkan tingkat pendidikannya, sebaran responden penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5.6**  
**Data Responden Menurut Tingkat Pendidikan**

Tingkat Pendidikan	Bagian								Jml	%
	Produksi		Pemasaran		SDM		Keuangan			
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%		
SMA	4	3,9	7	6,9	2	2,0	2	2,0	15	14,7
D3	4	3,9	19	18,6	3	2,9	2	2,0	28	27,5
S1	23	22,5	27	26,5	3	2,9	6	5,9	59	57,8
Jumlah	31	30,4	53	52	8	7,8	10	9,8	102	100

Dilihat dari tingkat pendidikannya, ternyata mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki tingkat pendidikan S1, yaitu sebanyak 59 responden atau 57.8%. Sementara itu responden yang memiliki tingkat pendidikan D3 sebanyak 28 Orang (27.5%) dan yang berpendidikan SMA sebanyak 15 orang atau 14.7%. Dari 59 responden yang memiliki tingkat pendidikan S1, 23 orang berasal dari Divisi Produksi, 27 orang dari Divisi Pemasaran, 3 orang dari Divisi SDM, dan 6 orang dari Divisi Keuangan. Dari 28 responden yang memiliki tingkat pendidikan D3, rinciannya: 4 orang berasal dari Divisi Produksi, 19 orang dari Divisi Pemasaran, 3 orang dari Divisi SDM, dan 2 orang dari Divisi Keuangan. Sedangkan dari 15 responden yang memiliki tingkat pendidikan SMA, rinciannya: 4 orang berasal dari Divisi Produksi, 7 orang dari Divisi Pemasaran, 2 orang dari Divisi SDM, dan 2 orang dari Divisi Keuangan.

### c. Data Responden Berdasarkan Masa Kerja

Menurut masa kerjanya, sebaran responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.7  
Data Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja	Bagian								Jml	%
	Produksi		Pemasaran		SDM		Keuangan			
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%		
1 – 1,9 tahun	5	4.9	10	9.8	1	1.0	2	2.0	18	17.6
2 – 2,9 tahun	10	9.8	11	10.8	1	1.0	2	2.0	24	23.5
3 – 3,9 tahun	7	6.9	13	12.7	1	1.0	2	2.0	23	22.5
4 – 4,9 tahun	7	6.9	12	11.8	3	2.9	2	2.0	24	23.5
5 > tahun	2	2.0	7	6.9	2	2.0	2	2.0	13	12.7
<b>Jumlah</b>	<b>31</b>	<b>30.4</b>	<b>53</b>	<b>52</b>	<b>8</b>	<b>7.8</b>	<b>10</b>	<b>9.8</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

Berdasarkan tabel 4.7 di atas ternyata penelitian ini banyak melibatkan responden dengan masa kerja antara 3 – 3.9 tahun, yaitu sebanyak orang 28 (27.5%). Urutan selanjutnya yaitu responden dengan masa kerja 4 – 4.9 tahun sebanyak 22 orang (21.6%), 2 – 2.9 tahun: 32 orang (20.6%), 1 – 1.9 tahun: 18 orang (17.6%), dan lebih dari lima tahun: 13 orang (12.7%).



## B. Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

*Ho: Tidak ada hubungan antara persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan dengan komitmen karyawan pada organisasi PT Lautan Luas Tbk.*

*Ha: Ada hubungan antara persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan dengan komitmen karyawan pada organisasi PT Lautan Luas Tbk.*

Untuk menguji hipotesis tersebut digunakan korelasi *Product Moment* dan untuk menentukan signifikansinya dipergunakan nilai *t* hitung (dibandingkan dengan nilai *t* tabel). Hasil lengkap perhitungan statistik, yaitu koefisien korelasi, koefisien determinasi, *t* hitung dan regresi yang diperoleh dengan bantuan komputer (program SPSS = *Statistical Product and Service Solutions Release 10*), terangkum pada tabel berikut ini.

Tabel 5.8

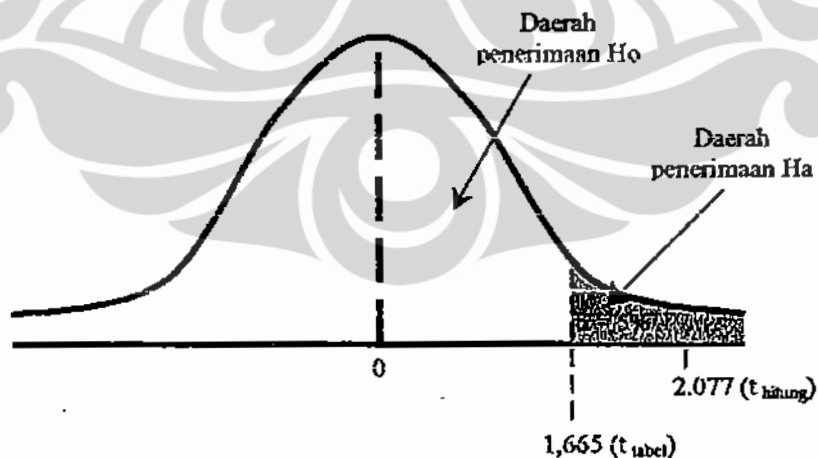
Rangkuman Hasil Perhitungan Statistik Hubungan Antara Persepsi bawahan Terhadap Perilaku Kepemimpinan Atasan Dengan Komitmen Karyawan Pada Organisasi

No	Keterangan	Hasil
1	Korelasi ( <i>r</i> )	0.203
2	Koefisien Determinasi ( $r^2$ )	0.041
3	<i>t</i> hitung	2.077
4	<i>t</i> tabel ( <i>df</i> = 100)	1.665
5	Konstanta ( <i>a</i> )	121.063
6	Koefisien regresi ( <i>b</i> )	0.158

Sumber: Diolah berdasarkan *Program SPSS for Windows R. 10 2002*

Dari tabel 5.8 di atas terlihat bahwa nilai koefisien korelasi yang diperoleh dari hasil perhitungan sebesar 0.203. Dengan hasil ini berarti hipotesis alternatif yang berbunyi: Ada hubungan antara persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan dengan komitmen karyawan pada organisasi PT Lautan Luas Tbk “diterima”, karena nilai  $t$  hitung yang diperoleh (0.2077) lebih besar dari nilai  $t$  tabel 1.665. Nilai  $t$  hitung yang lebih besar dari nilai  $t$  tabel juga menunjukkan bahwa hubungan antara persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan dengan komitmen karyawan pada organisasi PT Lautan Luas Tbk. adalah signifikan atau bermakna.

Kurva penerimaan dan penolakan hipotesis berdasarkan hasil perhitungan yang diperoleh adalah sebagai berikut.



Dari rangkuman hasil perhitungan statistik yang terdapat pada Tabel 5.8 di atas juga terlihat nilai koefisien determinasinya, yaitu sebesar 0.041 atau 4,1%. Nilai ini menunjukkan bahwa 4.1% variasi perubahan pada variabel komitmen karyawan pada organisasi disebabkan oleh persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan. Sementara sisanya, yaitu 95.9% disebabkan oleh variabel-variabel lain yang tidak dilibatkan dalam penelitian ini.

Selain nilai koefisien determinasi, dari rangkuman hasil perhitungan statistik, nampak pula nilai konstanta dan koefisien regresi. Nilai konstanta yang diperoleh sebesar 121.063 dan nilai koefisien regresinya = 0.158, sehingga apabila nilai-nilai tersebut disubstitusikan kedalam persamaan regresi akan nampak:

$$Y = 121.063 + 0.158X$$

Nilai konstanta sebesar 121.063 secara matematis memberikan arti bahwa pada saat  $X$  (persepsi bahwa terhadap perilaku kepemimpinan atasan) = 0, maka karyawan tetap memiliki komitmen pada organisasi dengan nilai sebesar 121.063. Sementara itu, nilai koefisien regresi yang bernilai positif (0.158) menunjukkan bahwa persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan memiliki pengaruh yang searah terhadap komitmen karyawan pada

organisasi; dimana setiap peningkatan satu satuan variabel persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan akan menyebabkan kenaikan komitmen karyawan pada organisasi sebesar 0.158.

### **C. Analisis Tambahan**

Hasil penelitian yang disajikan dalam bab analisis tambahan ini meliputi pengujian dengan menggunakan t test dan F test yang dilanjutkan dengan uji Scheffe terhadap data karakteristik responden (jenis kelamin, usia dan masa kerja). Data-data karakteristik tersebut dilihat hubungannya dengan persepsinya (bawahan) terhadap perilaku kepemimpinan atasan dan komitmennya pada organisasi. Selain itu, disajikan pula analisis korelasi antara masing-masing indikator variabel persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan dan komitmen karyawan pada organisasi.

#### **1. Karakteristik data responden**

##### **a. Jenis Kelamin**

Untuk mengetahui ada tidaknya perbedaan mengenai persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan maupun komitmen karyawan pada organisasi berdasarkan jenis kelaminnya digunakan uji t. Hasil perhitungan uji t terangkum pada tabel berikut:

**Tabel 5.9**  
**Rangkuman Hasil T test**

<b>Persepsi bawahan terhadap Perilaku Kepemimpinan Atasan</b>			
Jenis Kelamin	Rata-rata	t hitung	Signifikansi
Laki-laki	87.13	3.403	0.001
Perempuan	95.02		
<b>Komitmen Karyawan pada Organisasi</b>			
Laki-laki	109.88	3.206	0.002
Perempuan	115.42		

Dari tabel di atas nampak bahwa nilai signifikansi dari t hitung untuk persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan lebih kecil (0.001) dari 0.05. Ini menunjukkan bahwa antara karyawan laki-laki dan karyawan perempuan memiliki perbedaan nyata dalam hal memberikan persepsi terhadap perilaku kepemimpinan atasan. Dalam hal ini karyawan perempuan cenderung memiliki persepsi yang lebih baik (positif) terhadap perilaku kepemimpinan atasan daripada karyawan laki-laki. Demikian pula mengenai komitmen karyawan pada organisasi, ternyata juga ada perbedaan yang nyata antara karyawan laki-laki dengan karyawan perempuan; dimana karyawan perempuan memiliki komitmen pada organisasi yang lebih baik dibandingkan

karyawan laki-laki. Hal ini terlihat dari signifikansi nilai t hitung yang lebih kecil (0.002) dari 0.05.

