

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Endang Widyastuti

Fakultas Psikologi, Universitas Setia Budi Solo

M. Untung Manara

Fakultas Psikologi, Universitas Merdeka Malang

Sonya Paramitha Melinda, Lidwina Dhiu, dan Rini Eka Sari

Program Magister Psikologi Universitas Gadjah Mada

Abstract

This study aimed to determine the effect of transformational leadership style and organizational climate on organizational commitment. Subjects were employees and lecturers at the University of Setia Budi Surakarta as many as 65 people. Data analysis used regression analysis techniques. Analisis results showed a correlation coefficient (R) of 0.760 with F of 42.386 $p = 0.000$ ($p < 0.01$) which means that there was a highly significant correlation between transformational leadership and organizational climate on organizational commitment. Determinant coefficient (R^2) of 57.8%, this indicates that the variables of transformational leadership and organizational commitment affected organizational climate by 57.8% and 42.2% were influenced by other variables.

Keywords: transformasional leadership, organizational climate, organizational commitment

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap komitmen organisasi. Subyek penelitian adalah karyawan dan dosen di Universitas Setia Budi Surakarta sebanyak 65 orang. Analisa data menggunakan teknik analisis regresi. Hasil analisis menunjukkan koefisien korelasi (R) sebesar 0.760 dengan F sebesar 42,386 $p = 0,000$ ($p < 0,01$) yang berarti ada korelasi yang sangat signifikan antara kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap komitmen organisasi. Koefisien determinan (R^2) sebesar 57,8 % hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi mempengaruhi komitmen organisasi sebesar 57,8% dan 42,2% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, komitmen organisasi

Pengantar

Sumber Daya Manusia sangat menentukan keberhasilan atau ketidakberhasilan suatu organisasi. Kedudukan manusia dalam hal ini pegawai yaitu orang-orang yang bergabung dalam organisasi adalah

sangat penting sebagai pendukung tercapainya tujuan organisasi tempat mereka bekerja.

Motivasi yang kuat dalam bekerja terjadi jika ada kesesuaian atau keselarasan antara karyawan dengan ciri-ciri pekerjaan. Karakteristik pekerjaan (otonomi, identitas tugas, ragam ketrampilan, kebermaknaan tugas dan umpan balik) yang sesuai dengan kemauan karyawan meningkatkan keikutsertaan, partisipasi dan keterlibatan karyawan serta

Korespondensi mengenai artikel ini dapat dilakukan dengan menghubungi: Endang Widyastuti, Fakultas Psikologi, Universitas Setia Budi, Jl. Letjen Sutoyo, Mojosongo Surakarta. Email: widi_endang@yahoo.com

menguatkan *sense of ownership* dan tanggung jawab penuh karyawan sehingga timbul komitmen yang lebih besar pada organisasi. Menurut Dehisihari (2002), organisasi yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk terlibat, berpartisipasi dan bertanggungjawab akan meningkatkan persepsi yang positif terhadap lingkungan organisasi. Pemaknaan personal yang positif terhadap lingkungan organisasi merupakan hal yang penting untuk meningkatkan komitmen pada karyawan.

Menurut Brown dan Leigh (1996), partisipasi dan keterlibatan karyawan muncul secara kuat jika iklim kerja yang ada dalam organisasi merangsang karyawan untuk menciptakan kinerja kerja yang tinggi. Kinerja yang tinggi nantinya akan berdampak pada tingginya komitmen karyawan. Hal ini dikarenakan salah satu aspek dari komitmen organisasi adalah keterlibatan karyawan dalam organisasi. Organisasi perlu membentuk suatu lingkungan organisasi yang positif dan kondusif serta memenuhi standar kerja bagi pencapaian kinerja kerja yang optimal. Iklim kerja yang baik adalah kondisi kerja yang memberikan kemudahan kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang disebabkan oleh persepsi karyawan yang positif terhadap lingkungan kerjanya, pola interaksi dalam organisasi yang seimbang dan tingkat persetujuan yang tinggi antar karyawan dalam kelompok. Iklim kerja yang sesuai dengan keinginan karyawan memunculkan suatu stimulus yang akan berasosiasi dengan