**b. Tingkat pendidikan**

Dari hasil perhitungan ANOVA – arah (*oneway Anova*), diketahui bahwa dengan tingkat pendidikan karyawan yang berbeda-beda, berpengaruh secara signifikan dalam memberikan persepsinya terhadap perilaku kepemimpinan atasan dan komitmennya pada organisasi. Hasil perhitungan uji F dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5.10**  
**Rangkuman Hasil Oneway Anova Untuk Tingkat Pendidikan**

<b>Komitmen Karyawan pada Organisasi</b>			
Tingkat Pendidikan	Rata-rata	F hitung	Signifikansi
SMA	114.13	8.940	0.000
D3	118.11		
S1	109.59		
<b>Persepsi bawahan terhadap Perilaku Kepemimpinan Atasan</b>			
SMA	94.40	10.004	0.000
D3	97.54		
S1	87.03		

Dalam tabel 5.10 di atas terlihat bahwa untuk komitmen karyawan pada organisasi, diketahui terdapat perbedaan yang nyata antara karyawan yang memiliki tingkat pendidikan SMA, D3 dan S1. Hal ini terlihat dari signifikansi nilai F hitung (0.000) yang lebih kecil dari 0.05. Dari nilai rata-ratanya terlihat bahwa karyawan yang memiliki tingkat pendidikan D3 cenderung memiliki komitmen yang lebih baik dibandingkan karyawan yang memiliki tingkat pendidikan SMA atau S1. Melalui uji Scheffe diketahui bahwa karyawan yang memiliki perbedaan nyata dalam hal komitmennya pada organisasi adalah karyawan yang memiliki tingkat pendidikan D3 dengan karyawan yang memiliki tingkat pendidikan S1. Sedangkan yang tidak memiliki perbedaan nyata adalah tingkat pendidikan SMA dengan D3 dan SMA dengan S1.

Kemudian, untuk persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan diperoleh nilai F hitung sebesar 10.004 dengan signifikansi 0.000. Hasil ini menunjukkan adanya perbedaan yang nyata antara karyawan yang memiliki tingkat pendidikan SMA, D3 dan S1 dalam memberikan persepsi terhadap perilaku kepemimpinan atasan. Berdasarkan hasil perhitungan nilai rata-rata, maka dapat diketahui bahwa karyawan yang memiliki tingkat pendidikan D3 cenderung memiliki persepsi yang lebih baik dari pada karyawan yang memiliki tingkat pendidikan SMA atau S1. Sementara itu dari hasil

pengujian lanjutan, yaitu dengan uji Scheffe, diketahui bahwa antara tingkat pendidikan SMA, D3, dan S1, yang memiliki perbedaan nyata dalam mempersepsikan perilaku kepemimpinan atasan adalah karyawan yang memiliki tingkat pendidikan D3 dengan karyawan yang memiliki tingkat pendidikan S1. Sedangkan yang tidak memiliki perbedaan nyata adalah tingkat pendidikan SMA dengan D3 dan SMA dengan S1.

**c. Masa kerja**

Perbedaan masa kerja ternyata juga menyebabkan perbedaan persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan dan komitmennya pada organisasi. Hal ini terlihat dari hasil pengujian statistik dengan F test sebagaimana terangkum pada tabel berikut:

**Tabel 5.11**

**Rangkuman Hasil F test Untuk Lama Bekerja**

<b>Komitmen Karyawan pada Organisasi</b>			
Tingkat Pendidikan	Rata-rata	F hitung	Signifikansi
1 - 1,9 tahun	99.17	11.383	0.000
2 - 2,9 tahun	107.92		
3 - 4,9 tahun	111.30		
4 - 4,9 tahun	116.21		
5 > tahun	121.62		



<b>Persepsi bawahan terhadap Perilaku Kepemimpinan Atasan</b>			
1 - 1,9 tahun	85.89	4.204	0.004
2 - 2,9 tahun	88.54		
3 - 4,9 tahun	91.74		
4 - 4,9 tahun	94.92		
5 > tahun	100.62		

Untuk perbedaan komitmen karyawan pada organisasi, dari tabel 5.11 terlihat bahwa nilai F hitung yang diperoleh sebesar 11.383 dan signifikansi 0.000. Karena nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05, maka dapat diketahui bahwa antara karyawan yang memiliki masa kerja 1 - 1.9 tahun, 2 - 2.9 tahun, 3 - 3.9 tahun, 4 - 4.9 tahun dan yang lebih dari 5 tahun berbeda secara nyata komitmennya pada organisasi. Merujuk pada nilai rata-rata yang diperoleh, maka dapat disimpulkan bahwa semakin lama masa kerja karyawan, komitmennya pada organisasi juga semakin baik. Sementara itu, dari hasil pengujian dengan Scheffe, diketahui bahwa komitmen karyawan yang berbeda secara nyata yaitu: antara karyawan yang memiliki masa kerja 1 - 1.9 tahun dengan 3 - 3.9 tahun, 1 - 1.9 tahun dengan 4 - 4.9 tahun, 1 - 1.9 tahun dengan lebih dari 5 tahun, 2 - 2.9 tahun dengan 3 - 3.9 tahun, 2 - 2.9 tahun dengan 4 - 4.9 tahun dan 2 - 2.9 tahun dengan lebih dari 5 tahun. Sedangkan yang tidak memiliki perbedaan signifikan adalah

antara masa kerja 1 – 1.9 tahun dengan 2.29 tahun, 2 – 2.9 tahun dengan 3 – 3.9 tahun, 2 – 2.9 tahun 4 – 4.9 tahun, 3 – 3.9 tahun dengan 4 – 4.9 tahun, 3 – 3.9 tahun dengan lebih dari 5 tahun dan 4 – 4.9 tahun dengan masa kerja lebih dari lima tahun.

Selanjutnya, untuk persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan, diperoleh nilai F hitung sebesar 4.204 dan signifikansi 0.004. Karena nilai signifikansinya lebih kecil dari 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara karyawan yang memiliki masa kerja 1 - 1.9 tahun, 2 - 2.9 tahun, 3 - 3.9 tahun, 4 - 4.9 tahun dan yang lebih dari 5 tahun dalam mempersepsikan perilaku kepemimpinan atasan. Dari nilai rata-ratanya terlihat bahwa karyawan yang memiliki masa kerja lebih lama cenderung memiliki persepsi yang lebih baik terhadap perilaku kepemimpinan atasan dibandingkan karyawan yang memiliki masa kerja lebih kecil. Selanjutnya, dari hasil uji Scheffe, diketahui bahwa karyawan yang persepsinya terhadap perilaku kepemimpinan atasan berbeda secara signifikan adalah antara karyawan yang memiliki masa kerja 1 - 1.9 tahun dengan karyawan yang memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun. Sedangkan yang tidak memiliki perbedaan signifikan adalah masa kerja 1 – 1.9 tahun dengan 2.29 tahun, 1 – 1.9 tahun dengan 3 – 3.9 tahun, 1 – 1.9 tahun dengan 3 – 3.9 tahun, 2 – 2.9 tahun dengan 3 – 3.9 tahun, 2 – 2.9 tahun 4 – 4.9 tahun, 2 – 2.9 tahun

dengan lebih dari 5 tahun, 3 – 3.9 tahun dengan 4 – 4.9 tahun, 3 – 3.9 tahun dengan lebih dari 5 tahun dan 4 – 4.9 tahun dengan masa kerja lebih dari 5 tahun.

## 2. Korelasi Antara Aspek-aspek Persepsi Bawahan dengan Aspek-aspek Komitmen

Hasil perhitungan korelasi antara indikator-indikator variabel persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan dengan indikator-indikator komitmen karyawan pada organisasi terangkum pada tabel berikut:

Tabel 5.12

Hasil Korelasi Antara Aspek Persepsi Bawahan terhadap Kepemimpinan Atasan dengan Aspek Komitmen Karyawan

Indikator		Komitmen Karyawan		
		Afektif	Rasional	Normatif
Persepsi Bawahan	Menantang proses	$r = 0.204^*$ $p = 0.040$	$r = 0.240^*$ $p = 0.015$	$r = 0.078$ $p = 0.436$
	Mengilhami visi bersama	$r = 0.131$ $p = 0.189$	$r = 0.103$ $p = 0.302$	$r = 0.164$ $p = 0.099$
	Memungkinkan orang lain bertindak	$r = 0.167$ $p = 0.093$	$r = 0.174$ $p = 0.081$	$r = 0.071$ $p = 0.478$
	Petunjuk jalan	$r = 0.218^*$ $p = 0.028$	$r = 0.147$ $p = 0.140$	$r = 0.086$ $p = 0.388$
	Mendorong hati	$r = 0.158$ $p = 0.112$	$r = 0.230^*$ $p = 0.020$	$r = 0.119$ $p = 0.232$

Dari hasil korelasi antara indikator-indikator persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan dengan indikator-indikator komitmen karyawan pada organisasi diketahui bahwa hasil korelasi yang signifikan adalah antara indikator menentang proses dengan indikator afektif, antara indikator menentang proses dengan indikator rasional, antara indikator petunjuk jalan dengan indikator afektif dan antara indikator mendorong hati dengan indikator rasional. Sementara itu indikator mengilhami visi bersama dan indikator memungkinkan orang lain bertindak tidak memiliki korelasi yang signifikan baik dengan indikator afektif, rasional maupun normatif. Dari hasil korelasi di atas juga terlihat bahwa kelima indikator persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan tidak memiliki korelasi yang signifikan dengan indikator normatif, meskipun korelasinya positif.

Dari temuan-temuan tersebut, ternyata tidak semua indikator persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan memiliki hubungan yang signifikan dengan setiap indikator komitmen karyawan. Di antara indikator-indikator persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan yang mempengaruhi indikator-indikator komitmen karyawan pada organisasi yaitu menantang proses, petunjuk jalan dan mendorong hati. Sementara itu, diantara indikator-indikator komitmen karyawan pada organisasi, yang dipengaruhi oleh indikator persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan

adalah indikator afektif dan rasional, sedangkan indikator normatif tidak secara signifikan dipengaruhi oleh indikator-indikator persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan atasan. Sementara itu tidak satupun aspek persepsi bawahan yang mempunyai hubungan signifikan dengan komitmen normatif.



## **BAB VI**

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dikemukakan pada Bab IV, maka dikemukakan beberapa kesimpulan berikut:

1. Persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan atasan memiliki hubungan positif dan signifikan dengan komitmen karyawan pada organisasi dengan nilai korelasi 0.203, koefisien determinasi 4.1% dan  $t_{hitung} (2.077) > t_{tabel} (1.665)$ .
2. Di antara indikator-indikator persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan atasan yang mempengaruhi indikator-indikator komitmen karyawan pada organisasi yaitu menentang proses, petunjuk jalan dan mendorong hati. Dan di antara indikator-indikator komitmen karyawan pada organisasi, yang dipengaruhi oleh indikator persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan atasan adalah indikator afektif dan rasional, sedangkan indikator normatif tidak secara signifikan dipengaruhi oleh indikator-indikator persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan atasan.
3. Terdapat perbedaan yang signifikan antara karyawan laki-laki dengan perempuan dalam komitmen. Karyawan perempuan cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi dibandingkan karyawan laki-laki.

4. Perbedaan tingkat pendidikan secara signifikan mempengaruhi persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan atasan dan komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan dengan tingkat pendidikan D3 cenderung memiliki persepsi dan komitmen yang lebih baik dibanding karyawan dengan tingkat pendidikan SMA atau S1.
5. Perbedaan masa kerja secara signifikan mempengaruhi persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan atasan dan komitmen pada organisasi. Karyawan yang memiliki masa kerja lebih lama cenderung memiliki persepsi dan komitmen yang lebih baik dibandingkan karyawan yang memiliki masa kerja lebih kecil. Semakin banyak perbedaan masa kerja karyawan, maka persepsi dan komitmennya juga semakin berbeda.

## **BAB V**

### **DISKUSI DAN SARAN**

#### **A. Diskusi**

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik responden yang meliputi jenis kelamin, tingkat pendidikan dan masa kerja, memiliki pengaruh secara signifikan terhadap persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan atasan dan komitmen karyawan pada organisasi. Terkait dengan jenis kelamin, ternyata karyawan yang memiliki jenis kelamin perempuan cenderung memiliki persepsi dan komitmen yang lebih baik jika dibandingkan dengan karyawan laki-laki. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mowday, Porter, dan Steers, (1982) terhadap 382 karyawan rumah sakit serta 119 orang ilmuwan dan insinyur. Hasil penelitiannya membuktikan bahwa karakteristik personal memberikan kontribusi sebesar 0.15 untuk karyawan rumah sakit dan 0.42 untuk ilmuwan dan insinyur. Karakteristik personal ini meliputi usia, masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, suku bangsa, serta beberapa faktor kepribadian lain.

Mengenai tingkat pendidikan, dalam penelitian ini ditemukan bahwa karyawan dengan tingkat pendidikan D3 cenderung memiliki persepsi dan komitmen pada organisasi yang lebih baik dibandingkan karyawan yang



memiliki tingkat pendidikan SMA atau S1. Penelitian yang dilakukan oleh para pakar, ternyata tidak diperoleh hasil yang konsisten mengenai hubungan tingkat pendidikan dengan komitmen organisasi. Angle & Perry (1981); Morris & Sherman (1981); Morris & Steers (1980); Steers (1977) mengatakan bahwa tingkat pendidikan juga sering ditemukan berhubungan secara negatif dengan komitmen pada organisasi, walaupun hasil penelitian tersebut tidak semuanya konsisten (Lee, 1971; Steers & Spencer, 1971). Sementara itu Morris dan Sherman (dalam Jewell & Siegell, 1990 ) menemukan bahwa usia dan pendidikan (demografi), rasa mampu (psikologi) dan pelaku supervisi (keadaan kerja) memberikan sumbangan berarti dalam memperkirakan tanggapan terhadap tingkat komitmen organisasi seorang pegawai.

Selanjutnya mengenai masa kerja, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa karyawan dengan masa kerja yang lebih lama cenderung memiliki persepsi dan komitmen yang lebih baik dibandingkan karyawan yang memiliki masa kerja lebih sedikit. Temuan ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Angle & Perry (1981); Brown (1969); Hall et.al. (1970); Herbiniak (1974); Lee (1971); Morris & Sherman (1981); Sheldon (1971) (dalam Mowday, Porter dan Steers (1982) yang mengungkapkan bahwa salah satu prediktor komitmen terhadap organisasi yang terkuat adalah masa kerja ("*tenure*"). Lebih lanjut dalam

penelitiannya disebutkan, bahwa makin lama masa kerja seseorang di suatu organisasi, maka :

- 1) Makin meningkat kemungkinan karyawan menerima tugas-tugas yang lebih menantang, memperoleh otonomi dan keleluasaan bekerja lebih besar, dan tingkat imbalan ekstrinsik juga lebih tinggi, serta posisi / jabatan yang lebih diinginkan. Hal-hal positif tersebut mendukung sikap komitmennya terhadap organisasi.
- 2) Makin meningkat investasi diri karyawan (dalam bentuk tenaga dan waktu) untuk organisasi, sehingga makin sulit untuk meninggalkan organisasi.
- 3) Makin meningkatkan keterlibatan sosial individu dalam organisasi dan masyarakat. Bagi individu pada umumnya, kerja di suatu organisasi memungkinkan hubungan sosial yang dianggapnya penting, sehingga segan untuk meninggalkan organisasi.

Selanjutnya dari hasil perhitungan analisis antara aspek-aspek, bahwa di antara indikator-indikator persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan atasan yang mempengaruhi indikator-indikator komitmen karyawan pada organisasi yaitu menantang proses, petunjuk jalan dan mendorong hati. Dan di antara indikator-indikator komitmen karyawan pada organisasi, yang dipengaruhi oleh indikator persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan atasan adalah indikator afektif dan

rasional. Selain itu juga diketahui bahwa tidak satupun aspek persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan yang memiliki hubungan signifikan dengan indikator komitmen normatif. Mengenai hal ini Wiener (1982) mengemukakan bahwa antecedent komitmen normatif itu terdiri dari pengalaman individu sebelum masuk ke dalam organisasi (pengalaman dalam keluarga atau sosialisasi budaya) serta pengalaman sosialisasi selama berada di organisasi. Lebih lanjut dikatakan bahwa karyawan dapat tinggi komitmennya jika sebelum masuk ke dalam organisasi menekankan pentingnya kesetiaan pada organisasi. Sementara itu, jika perusahaan menanamkan kepercayaan pada karyawan bahwa organisasi mengharapkan loyalitas karyawan, maka karyawan juga akan menunjukkan komitmen normatif yang tinggi. Dengan demikian terlihat jelas bahwa komitmen normatif cenderung dipengaruhi oleh pengalaman-pengalaman sebelum masuk ke dalam organisasi dan dipengaruhi pula oleh sejauhmana upaya-upaya yang dilakukan oleh atasan dalam menanamkan kepercayaan pada karyawan bahwa organisasi mengharapkan loyalitas.

Sementara itu dari hasil pengujian hipotesis penelitian diketahui bahwa persepsi karyawan terhadap kepemimpinan atasan memiliki hubungan positif dan signifikan dengan komitmen karyawan pada organisasi. Hubungan yang dimiliki terkategori lemah, karena nilai

korelasinya hanya 0.203. Walaupun demikian korelasi tersebut adalah positif, sehingga memberikan makna bahwa semakin baik persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan atasan, maka semakin tinggi pula komitmen karyawan pada organisasi.

Dengan kondisi seperti itu, hasil penelitian ini konsisten dengan studi terdahulu tentang hubungan perilaku kepemimpinan dengan komitmen karyawan. Penelitian serupa diantaranya dilakukan oleh Rahim dan Afza (1992) yang melibatkan 308 akuntan di Amerika. Dalam studinya tersebut diperoleh hasil bahwa ada hubungan yang positif antara kepemimpinan dengan komitmen organisasi.

Selain itu, Etzioni (1961, 1968) yang melakukan penelitian di bidang psikologi sosial, hasil penelitiannya juga menunjukkan bahwa sikap bentuk dari komitmen yang ditandai dengan keterlibatan individu dalam organisasi diasosiasikan dengan daya kepemimpinan. Hasil yang mendukung proposisi tersebut adalah studi yang dilakukan oleh Franklin (1975) yang menyatakan bahwa semakin normatif daya sosial atasan akan semakin besar komitmen organisasi. Hasil penelitian lain yang mendukung Franklin menemukan bahwa sikap yang utilitarian (*punishment oriented*) kurang efektif dalam mendukung daya pemimpin personal agar bawahan lebih *committed* dengan tujuan organisasi. Daya

keahlian dan daya acuan nampak lebih positif berasosiasi dengan komitmen organisasi.

Sementara itu, Yusuf (1994), terkait dengan hubungan persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan atasan dengan komitmen karyawan pada organisasi, mengemukakan bahwa bila sikap individu terhadap atasannya negatif, berarti individu/karyawan tidak menyukai perilaku atasannya, yang dapat berakibat bahwa karyawan tersebut merasa `tidak betah` bekerja di organisasi tersebut. Keadaan yang demikian sulit untuk mempertahankan komitmennya pada organisasi. Dari pernyataan ini maka terlihat jelas bahwa baik buruknya persepsi karyawan terhadap perilaku atasan akan berdampak terhadap komitmen karyawan pada organisasi.

Penjelasan-penjelasan di atas selaras dengan hasil penelitian ini, dimana persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan atasan memiliki hubungan positif dengan komitmen karyawan pada organisasi. Hasil korelasi yang terkategori lemah (0.203) menunjukkan bahwa komitmen karyawan pada organisasi banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, selain faktor persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan atasan. Hasil penelitian ini sendiri membuktikan bahwa selain persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan, karakteristik personal karyawan juga mempengaruhi komitmen karyawan

pada organisasi. Mengenai jenis kelamin, dalam penelitian ini ditemukan bahwa karyawan perempuan cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan karyawan laki-laki. Sedangkan mengenai tingkat pendidikan, ditemukan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan, semakin tinggi pula komitmnya pada organisasi. Sedangkan mengenai masa kerja, ditemukan bahwa semakin lama masa kerja karyawan, komitmennya pada organisasi juga semakin tinggi. Temuan-temuan ini berarti mendukung teori Steers (dalam Mowday, Porter, dan Steers, 1982) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh empat faktor, yakni: (1) karakteristik personal yang meliputi usia, masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, suku bangsa, serta beberapa faktor kepribadian lain. Dari sejumlah faktor karakteristik personal tersebut, ditemukan bahwa usia dan masa kerja memiliki korelasi yang positif dengan komitmen organisasi. Di sisi lain, jenis kelamin juga memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi, seperti ditunjukkan dalam penelitian Angle dan Perry (1981), Gould (1975), Grusky (1966) dan Hrebiniak dan Alutto (1972), yang menemukan bahwa wanita memiliki komitmen yang lebih tinggi daripada pria (dalam Mowday, Porter, dan Steers, 1982); (2) karakteristik yang berkaitan dengan jabatan, yang meliputi tantangan pekerjaan, konflik peran, dan ambiguitas peran; (3) pengalaman kerja, yang menurut hasil penelitian memberikan kontribusi

sebesar 0.71 pada karyawan rumah sakit dan sebesar 0.64 kepada ilmuwan dan insinyur; faktor pengalaman kerja ini meliputi keterandalan organisasi, perasaan dipentingkan, realisasi terhadap harapan, persepsi terhadap gaji, serta sikap rekan kerja terhadap organisasi; dan (4) karakteristik struktural, yang meliputi besarnya organisasi, kehadiran serikat kerja, luasnya kontrol, sentralisasi otoritas.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan dan diskusi di atas dapat direkomendasikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Meskipun jenis kelamin mempengaruhi persepsi dan komitmen karyawan pada organisasi, hendaknya hal ini tidak dipandang sebagai hal yang perlu dipermasalahkan, sehingga tidak terjadi diskriminasi gender dalam perusahaan. Demikian pula dengan masalah tingkat pendidikan, sebaiknya juga tidak dijadikan persoalan dalam perusahaan, meskipun tingkat pendidikan memberikan pengaruh pada persepsi dan komitmen. Sebaiknya perusahaan tetap melakukan perekrutan karyawan sesuai dengan tuntutan tugas.
2. Karena masa kerja karyawan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen karyawan pada organisasi, maka perusahaan perlu menjaga agar tingkat perputaran karyawan (*turnover*) di perusahaan

tidak tinggi, sehingga karyawan dapat bertahan lama di perusahaan. Langkah-langkah yang dapat dilakukan diantaranya dengan memberikan kompensasi kepada karyawan secara wajar, menciptakan iklim organisasi yang kondusif dan mengupayakan kepemimpinan secara demokratis.