peran karyawan dalam kerja, status pekerjaan, rekan kerja, atasan langsung maupun tidak langsung serta interaksi dalam kelompok kerja, yang kemudian berpengaruh secara menyeluruh terhadap kegiatan kerja karyawan. Kegiatan kerja yang baik dan berkualitas terjadi jika organisasi menciptakan kondisi fisik dan lingkungan sosial kerja yang sesuai dengan keadaan karyawan (Bednar, 2003). Kesesuaian atau ketidaksesuaian karyawan terhadap organisasi dinilai melalui persepsi karyawan terhadap iklim organisasi (Dehisihari, 2002). Iklim organisasi sesuai dengan keinginan karyawan dan menghasilkan suatu hubungan yang harmonis antar karyawan atau antara karyawan dan lingkungannya, memudahkan karyawan untuk mencapai kinerja kerja yang optimum (Brown & Leigh, 1996).

Peran seorang pemimpin sangat menentukan bagi pertumbuhan dan kelangsungan hidup sebuah organisasi. Di saat kinerja organisasi mulai memburuk dan organisasi merugi diperlukan seorang pemimpin yang mampu menyelamatkannya. Dalam kondisi demikian seorang pemimpin harus melakukan langkah nyata demi memperbaiki angka kinerja organisasi. Pemimpin dapat menggunakan gaya transformasional untuk menyampaikan visi, misi, tujuan perusahaan serta ide-idenya. Dalam kenyataannya pemimpin dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama motivasi karyawan. Berdasarkan

uraian di atas, muncul pertanyaan apakah ada pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap komitmen organisasi.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi seringkali diartikan sebagai suatu sikap kesetiaan karyawan dan kesediaan bekerja. Steers dan Porter (2003) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah identifikasi individu dan keterlibatan yang relatif kuat dalam organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha maksimal dalam perilakunya dan suatu kepercayaan yang pasti dan penerimaan penuh atas nilai dan tujuan organisasi. Luthans (2006) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Lebih lanjut Robbin (2001) mengemukakan definisi lain dari komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Berdasar definisi di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota mengekspresikan perhatiannya terhadap

organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Meyer dan Allen (1990) mengemukakan komitmen organisasi sebagai sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi, yaitu *affective*, *continuance*, dan *normative commitment*. *Affective commitment* adalah tingkat seberapa jauh keinginan individu untuk terikat secara emosional dengan organisasi, mengidentifikasi serta terlibat di dalam organisasi. *Continuance Commitment* adalah suatu penilaian terhadap biaya-biaya yang akan ditanggung apabila tidak bergabung dengan organisasi. Dimensi ini juga didasari oleh tidak adanya alternatif pekerjaan lain. *Normative Commitment* adalah tingkat seberapa jauh individu secara psikologis terikat untuk menjadi anggota organisasi yang didasarkan pada perasaan seperti kesetiaan, afeksi, kehangatan, pemilikan, kebanggaan, kesenangan, kebahagiaan dan lain-lain.

Kepemimpinan Transformasional

Konsep kepemimpinan transformasional menurut Burn (dalam Yudhawati, 2005), dikembangkan dengan landasan teori tingkat kebutuhan dari Maslow. Burn menjelaskan keterkaitan antara konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan teori tingkat kebutuhan dapat dipahami bahwa kebutuhan bawahan yang lebih rendah seperti kebutuhan fisik, kebutuhan akan rasa aman dan kebutuhan akan penghargaan dapat terpenuhi dengan baik melalui gaya kepemimpinan transaksional. Sedangkan untuk

memenuhi kebutuhan karyawan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri menurut Keller (dalam Yudhawati, 2005) hanya dimungkinkan melalui gaya kepemimpinan transformasional.

Para bawahan dari pemimpin yang bergaya transformasional merasakan adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan terhadap mereka (Yudhawati, 2005). Berkaitan dengan identifikasi kepemimpinan transformasional, Nicholls (dalam Yudhawati, 2005) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat diidentifikasi melalui adanya dampak terhadap sikap, nilai, asumsi dan komitmen para pengikut.