3. Segenap pimpinan PT. Lautan Luas Tbk perlu meningkatkan kualitas perilaku kepemimpinannya, karena persepsi karyawan terhadap perilaku pimpinan (atasan) terbukti memiliki hubungan positif dan signifikan dengan komitmen karyawan (bawahan) pada organisasi. Peningkatan kualitas perilaku kepemimpinan antara lain dapat dilakukan dengan cara mengadakan pelatihan kepemimpinan secara rutin dengan mendatangkan para pakar kepemimpinan dari luar yang dipandang dapat memberikan informasi, motivasi, inspirasi, tip, atau teknik-teknik kepemimpinan yang berguna bagi pengembangan dan peningkatan kualitas kepemimpinan para pimpinan di lingkungan PT. Lautan Luas Tbk.
4. Untuk menindaklanjuti hasil penelitian ini ada baiknya dilakukan penelitian serupa dengan mengambil sampel dari lapisan manajemen yang berbeda di lingkungan PT. Lautan Luas Tbk sehingga memungkinkan diketemukannya hasil penelitian yang dapat memperkuat hasil penelitian ini yang pada akhirnya dapat dicapai wilayah generalisasi yang lebih luas dan meyakinkan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, Natalie J., John P. Meyer. (1990). *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization*. *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63.
- Annual Report PT. Lautan Luas Tbk
- Atkinson, Rita L., Atkinson, Richard C. & Hilgard, Ernest R., *Pengantar Psikologi*, Edisi Kedelapan, Jilid 1, Alih Bahasa: Nurdjannah dan Rukmini Barhana, Editor: Agus Dharma dan Michael Adryanto, Jakarta: Penerbit Erlangga, 1999.
- Azwar, Saifuddin. (1988). *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Liberty.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Free Press.
- . (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.
- Bennis, W. (1995), *An Inventive Life*. New York: Addison-Publishing Company.
- . (1994). *Menjadi Pemimpin yang Efektif*. (terjemahan: Med. Anna W. Bangun). Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Dananjaya, A. A. (1986). *Sistem Nilai Manajer Indonesia*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Presindo.
- Dunnette, Marvin. D. (editor) (1983). *Handbook of Industrial and organization Psychology*. New York: John Wiley & Sons.
- Edwards, A. L. (1957). *Techniques of Attitude Scale Construction*. New York: Century Inc.

- Fiedler, Fred. E & Garcia, Joseph. E. (1987). *New Approaches to Effective Leadership*. New York: John Wiley & Sons.
- Fulmer, R.M & Franklin, S.G. (1982). *Supervisor*. (second edition). New York: Macmilan Publication.
- Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M.; Donnelly, J. A. (1994). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. (terjemahan). Jakarta: Erlangga.
- \_\_\_\_\_. (1996). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. (terjemahan). Jakarta: Erlangga.
- Jusuf, Ina M.F. (1994). *Keikatan Guru Sekolah Dasar pada Organisasi: Suatu Kajian tentang Hubungan Karakteristik Pribadi, Karakteristik Peran, Lingkungan Pekerjaan dengan Keikatan pada Organisasi dan Kaitannya dengan Niat Meninggalkan Organisasi*, Depok: Tesis Pasca Sarjana Psikologi, Universitas Indonesia.
- Kerlinger, Fred. N. (1986). *Foundations of Behavioral Research* (third edition). Tokyo: CBS Publishing Japan Ltd.
- Kouzes and Posner. (1999). *The Leadership Chalange*. Batam Centre: Interaksa.
- Likert, R. (1986). *Organisasi Manusia*. (terjemahan). Jakarta: Erlangga.
- Locke, Edwin A. and Associates. (1991) *The Essence of Leadership Successfully*. New York: Lexington Books.
- Luthans, Fred. (1989). *Organizational Behavior* (fifth edition). New York: McGraw Hills.
- Manuru, Johannes T., (1996), *Hubungan Antara Komitmen Organisasi dan Faktor-Faktor Demografi Dengan Kepuasan Kerja Karyawan PT. Sepatu Bata Jakarta*, Tesis, Depok, Program Pascasarjana Psikologi, Universitas Indonesia.
- Mowday, Richard T., Lyman W. Porter dan Richard M. Steers. (1982). *Employee – Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York: Academics Press.
- Munandar, A. S. (1977). *The Identification of Potential Middle Managers. A System Approach*. Disertasi Universitas Indonesia.

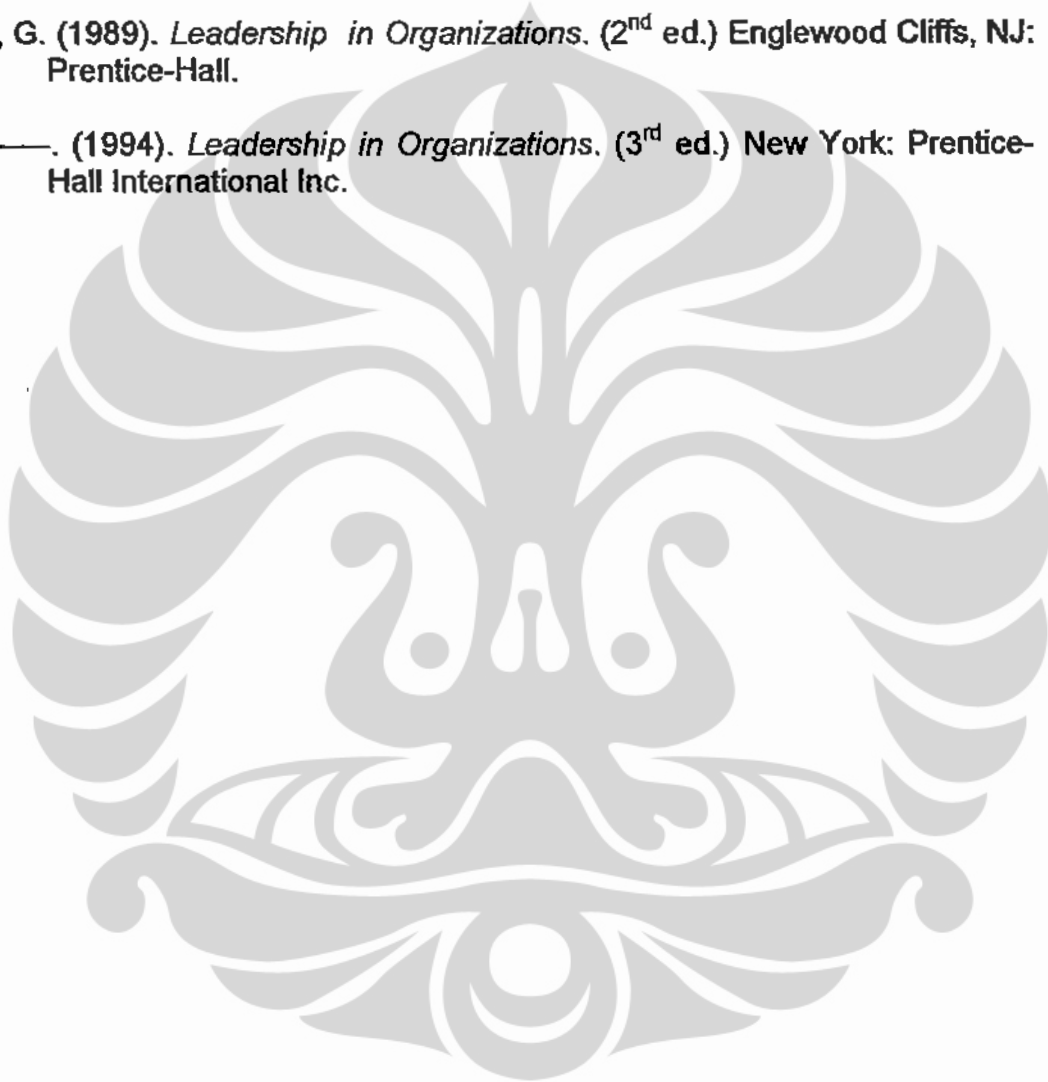
- . (1981). *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam rangka Pembangunan Nasional*. Jakarta: Djaja Pirusa.
- Pedhazur, Elazar J. & Liona P. Schemelkin. (1991). *Measurement Design and Analysis: An Integral Approach*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Pub.
- Rahim, M. Afzalur. (1992). *Leader Powe Commitment, Satisfaction, Complien and Propensity to Leave in Job Among U.S Accountant Journal of Social Pshycologi, No. 133*.
- Rakhmat, Jalaluddin, *Psikologi Komunikasi*, Edisi Revisi, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1996.
- Robbins, P. S. (1993). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. (6<sup>th</sup> ed.) New York: Engglewood Clifts, Prentice Hall International Inc.
- . (1988). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. (6<sup>th</sup> ed.) New York: Engglewood Clifts, Prentice Hall International Inc.
- Shore, Lynn McFarlance dan Sandy J. Wayne. (1993). *Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 5, 774 – 780.
- Snyder, Neil H., Dowd, James J. JR. and Houghton, Dianne Morse. (1994). *Visions, Values and Courage. Leadership for Quality Management*. New York: The Free Press.
- Steers, Richard M. (1985). *Effektiiitas Organizational Behavior*. (Magdalena Jamin). Jakarta: LPPM & Erlangga.
- . (1971). *Efektivitas Organisasi*, Jakarta: Erlangga
- Sugiyono. (1997). *Statistik untuk Penelitian*. (cetakan kedua). Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Hadi. (1990). *Analisis regresi*. (cetakan ketiga). Yogyakarta: Andi Offset.

Thoha, M. (1993). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

———. (1983). *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: CV. Rajawali.

Yukl, G. (1989). *Leadership in Organizations*. (2<sup>nd</sup> ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

———. (1994). *Leadership in Organizations*. (3<sup>rd</sup> ed.) New York: Prentice-Hall International Inc.



## **DAFTAR LAMPIRAN**

- 1. Angket Persepsi Karyawan Terhadap Perilaku Kepemimpinan Atasan**
- 2. Skala Sikap Karyawan Pada Organisasi**
- 3. Reliabilitas Persepsi Karyawan Terhadap Kepemimpinan Atasan**
- 4. Reliabilitas Komitmen Karyawan Pada Organisasi**
- 5. T. Test**
  - **Group Statistics**
  - **Independent Sample Test**
- 6. Oneway Descriptives**
  - **Anova**
- 7. Post Hoc Tests Multiple Comparisons (Scheffe)**
- 8. Oneway Descriptives**
  - **Anova**
- 9. Multiple Comparisons (Scheffe)**
- 10. Correlations Persepsi Prilaku Kepemimpinan Atasan dengan Komitmen Afektif.**
- 11. Correlations Persepsi Prilaku Kepemimpinan Atasan dengan Komitmen Rasional**
- 12. Correlations Persepsi Prilaku Kepemimpinan Atasan dengan Komitmen Normatif**
- 13. Regression**
  - **Model Summary**
  - **Anova**
  - **Coefficients**

## Data Pribadi Responden

Isilah dan berikan tanda ✓ pada  sesuai dengan keadaan Ibu/Bapak/Saudara.