Sejauh mana pemimpin dikatakan sebagai pemimpin transformasional dapat diukur dalam hubungannya dengan pengaruh pemimpin tersebut terhadap karyawan. Ada tiga cara pemimpin transformasional memotivasi para bawahannya yaitu : a) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, b) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, dan c) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.

Kepeimpinan transformasional dapat diidentifikasi melalui sikap, nilai, asumsi dan komitmen para bawahan. Hal tersebut terjadi disebabkan karena adanya rasa percaya, kagum, setia dan hormat terhadap pemimpin

dan mereka termotivasi untuk melakukan pekerjaan lebih dari yang diharapkan dari mereka.

Iklm Organisasi

Konsep tentang iklim organisasi muncul dari pandangan Kurt Lewin mengenai *Field theory* (Dipboye, *et. al.*, 1994). Menurut Lewin (dalam Dipboye, *et.al.*, 1994), perilaku individu dihasilkan oleh gabungan karakteristik pribadi (seperti : sifat-sifat kepribadian, kemampuan dan pengalaman) dengan lingkungan psikologis seseorang (cara seseorang memandang lingkungan di sekitarnya). Iklim organisasi merupakan lingkungan tempat karyawan melakukan pekerjaannya. Lingkungan tersebut bisa berbentuk departemen, unit organisasi atau organisasi secara keseluruhan. Iklim organisasi merupakan sistem yang dinamis sehingga mempengaruhi keseluruhan tingkah laku individu-individu yang ada di dalam organisasi serta mempengaruhi cara organisasi berinteraksi dengan organisasi yang lain. Iklim organisasi terbentuk melalui keyakinan bersama yang berkembang melalui interaksi antara anggota kelompok dengan lingkungan fisik dan lingkungan sosial. Dengan demikian, iklim organisasi dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh anggota-anggotanya.

Menurut Brown and Leigh (1996) iklim organisasi adalah keadaan lingkungan organisasi yang dirasakan oleh anggota yang mengarah pada aspek-aspek seperti : keamanan psikologis (*psychological safety*)

dan kebermaknaan psikologis (*psychological meaningfulness*) lingkungan kerja. Penilaian dan persepsi terhadap lingkungan organisasi tersebut didasarkan pada kebermaknaan psikologis, keterlibatan emosi dan keterlibatan motivasi anggota melalui suatu proses yang disebut dengan proses penilaian (*evaluation process*). Proses penilaian ini merupakan representasi kognitif bentuk lingkungan organisasi yang diinterpretasi berdasarkan nilai dan kesejahteraan individu.

Oleh karena itu, menurut Brown dan Leigh (1996), iklim organisasi seharusnya lebih merupakan atribut individu dibandingkan dengan atribut organisasi. Penilaian individu terhadap situasi organisasi berbeda antara anggota yang satu dengan anggota yang lain, yang disebabkan oleh perbedaan dalam kemampuan, nilai-nilai dan kebiasaan-kebiasaan anggota yang harus disesuaikan dengan budaya organisasi, perbedaan kontribusi anggota terhadap organisasi.

Iklim organisasi merupakan sistem yang dinamis karena dirasakan secara langsung dan tidak langsung oleh anggotanya. Iklim organisasi direpresentasi secara kognitif berdasarkan nilai dan kesejahteraan karyawan.

Brown dan Leigh (1996) mengatakan iklim kerja mempunyai dua dimensi, yaitu: keamanan psikologis dan kebermaknaan psikologis. Keamanan psikologis adalah kemampuan pikiran dan perasaan karyawan untuk menunjukkan dan mengembangkan dirinya tanpa rasa takut terhadap konsekuensi negatif pada citra diri, status dan kelangsungan

kariernya. Indikasi-indikasi yang menunjukkan keamanan psikologis dalam organisasi adalah dukungan manajemen, kejelasan aturan dan norma organisasi, dan ekspresi diri.

Kebermaknaan psikologis merupakan perasaan karyawan bahwa mereka memperoleh pengembalian dari investasi energi fisik, kognitif dan emosional yang mereka lakukan dalam bekerja. Karyawan merasa bahwa kerja mereka bermakna, jika mereka merasa bahwa pekerjaan tersebut menantang, bermanfaat dan menghasilkan imbalan. Dimensi iklim organisasi yang mengindikasikan kebermaknaan psikologis adalah makna kontribusi yang dirasakan, pengakuan, dan tantangan.