1. Jabatan

Supervisor

2. Unit Kerja

Bagian Produksi

Bagian Pemasaran

Bagian SDM

Bagian Keuangan

3. Masa Kerja sesuai unit kerja dan jabatan terakhir

1 – 1,9 tahun

5 –

2 – 2,9 tahun

3 – 3,9 tahun

4 – 4,9 tahun

4. Pendidikan

SLTA

DIV

DI

S2

DII

Dan Lain-lain

DIII

S1

5. Jenis Kelamin

Laki-laki

Perempuan

## ANGKET PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP PERILAKU KEPEMIMPINAN ATASAN

---

Kepada Ibu / Bapak / Saudara kami sampaikan satu berkas kuesioner yang berisi 27 pernyataan. Di samping setiap pernyataan tertulis pilihan jawaban yang terdiri dari 5 kotak yang masing-masing bertuliskan SJ, J, K, S, SS. Arti dari masing-masing huruf dalam setiap kotak adalah :

- SJ : Sangat Jarang
- J : Jarang
- K : Kadang-kadang
- S : Sering
- SS : Sangat Sering

Bacalah setiap pernyataan dengan seksama kemudian berikan jawaban Saudara dengan cara memberikan tanda  pada salah satu kotak pilihan jawaban dari kelima kotak yang tersedia sesuai dengan perasaan atau pendapat Anda.

Contoh : Atasan saya selalu membaca buku. Bila Atasan Anda sering membaca buku maka berilah tanda  dibawah kotak yang bertuliskan  pada .

Usahakan agar tidak ada satupun pernyataan yang terlewatkan. Tidak ada penilaian baik atau buruk, tidak ada benar atau salah. Jadi Ibu / Bapak / Saudara bebas sepenuhnya menentukan pilihan yang sesuai dengan perasaan atau pendapat. Terima kasih atas bantuan dan kerjasama Ibu / Bapak / Saudara.

Kerahasiaan dari jawaban-jawaban Ibu / Bapak / Saudara akan dijamin. Kuesioner hanya dibaca oleh peneliti, tidak ada orang ketiga yang ikut membaca.

**Pengembalian kuesioner langsung ke peneliti.**

**ANGKET PERSEPSI KARYAWAN  
TERHADAP PERILAKU KEPEMIMPINAN ATASAN**

**PERNYATAAN**

**PILIHAN JAWABAN**

- |  |  |    |   |   |   |    |
|--|--|----|---|---|---|----|
| 1. Atasan saya mencari berbagai kesempatan yang dapat menguji keterampilan dan kemampuannya.   |  | SJ | J | K | S | SS |
|  |  |    |   |   |   |    |
| 2. Atasan saya menjelaskan kepada kita masa depan yang ingin diciptakan bersama.   |  | SJ | J | K | S | SS |
|  |  |    |   |   |   |    |
| 3. Atasan saya melibatkan kita dalam merencanakan tindakan-tindakan yang akan kita ambil.  |  | SJ | J | K | S | SS |
|  |  |    |   |   |   |    |
| 4. Atasan saya memiliki filosofi kepemimpinan yang jelas.  |  | SJ | J | K | S | SS |
|  |  |    |   |   |   |    |
| 5. Atasan saya menyediakan waktu untuk merayakan pencapaian-pencapaian bersejarah.   |  | SJ | J | K | S | SS |
|  |  |    |   |   |   |    |
| 6. Atasan saya mengikuti perkembangan-perkembangan terbaru yang dapat mempengaruhi perusahaan.   |  | SJ | J | K | S | SS |
|  |  |    |   |   |   |    |
| 7. Atasan saya minta kepada kita untuk juga mempunyai mimpi yang sama seperti mimpinya.  |  | SJ | J | K | S | SS |
|  |  |    |   |   |   |    |
| 8. Atasan saya menghargai dan memperlakukan kita dengan hormat.  |  | SJ | J | K | S | SS |
|  |  |    |   |   |   |    |
| 9. Atasan saya mengusahakan agar proyek-proyek yang dipimpinnya dapat dipecah-pecah kedalam langkah-langkah yang mudah untuk dilaksanakan. |  | SJ | J | K | S | SS |
|  |  |    |   |   |   |    |
| 10. Atasan saya memastikan bahwa orang-orang mendapat penghargaan bagi kontribusi mereka dalam kesuksesan proyek-proyek kita.              |  | SJ | J | K | S | SS |
|  |  |    |   |   |   |    |
| 11. Atasan saya mendobrak cara-cara yang biasa kita gunakan dalam pekerjaan.   |  | SJ | J | K | S | SS |
|  |  |    |   |   |   |    |
| 12. Atasan saya memberi gambaran yang jelas tentang masa depan yang positif dan penuh harapan dari perusahaan kita.                        |  | SJ | J | K | S | SS |
|  |  |    |   |   |   |    |
| 13. Atasan saya memberi banyak keleluasaan kepada kita untuk mengambil keputusan-keputusan kita sendiri.                                   |  | SJ | J | K | S | SS |
|  |  |    |   |   |   |    |
| 14. Atasan saya memberikan pujian pada orang-orang yang melaksanakan pekerjaannya dengan baik.   |  |    |   |   |   |    |



15. Atasan saya mencari cara-cara baru yang dapat memperbaiki apa yang kita lakukan di perusahaan ini.
16. Atasan saya memperlihatkan bagaimana harapan jangka panjang kita dapat diwujudkan dengan memiliki visi bersama.
17. Atasan saya mengembangkan hubungan kerja sama dengan orang-orang yang bekerja dengan dia.
18. Atasan saya mengutarakan pandangannya tentang cara-cara menjalankan perusahaan dengan baik.
19. Atasan saya memberikan banyak penghargaan dan dukungan kepada anggota tim atas kontribusi mereka.
20. Bila hal-hal yang terjadi tidak sesuai harapan, atasan saya bertanya : " Apa yang dapat kita belajar dari kejadian ini ?".
21. Atasan saya memandang jauh kedepan dan meramalkan masa depan seperti apa yang dia harapkan.
22. Atasan saya menciptakan suasana saling percaya dalam proyek-proyek yang ia pimpin.
23. Atasan saya konsisten dalam mempraktekkan nilai-nilai yang didukungnya.
24. Atasan saya mencari cara-cara untuk merayakan berbagai keberhasilan.
25. Atasan saya mencoba dan mengambil resiko dengan menerapkan pendekatan-pendekatan baru, terhadap pekerjaan meskipun ada kemungkinan gagal.
26. Atasan saya menumbuhkan dalam diri kita rasa ikut memiliki proyek-proyek yang kita kerjakan.
27. Atasan saya tidak lupa untuk mengatakan kepada orang-orang dalam perusahaan tentang kerja hebat yang telah dilakukan oleh kelompok yang dia pimpin.

SJ	J	K	S	SS

SJ	J	K	S	SS

SJ	J	K	S	SS

SJ	J	K	S	SS

SJ	J	K	S	SS

SJ	J	K	S	SS

SJ	J	K	S	SS

SJ	J	K	S	SS

SJ	J	K	S	SS

SJ	J	K	S	SS

SJ	J	K	S	SS

SJ	J	K	S	SS

## SKALA SIKAP KARYAWAN PADA ORGANISASI

Kepada Ibu / Bapak / Saudara kami sampaikan satu berkas kuesioner yang berisi 34 pernyataan. Di samping setiap pernyataan tertulis pilihan jawaban yang terdiri dari 5 kotak yang masing-masing bertuliskan STS, TS, R, S, SS. Arti dari masing-masing huruf dalam setiap kotak adalah :

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

R : Ragu-ragu

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

Bacalah setiap pernyataan dengan seksama kemudian berikan jawaban Saudara dengan cara memberikan tanda  pada salah satu kotak pilihan jawaban dari kelima kotak yang tersedia sesuai dengan perasaan atau pendapat Anda.

Contoh : Saya merasa senang bekerja di perusahaan ini. Bila Anda sangat setuju dengan pernyataan tersebut maka berilah tanda  di bawah kotak yang bertuliskan  pada 

SS
<input type="checkbox"/>

Usahakan agar tidak ada satupun pernyataan yang terlewatkan. Tidak ada penilaian baik atau buruk, tidak ada benar atau salah. Jadi Ibu / Bapak / Saudara bebas sepenuhnya menentukan pilihan yang sesuai dengan perasaan atau pendapat. Terima kasih atas bantuan dan kerjasama Ibu / Bapak / Saudara.

Kerahasiaan dari jawaban-jawaban Ibu / Bapak / Saudara akan dijamin. Kuesioner hanya dibaca oleh peneliti, tidak ada orang ketiga yang ikut membaca.

Pengembalian kuesioner langsung ke peneliti.

## SKALA SIKAP KARYAWAN PADA ORGANISASI

### PERNYATAAN

### PILIHAN JAWABAN

- |   |  |     |    |    |   |    |  |  |  |  |  |
|---|--|-----|----|----|---|----|--|--|--|--|--|
| 1. Saya bersedia bekerja keras melebihi apa yang diharapkan dari seorang karyawan agar perusahaan ini sukses.                   | <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">STS</td> <td style="padding: 2px 5px;">TS</td> <td style="padding: 2px 5px;">R</td> <td style="padding: 2px 5px;">S</td> <td style="padding: 2px 5px;">SS</td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> | STS | TS | R  | S | SS |  |  |  |  |  |
| STS   | TS   | R   | S  | SS |   |    |  |  |  |  |  |
|   |  |     |    |    |   |    |  |  |  |  |  |
| 2. Saya menceritakan tentang perusahaan ini kepada teman-teman saya sebagai perusahaan yang baik untuk bekerja.                 | <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">STS</td> <td style="padding: 2px 5px;">TS</td> <td style="padding: 2px 5px;">R</td> <td style="padding: 2px 5px;">S</td> <td style="padding: 2px 5px;">SS</td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> | STS | TS | R  | S | SS |  |  |  |  |  |
| STS   | TS   | R   | S  | SS |   |    |  |  |  |  |  |
|   |  |     |    |    |   |    |  |  |  |  |  |
| 3. Saya akan pindah ke perusahaan lain jika ada tawaran yang lebih baik.  | <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">STS</td> <td style="padding: 2px 5px;">TS</td> <td style="padding: 2px 5px;">R</td> <td style="padding: 2px 5px;">S</td> <td style="padding: 2px 5px;">SS</td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> | STS | TS | R  | S | SS |  |  |  |  |  |
| STS   | TS   | R   | S  | SS |   |    |  |  |  |  |  |
|   |  |     |    |    |   |    |  |  |  |  |  |
| 4. Agar dapat bekerja di perusahaan ini, saya bersedia menerima jenis tugas apa saja yang diberikan perusahaan ini kepada saya. | <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">STS</td> <td style="padding: 2px 5px;">TS</td> <td style="padding: 2px 5px;">R</td> <td style="padding: 2px 5px;">S</td> <td style="padding: 2px 5px;">SS</td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> | STS | TS | R  | S | SS |  |  |  |  |  |
| STS   | TS   | R   | S  | SS |   |    |  |  |  |  |  |
|   |  |     |    |    |   |    |  |  |  |  |  |
| 5. Saya senang dengan disiplin yang diterapkan pada perusahaan ini.   | <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">STS</td> <td style="padding: 2px 5px;">TS</td> <td style="padding: 2px 5px;">R</td> <td style="padding: 2px 5px;">S</td> <td style="padding: 2px 5px;">SS</td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> | STS | TS | R  | S | SS |  |  |  |  |  |
| STS   | TS   | R   | S  | SS |   |    |  |  |  |  |  |
|   |  |     |    |    |   |    |  |  |  |  |  |
| 6. Saya menceritakan kepada orang lain bahwa saya merasa bangga bekerja di perusahaan ini.                                      | <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">STS</td> <td style="padding: 2px 5px;">TS</td> <td style="padding: 2px 5px;">R</td> <td style="padding: 2px 5px;">S</td> <td style="padding: 2px 5px;">SS</td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> | STS | TS | R  | S | SS |  |  |  |  |  |
| STS   | TS   | R   | S  | SS |   |    |  |  |  |  |  |
|   |  |     |    |    |   |    |  |  |  |  |  |
| 7. Saya dapat bekerja dengan baik di perusahaan ini sesuai dengan tuntutan perusahaan.  | <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">STS</td> <td style="padding: 2px 5px;">TS</td> <td style="padding: 2px 5px;">R</td> <td style="padding: 2px 5px;">S</td> <td style="padding: 2px 5px;">SS</td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> | STS | TS | R  | S | SS |  |  |  |  |  |
| STS   | TS   | R   | S  | SS |   |    |  |  |  |  |  |
|   |  |     |    |    |   |    |  |  |  |  |  |
| 8. Saya tidak mendapat banyak pengalaman berharga selama bekerja di perusahaan ini.   | <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">STS</td> <td style="padding: 2px 5px;">TS</td> <td style="padding: 2px 5px;">R</td> <td style="padding: 2px 5px;">S</td> <td style="padding: 2px 5px;">SS</td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> | STS | TS | R  | S | SS |  |  |  |  |  |
| STS   | TS   | R   | S  | SS |   |    |  |  |  |  |  |
|   |  |     |    |    |   |    |  |  |  |  |  |
| 9. Bekerja di perusahaan ini untuk waktu yang lama tidak banyak (kurang) memberi keuntungan bagi saya.                          | <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">STS</td> <td style="padding: 2px 5px;">TS</td> <td style="padding: 2px 5px;">R</td> <td style="padding: 2px 5px;">S</td> <td style="padding: 2px 5px;">SS</td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> | STS | TS | R  | S | SS |  |  |  |  |  |
| STS   | TS   | R   | S  | SS |   |    |  |  |  |  |  |
|   |  |     |    |    |   |    |  |  |  |  |  |
| 10. Saya benar-benar memperhatikan nasib dari perusahaan ini.   | <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">STS</td> <td style="padding: 2px 5px;">TS</td> <td style="padding: 2px 5px;">R</td> <td style="padding: 2px 5px;">S</td> <td style="padding: 2px 5px;">SS</td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> | STS | TS | R  | S | SS |  |  |  |  |  |
| STS   | TS   | R   | S  | SS |   |    |  |  |  |  |  |
|   |  |     |    |    |   |    |  |  |  |  |  |
| 11. Bagi saya, bekerja di perusahaan ini merupakan kesempatan yang terbaik.   | <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">STS</td> <td style="padding: 2px 5px;">TS</td> <td style="padding: 2px 5px;">R</td> <td style="padding: 2px 5px;">S</td> <td style="padding: 2px 5px;">SS</td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> | STS | TS | R  | S | SS |  |  |  |  |  |
| STS   | TS   | R   | S  | SS |   |    |  |  |  |  |  |
|   |  |     |    |    |   |    |  |  |  |  |  |

## SKALA SIKAP KARYAWAN PADA ORGANISASI

### PERNYATAAN

### PILIHAN JAWABAN

- |   |   |     |    |    |   |    |  |  |  |  |  |
|---|---|-----|----|----|---|----|--|--|--|--|--|
| 1. Saya bersedia bekerja keras melebihi apa yang diharapkan dari seorang karyawan agar perusahaan ini sukses.                   | <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">STS</td> <td style="padding: 2px 5px;">TS</td> <td style="padding: 2px 5px;">R</td> <td style="padding: 2px 5px;">S</td> <td style="padding: 2px 5px;">SS</td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> | STS | TS | R  | S | SS |  |  |  |  |  |
| STS   | TS  | R   | S  | SS |   |    |  |  |  |  |  |
|   |   |     |    |    |   |    |  |  |  |  |  |
| 2. Saya menceritakan tentang perusahaan ini kepada teman-teman saya sebagai perusahaan yang baik untuk bekerja.                 | <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">STS</td> <td style="padding: 2px 5px;">TS</td> <td style="padding: 2px 5px;">R</td> <td style="padding: 2px 5px;">S</td> <td style="padding: 2px 5px;">SS</td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> | STS | TS | R  | S | SS |  |  |  |  |  |
| STS   | TS  | R   | S  | SS |   |    |  |  |  |  |  |
|   |   |     |    |    |   |    |  |  |  |  |  |
| 3. Saya akan pindah ke perusahaan lain jika ada tawaran yang lebih baik.  | <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">STS</td> <td style="padding: 2px 5px;">TS</td> <td style="padding: 2px 5px;">R</td> <td style="padding: 2px 5px;">S</td> <td style="padding: 2px 5px;">SS</td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> | STS | TS | R  | S | SS |  |  |  |  |  |
| STS   | TS  | R   | S  | SS |   |    |  |  |  |  |  |
|   |   |     |    |    |   |    |  |  |  |  |  |
| 4. Agar dapat bekerja di perusahaan ini, saya bersedia menerima jenis tugas apa saja yang diberikan perusahaan ini kepada saya. | <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">STS</td> <td style="padding: 2px 5px;">TS</td> <td style="padding: 2px 5px;">R</td> <td style="padding: 2px 5px;">S</td> <td style="padding: 2px 5px;">SS</td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> | STS | TS | R  | S | SS |  |  |  |  |  |
| STS   | TS  | R   | S  | SS |   |    |  |  |  |  |  |
|   |   |     |    |    |   |    |  |  |  |  |  |
| 5. Saya senang dengan disiplin yang diterapkan pada perusahaan ini.   | <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">STS</td> <td style="padding: 2px 5px;">TS</td> <td style="padding: 2px 5px;">R</td> <td style="padding: 2px 5px;">S</td> <td style="padding: 2px 5px;">SS</td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> | STS | TS | R  | S | SS |  |  |  |  |  |
| STS   | TS  | R   | S  | SS |   |    |  |  |  |  |  |
|   |   |     |    |    |   |    |  |  |  |  |  |
| 6. Saya menceritakan kepada orang lain bahwa saya merasa bangga bekerja di perusahaan ini.                                      | <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">STS</td> <td style="padding: 2px 5px;">TS</td> <td style="padding: 2px 5px;">R</td> <td style="padding: 2px 5px;">S</td> <td style="padding: 2px 5px;">SS</td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> | STS | TS | R  | S | SS |  |  |  |  |  |
| STS   | TS  | R   | S  | SS |   |    |  |  |  |  |  |
|   |   |     |    |    |   |    |  |  |  |  |  |
| 7. Saya dapat bekerja dengan baik di perusahaan ini sesuai dengan tuntutan perusahaan.  | <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">STS</td> <td style="padding: 2px 5px;">TS</td> <td style="padding: 2px 5px;">R</td> <td style="padding: 2px 5px;">S</td> <td style="padding: 2px 5px;">SS</td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> | STS | TS | R  | S | SS |  |  |  |  |  |
| STS   | TS  | R   | S  | SS |   |    |  |  |  |  |  |
|   |   |     |    |    |   |    |  |  |  |  |  |
| 8. Saya tidak mendapat banyak pengalaman berharga selama bekerja di perusahaan ini.   | <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">STS</td> <td style="padding: 2px 5px;">TS</td> <td style="padding: 2px 5px;">R</td> <td style="padding: 2px 5px;">S</td> <td style="padding: 2px 5px;">SS</td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> | STS | TS | R  | S | SS |  |  |  |  |  |
| STS   | TS  | R   | S  | SS |   |    |  |  |  |  |  |
|   |   |     |    |    |   |    |  |  |  |  |  |
| 9. Bekerja di perusahaan ini untuk waktu yang lama tidak banyak (kurang) memberi keuntungan bagi saya.                          | <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">STS</td> <td style="padding: 2px 5px;">TS</td> <td style="padding: 2px 5px;">R</td> <td style="padding: 2px 5px;">S</td> <td style="padding: 2px 5px;">SS</td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> | STS | TS | R  | S | SS |  |  |  |  |  |
| STS   | TS  | R   | S  | SS |   |    |  |  |  |  |  |
|   |   |     |    |    |   |    |  |  |  |  |  |
| 10. Saya benar-benar memperhatikan nasib dari perusahaan ini.   | <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">STS</td> <td style="padding: 2px 5px;">TS</td> <td style="padding: 2px 5px;">R</td> <td style="padding: 2px 5px;">S</td> <td style="padding: 2px 5px;">SS</td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> | STS | TS | R  | S | SS |  |  |  |  |  |
| STS   | TS  | R   | S  | SS |   |    |  |  |  |  |  |
|   |   |     |    |    |   |    |  |  |  |  |  |
| 11. Bagi saya, bekerja di perusahaan ini merupakan kesempatan yang terbaik.   | <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">STS</td> <td style="padding: 2px 5px;">TS</td> <td style="padding: 2px 5px;">R</td> <td style="padding: 2px 5px;">S</td> <td style="padding: 2px 5px;">SS</td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> | STS | TS | R  | S | SS |  |  |  |  |  |
| STS   | TS  | R   | S  | SS |   |    |  |  |  |  |  |
|   |   |     |    |    |   |    |  |  |  |  |  |

12. Saya tetap bekerja di sebagaimana mestinya meskipun tidak diawasi.

STS	TS	R	S	SS

13. Saya memiliki kebebasan (otonomi) yang cukup untuk melakukan pekerjaan saya.

STS	TS	R	S	SS

14. Saya tidak mendapat kesempatan yang luas untuk mengembangkan diri saya di perusahaan ini.

STS	TS	R	S	SS

15. Hubungan saya dengan atasan didasari rasa saling percaya.

STS	TS	R	S	SS

16. Saya merasa senang bekerja di perusahaan ini.

STS	TS	R	S	SS

17. Saya sering diikutsertakan dalam membahas masalah yang dihadapi perusahaan khususnya yang berhubungan dengan pekerjaan saya.

STS	TS	R	S	SS

18. Saya bersedia bekerja lembur bila diminta oleh perusahaan.

STS	TS	R	S	SS

19. Saya melakukan pekerjaan saya dengan sungguh-sungguh meskipun tidak mendapatkan perhatian istimewa dari atasan saya.

STS	TS	R	S	SS

20. Saya senang dengan pekerjaan saya di perusahaan ini karena sesuai dengan minat dan bakat saya.

STS	TS	R	S	SS

21. Saya berusaha menyenangkan hati atasan saya agar mendapat imbalan/penghargaan tertentu.

STS	TS	R	S	SS

22. Bila rekan saya berhalangan masuk, saya bersedia menggantikannya tanpa diminta oleh atasan saya.

STS	TS	R	S	SS

23. Saya menolak keputusan perusahaan untuk menempatkan saya di bagian lain dari perusahaan ini.

STS	TS	R	S	SS

24. Saya segera melaporkan kepada atasan bila ada perbuatan / tindakan dari rekan kerja yang dapat membahayakan sesama pekerja atau merugikan perusahaan.

STS	TS	R	S	SS

25. Selama bekerja, saya selalu menggunakan alat pelindung keselamatan kerja yang disediakan perusahaan.

STS	TS	R	S	SS

26. Saya tidak pernah melapor kepada atasan saya bila saya berhalangan masuk kerja.

STS	TS	R	S	SS

27. Saya mentaati tata tertib keamanan perusahaan dengan baik.

STS	TS	R	S	SS

28. Saya sering melanggar tata tertib keselamatan kerja dari perusahaan.

STS	TS	R	S	SS

29. Dalam mengoperasikan mesin, peralatan dan bahan-bahan, saya selalu memperhatikan prosedur-prosedur operasi yang standard.

STS	TS	R	S	SS

30. Saya tidak merawat peralatan kerja dan mesin-mesin yang menjadi tanggung jawab dengan baik.

STS	TS	R	S	SS

31. Saya tidak menentang setiap penugasan dari atasan.

STS	TS	R	S	SS

32. Saya selalu berusaha memperbaiki diri bila mendapat teguran atau nesehat dari atasan saya.

STS	TS	R	S	SS

33. Perusahaan ini kurang memberi kesempatan kepada saya untuk mengembangkan diri.

STS	TS	R	S	SS

34. Saya tidak mempunyai perasaan memiliki yang kuat terhadap perusahaan ini.

STS	TS	R	S	SS

Variabel :-PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP KEPEMIMPINAN ATASAN

## Reliabiliy

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std.Dev.	Cases
1.	Var001	2,3900	1,9775	30,00
2.	Var002	3,1001	,8934	30,00
3.	Var003	2,7992	,7346	30,00
4.	Vnr004	3,5012	1,0195	30,00
5.	Var005	3,5645	,7836	30,00
6.	Var006	3,4681	,6834	30,00
7.	Var007	3,4545	,8734	30,00
8.	Var008	3,1644	,8975	30,00
9.	Var009	3,5444	,7634	30,00
10.	Var010	2,5654	,8934	30,00
11.	Var011	2,7344	,9834	30,00
12.	Var012	2,8455	,9754	30,00
13.	Var013	3,0765	,9457	30,00
14.	Vnr014	2,3762	,7452	30,00
15.	Var015	2,8546	,9057	30,00
16.	Var016	2,9445	,9045	30,00
17.	Var017	2,7474	,9457	30,00
18.	Var018	2,7455	,8453	30,00
19.	Var019	2,8445	,7894	30,00
20.	Var020	2,5444	,9845	30,00
21.	Vnr021	2,7454	,8942	30,00
22.	Vnr022	2,9555	,9845	30,00
23.	Var023	2,6545	,9784	30,00
24.	Var024	3,5645	,8754	30,00
25.	Var025	3,5674	,7895	30,00
26.	Var026	3,0465	,8695	30,00
27.	Var027	2,3345	,7845	30,00
28.	Var028	2,8545	,8475	30,00
29.	Var029	2,3445	,9784	30,00
30.	Var030	2,2454	,7854	30,00

Statistic For	Mean	Variace	Std.Dev	N of Variables
SCALE	84,7425	96,5454	9,02445	30

**Variabel : PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP KEPEMIMPINAN ATASAN**

**Item-total Statistics**

	Scale Mean If Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Ver0001	57,7839	76,9453	,8222	,8765
Ver0002	56,8947	77,9845	,8311	,8947
Ver0003	57,9784	75,5433	,8584	,9045
Ver0004	56,8947	76,9864	,8754	,4543
Ver0005	57,7894	75,7343	,6432	,9247
Ver0006	56,8946	75,8904	,7893	,9783
Ver0007	56,8946	75,4232	,6443	,9544
Ver0008	56,8954	75,9043	,7835	,9453
Ver0009	56,7845	76,8965	,6344	,9475
Ver0010	56,8956	75,8675	,7654	,9847
Ver0011	56,8945	76,8542	,9544	,9356
Ver0012	56,8945	76,9684	,9847	,9843
Ver0013	56,7893	76,8745	,8945	,9476
Ver0014	56,9845	76,9864	,3245	,7843
Ver0015	57,9845	78,8475	,8945	,9784
Ver0016	56,9472	76,8904	,6423	,9463
Ver0017	56,8542	76,9533	,6434	,8895
Ver0018	56,7534	76,9845	,8754	,9673
Ver0019	59,8975	76,9845	,6432	,8945
Ver0020	56,8753	76,7342	,8734	,9485
Ver0021	56,9543	76,9845	,9835	,8475
Ver0022	56,8953	76,9453	,6742	,9045
Ver0023	56,8945	76,9685	,9342	,9456
Ver0024	58,8945	76,6534	,7432	,8456
Ver0025	58,9845	76,8753	,7534	,8945
Ver0026	59,9045	76,8734	,7344	,4856
Ver0027	56,8046	76,3433	,3354	,7456
Ver0028	59,9863	76,9846	,6543	,9045
Ver0029	56,2398	76,9784	,3343	,7945
Ver0030	58,5474	71,5544	,7644	,8745

**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)**

**Reliability Coefficients**

N of Cases = 30

No of Items = 30

Alpha = ,8392



Variabel : KOMITMEN KARYAWAN PADA ORGANISASI

## Reliabiliy

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std.Dev.	Cases
1.	Var001	3,1923	,8917	30,00
2.	Var002	3,4233	,7544	30,00
3.	Var003	3,4144,	,9865	30,00
4.	Var004	3,2234	,8734	30,00
5.	Var005	3,1433	,7854	30,00
6.	Var006	3,0543	,7645	30,00
7.	Var007	3,1534	,9865	30,00
8.	Var008	3,2434	,9856	30,00
9.	Var009	3,5343	,7654	30,00
10.	Var010	3,5784	,7856	30,00
11.	Var011	3,7735	,8754	30,00
12.	Var012	2,6343	,8374	30,00
13.	Var013	3,4145	,8734	30,00
14.	Var014	3,5464	,6734	30,00
15.	Var015	3,7343	,8734	30,00
16.	Var016	3,2745	,8573	30,00
17.	Var017	3,5853	,8735	30,00
18.	Var018	3,6233	,6454	30,00
19.	Var019	3,4265	,7834	30,00
20.	Var020	3,7343	,8745	30,00
21.	Var021	3,5653	,8453	30,00
22.	Var022	3,7645	,7895	30,00
23.	Var023	3,4554	,4756	30,00
24.	Var024	3,7233	,9845	30,00
25.	Var025	3,4452	,7895	30,00
26.	Var026	3,4734	,7854	30,00
27.	Var027	3,7343	,6345	30,00
28.	Var028	3,7545	,7546	30,00
29.	Var029	3,7835	,8756	30,00
30.	Var030	3,6343	,9845	30,00
31.	Var031	3,6874	,9874	30,00
32.	Var032	3,7723	,9874	30,00
33.	Var033	3,7443	,9684	30,00
34.	Var034	3,6343	,8564	30,00
35.	Var035	3,1148	,9875	30,00
Statistic For SCALE	Mean	Variance	Std.Dev	N of Variables
	117,947	94,566	9,1414	30

**Variabel : KOMITMEN KARYAWAN PADA ORGANISASI**  
**Item-total Statistics**

	Scale Mean If Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Ver0001	58,5444	79,9856	,7234	,9573
Ver0002	57,8734	76,9856	,6343	,9853
Ver0003	56,8734	78,7653	,7895	,9864
Ver0004	58,8735	79,0785	,8945	,8356
Ver0005	58,0934	76,8541	,8343	,8454
Ver0006	57,8753	76,9856	,7932	,9634
Ver0007	56,8735	76,7656	,7855	,9374
Ver0008	56,7853	78,8765	,6454	,7454
Ver0009	56,6723	79,6456	,8734	,8734
Ver0010	56,7534	79,6563	,8734	,9854
Ver0011	57,9856	76,9865	,6425	,9576
Ver0012	56,9864	75,9854	,3471	,6856
Ver0013	57,8753	77,0985	,7924	,9476
Ver0014	56,8745	76,8745	,8756	,8745
Ver0015	57,9845	78,8756	,8946	,9485
Ver0016	56,8752	76,9845	,8456	,9754
Ver0017	56,8745	76,9756	,8965	,9856
Ver0018	56,8956	77,9846	,6534	,9945
Ver0019	56,9845	76,7456	,7654	,9856
Ver0020	56,8904	78,3947	,6452	,9456
Ver0021	56,9856	78,2323	,7626	,9847
Ver0022	59,0974	76,4985	,7645	,9044
Ver0023	57,8752	78,9845	,6954	,9845
Ver0024	56,8735	76,9754	,5665	,9847
Ver0025	56,4975	76,9845	,5456	,8756
Ver0026	56,6743	76,0975	,7452	,9756
Ver0027	57,8734	76,0945	,6925	,9475
Ver0028	57,8345	76,2534	,7544	,9456
Ver0029	57,7345	76,9453	,7724	,9486
Ver0030	53,3324	71,2284	,6945	,9125
Ver0031	56,7562	77,4054	,7625	,8946
Ver0032	56,0974	76,9845	,7864	,9534
Ver0033	59,9856	75,9685	,8745	,9834
Ver0034	58,7562	78,9865	,6434	,9363
Ver0035	56,9456	79,0003	,8754	,9475

**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)**  
**Reliability Coefficients**

N of Cases = 30

No of Items = 35

Alpha = ,8654

# T-Test

## Group Statistics

	Jenis Kelamin	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Persepsi Karyawan Kep. Atasan	Laki-laki	52	87.13	13.208	1.831
	Perempuan	50	95.02	10.389	1.469
Komitmen Karyawan pada Org.	Laki-laki	52	109.88	8.410	1.168
	Perempuan	50	115.42	9.026	1.277

## Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.						Lower	Upper
Persepsi Karyawan Kep. Atasan	3.863	.052	3.343	100	.001	-7.89	2.359	-12.565	-3.206
			3.359	96.271	.001	-7.89	2.348	-12.546	-3.225
Komitmen Karyawan pada Org.	2.495	.117	3.206	100	.002	-5.54	1.727	-8.961	-2.110
			3.201	98.803	.002	-5.54	1.729	-8.966	-2.104

# Oneway

## Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean			Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound	Mean		
Persepsi Karyawan Kep. Atasan									
SMA	15	94.40	9.257	2.390	89.27	99.53	78	111	
D3	28	97.54	8.977	1.640	94.17	100.90	78	109	
S1	59	87.03	11.844	1.542	83.95	90.12	83	113	
Total	102	91.00	11.632	1.152	88.72	93.28	63	113	
Komitmen Karyawan pada Org.									
SMA	15	114.13	7.511	1.939	109.97	118.29	100	123	
D3	28	118.11	9.299	1.757	114.50	121.71	105	133	
S1	59	109.59	9.027	1.175	107.24	111.95	95	131	
Total	102	112.60	9.580	.949	110.72	114.48	95	133	

## ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Persepsi Karyawan Kep. Atasan					
Between Groups	2297.504	2	1148.752	10.004	.000
Within Groups	11368.498	99	114.833		
Total	13666.000	101			
Komitmen Karyawan pada Org.					
Between Groups	1417.870	2	708.935	8.940	.000
Within Groups	7850.649	99	79.299		
Total	9268.520	101			

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) Tingkat Pendidikan	(J) Tingkat Pendidikan	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Persepsi Karyawan Kep. Atasan	SMA	D3	-3.14	3.429	.659	-11.68	5.39
		S1	7.37	3.099	.064	-.33	15.07
	D3	SMA	3.14	3.429	.659	-5.39	11.66
		S1	10.50*	2.459	.000	4.39	16.61
	S1	SMA	-7.37	3.099	.064	-15.07	-.33
		D3	-10.50*	2.459	.000	-16.61	-4.39
Komitmen Karyawan pada Org.	SMA	D3	-3.97	2.849	.382	-11.08	3.11
		S1	4.54	2.575	.216	-1.88	10.94
	D3	SMA	3.97	2.849	.382	-3.11	11.06
		S1	8.51*	2.044	.000	3.44	13.59
	S1	SMA	-4.54	2.575	.216	-10.94	1.86
		D3	-8.51*	2.044	.000	-13.59	-3.44

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

# Oneway

## Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean			Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound	Mean		
Persepsi Karyawan Kep. Atasan	1 - 1,9 Tahun	85.89	13.105	3.089	79.37	92.41		62	101
	2 - 2,9 Tahun	88.54	9.098	1.357	84.70	92.38		73	101
	3 - 3,9 Tahun	91.74	11.829	2.467	86.62	96.85		64	108
	4 - 4,9 Tahun	94.92	11.413	2.330	90.10	99.74		75	109
	5 > Tahun	100.62	10.697	2.967	94.15	107.08		75	108
	Total	102	91.83	11.940	1.182	89.49	94.18		62
Komitmen Karyawan pada Org.	1 - 1,9 Tahun	89.17	8.853	2.087	94.76	103.57		88	121
	2 - 2,9 Tahun	107.92	9.343	1.907	103.97	111.86		95	130
	3 - 3,9 Tahun	111.30	13.408	2.796	105.51	117.10		91	133
	4 - 4,9 Tahun	116.21	9.108	1.859	112.36	120.05		101	134
	5 > Tahun	121.62	9.828	2.726	115.68	127.55		101	133
	Total	102	110.83	12.278	1.216	108.42	113.25		88

## ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Persepsi Karyawan Kep. Atasan	Between Groups	4	531.771	4.204	.004
	Within Groups	97	126.506		
	Total	101			
Komitmen Karyawan pada Org.	Between Groups	4	1215.962	11.383	.000
	Within Groups	97	106.827		
	Total	101			

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) Masa Kerja	(J) Masa Kerja	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Persepsi Karyawan Kep. Atasan	1 - 1,9 Tahun	2 - 2,9 Tahun	-2.65	3.507	.966	-13.67	8.36
		3 - 3,9 Tahun	-5.85	3.540	.605	-16.97	5.27
		4 - 4,9 Tahun	-9.03	3.507	.166	-20.04	1.99
		5 > Tahun	-14.73*	4.094	.015	-27.58	-1.87
		2 - 2,9 Tahun	1 - 1,9 Tahun	2.65	3.507	.966	-8.36
	2 - 2,9 Tahun	3 - 3,9 Tahun	-3.20	3.282	.917	-13.50	7.11
		4 - 4,9 Tahun	-6.38	3.247	.431	-16.57	3.82
		5 > Tahun	-12.07	3.873	.053	-24.24	.09
		3 - 3,9 Tahun	1 - 1,9 Tahun	5.85	3.540	.605	-5.27
	3 - 3,9 Tahun	2 - 2,9 Tahun	3.20	3.282	.917	-7.11	13.50
		4 - 4,9 Tahun	-3.18	3.282	.918	-13.48	7.13
		5 > Tahun	-8.88	3.903	.278	-21.13	3.38
	4 - 4,9 Tahun	1 - 1,9 Tahun	9.03	3.507	.166	-1.99	20.04
		2 - 2,9 Tahun	6.38	3.247	.431	-3.82	16.57
		3 - 3,9 Tahun	3.18	3.282	.918	-7.13	13.48
		5 > Tahun	-5.70	3.873	.706	-17.86	6.46
	5 > Tahun	1 - 1,9 Tahun	14.73*	4.094	.015	1.87	27.58
		2 - 2,9 Tahun	12.07	3.873	.053	-.09	24.24
		3 - 3,9 Tahun	8.88	3.903	.278	-3.38	21.13
		4 - 4,9 Tahun	5.70	3.873	.706	-6.46	17.86
Komitmen Karyawan pada Org.	1 - 1,9 Tahun	2 - 2,9 Tahun	-8.75	3.223	.127	-18.87	1.37
		3 - 3,9 Tahun	-12.14*	3.253	.011	-22.35	-1.92
		4 - 4,9 Tahun	-17.04*	3.223	.000	-27.16	-6.92
		5 > Tahun	-22.45*	3.762	.000	-34.26	-10.63
		2 - 2,9 Tahun	1 - 1,9 Tahun	8.75	3.223	.127	-1.37
	2 - 2,9 Tahun	3 - 3,9 Tahun	-3.39	3.016	.867	-12.86	6.08
		4 - 4,9 Tahun	-8.29	2.984	.111	-17.66	1.08
		5 > Tahun	-13.70*	3.559	.008	-24.88	-2.52
		3 - 3,9 Tahun	1 - 1,9 Tahun	12.14*	3.253	.011	1.92
	3 - 3,9 Tahun	2 - 2,9 Tahun	3.39	3.016	.867	-6.08	12.86
		4 - 4,9 Tahun	-4.90	3.016	.621	-14.38	4.57
		5 > Tahun	-10.31	3.586	.091	-21.57	.95
	4 - 4,9 Tahun	1 - 1,9 Tahun	17.04*	3.223	.000	6.92	27.16
		2 - 2,9 Tahun	8.29	2.984	.111	-1.08	17.66
		3 - 3,9 Tahun	4.90	3.016	.621	-4.57	14.38
		5 > Tahun	-5.41	3.559	.680	-16.58	5.77
	5 > Tahun	1 - 1,9 Tahun	22.45*	3.762	.000	10.63	34.26
		2 - 2,9 Tahun	13.70*	3.559	.008	2.52	24.88
		3 - 3,9 Tahun	10.31	3.586	.091	-.95	21.57
		4 - 4,9 Tahun	5.41	3.559	.680	-5.77	16.58

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

# Correlations

## Correlations

	Menentang Proses	Mengli. Vsl Bersama	Memungk. Org. Lain Berindak	Petunjuk Jalan	Mendorong Hati	Afektif
Menentang Proses	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.598** .000 102	.253* .010 102	.343** .000 102	.406** .000 102	.204* .040 102
Mengli. Vsl Bersama	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .000 102	.279** .005 102	.288** .003 102	.387** .000 102	.131 .189 102
Memungk. Org. Lain Berindak	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.279** .005 102	1 .000 102	.560** .000 102	.513** .000 102	.167 .093 102
Petunjuk Jalan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.288** .003 102	.560** .000 102	1 .000 102	.631** .000 102	.218* .028 102
Mendorong Hati	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.387** .000 102	.513** .000 102	.631** .000 102	1 .000 102	.158 .112 102
Afektif	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.131 .189 102	.167 .093 102	.218* .028 102	.158 .112 102	1 .000 102

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

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



## Correlations

## Correlations

	Menantang Proses	Mengil. Visi Bersama	Memungk. Org. Lain Berindak	Petunjuk Jalan	Mendorong Hati	Rasional
Menantang Proses	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.598** .000 102	.253* .010 102	.343** .000 102	.406** .000 102	.240* .015 102
Mengil. Visi Bersama	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.598** .000 102	.279** .005 102	.288** .003 102	.387** .000 102	.103 .302 102
Memungk. Org. Lain Berindak	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.253* .010 102	.279** .005 102	.560** .000 102	.513** .000 102	.174 .081 102
Petunjuk Jalan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.343** .000 102	.288** .003 102	.560** .000 102	.631** .000 102	.147 .140 102
Mendorong Hati	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.406** .000 102	.387** .000 102	.631** .000 102	.631** .000 102	.230* .020 102
Rasional	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.240* .015 102	.174 .081 102	.147 .140 102	.230* .020 102	.1 .1 102

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

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

## Correlations

### Correlations

	Menantang Proses	Menggl. Visi Bersama	Memungk. Org. Lain Berindak	Petunjuk Jalan	Mendorong Hati	Normatif
Menantang Proses	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.598** .000 102	.253* .010 102	.343** .000 102	.406** .000 102	.078 .436 102
Menggl. Visi Bersama	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.598** .000 102	.279** .005 102	.288** .003 102	.387** .000 102	.164 .099 102
Memungk. Org. Lain Berindak	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.253* .010 102	.279** .005 102	.560** .000 102	.513** .000 102	.071 .478 102
Petunjuk Jalan	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.343** .000 102	.560** .000 102	.343** .000 102	.631** .000 102	.086 .388 102
Mendorong Hati	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.406** .000 102	.513** .000 102	.631** .000 102	.406** .000 102	.119 .232 102
Normatif	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.078 .436 102	.071 .478 102	.066 .388 102	.119 .232 102	1 .000 102

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

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

## Regression

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.203 <sup>a</sup>	.041	.032	7.9552	.041	4.312	1	100	.040	1.130

a. Predictors: (Constant), Persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan atasan

b. Dependent Variable: Komitmen Karyawan pada Organisasi

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	272.890	1	272.890	4.312	.040 <sup>a</sup>
	Residual	6328.453	100	63.285		
	Total	6601.343	101			

a. Predictors: (Constant), Persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan atasan

b. Dependent Variable: Komitmen Karyawan pada Organisasi

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	121.063	6.560		18.454	.000
	Persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan atasan	.158	.076	.203	2.077	.040

a. Dependent Variable: Komitmen Karyawan pada Organisasi