Dimensi-dimensi iklim kerja tersebut di atas berhubungan dengan sejumlah bentuk khusus dalam organisasi, seperti ketidakharmonisan peran, otonomi tugas, dukungan dari pemimpin dan kerja sama dalam kelompok. Selain itu, aspek-aspek yang penting dari dimensi-dimensi tersebut merupakan representasi secara menyeluruh dari diri karyawan yang didasarkan pada tingkat penilaian karyawan, apakah lingkungan kerja organisasi menguntungkan atau merugikan. Hal ini secara potensial dipengaruhi oleh keamanan dan kebermaknaan psikologis karyawan serta berhubungan dengan usaha dan performansi karyawan dalam bekerja (Brown & Leigh, 1996).

Metode

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan menggunakan skala sebagai instrument pengumpulan data.

Subyek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan Universitas Setia Budi yang berlokasi di Surakarta. Subjek terdiri dari karyawan bagian edukatif dan non edukatif. Subjek penelitian berasal dari berbagai Fakultas dan Bagian yang ada di Universitas Setia Budi Surakarta.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan tiga skala yang mengukur tiga variabel yang diangkat yaitu skala komitmen organisasi, skala gaya kepemimpinan, dan skala iklim organisasi.

Skala komitmen organisasi merupakan skala yang disusun oleh Ekaputra (2007) yang terdiri dari 23 butir pernyataan. 23 butir pertanyaan ini mengukur tiga aspek dari komitmen organisasi yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

Skala gaya kepemimpinan transformasional terdiri dari 40 aitem yang mengungkap dimensi kepemimpinan transformasional berdasarkan model yang dikembangkan oleh Bass, 1985 (dalam Brahmana & Sofyandi, 2007), menemukan lima subdimensi kepemimpinan transformasional yang terdiri dari: *Vision*,

Inspirational Communication, *Supportive Leadership*, *Intellectual Stimulation* dan *Personal Recognition*.

Skala iklim kerja Organisasi disusun berdasarkan teori Brown dan Leigh (1996), yang memandang iklim kerja berdasarkan rasa kebermaknaan dan kenyamanan karyawan berada dalam organisasi. Terdapat lima dimensi dari rasa kebermaknaan dan kenyamanan karyawan tersebut yang akan diungkap dengan 21 aitem iklim kerja organisasi. Kelima dimensi tersebut yaitu dukungan dari organisasi dan atasan, kebebasan berekspresi, tanggung jawab terhadap pekerjaan dan kesetiaan terhadap organisasi, hubungan interpersonal dan hubungan dalam kelompok, dan pengakuan dan imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan.

Teknik Analisis Data

Metode yang digunakan untuk menganalisis data adalah menggunakan analisis regresi. Analisis regresi merupakan teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis secara kolektif maupun sendiri-sendiri sumbangan dari dua variabel atau lebih variabel bebas terhadap suatu variabel tergantung.

Hasil

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisa regresi. Sebelum menguji hipotesis dengan menggunakan statistik parametrik, maka dilakukan uji asumsi meliputi uji normalitas dan linieritas

untuk mengetahui apakah data tersebar secara normal dan untuk mengetahui linier atau tidak hubungan antara ketiga variabel.

Hasil uji normalitas pada penelitian ini menunjukkan bahwa pada variabel komitmen organisasi didapat nilai Z sebesar 0.881 dengan nilai $p = 0.420$ ($p \geq 0.05$), hal ini menunjukkan bahwa data terdistribusi secara normal. Pada variabel kepemimpinan transformasional didapat nilai Z sebesar 0.908 dengan nilai $p = 0.381$ ($p \geq 0.05$) sehingga dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi normal dan untuk variabel iklim organisasi juga dinyatakan terdistribusi normal dengan nilai Z sebesar 1.285 dan nilai $p = 0.074$.

Hasil uji linieritas pada ketiga variabel penelitian diperoleh nilai F sebesar 36.876 dengan nilai $p = 0.000$ ($p < 0.01$) untuk komitmen organisasi dengan kepemimpinan transformasional, maka dapat disimpulkan bahwa kedua variabel memiliki hubungan yang linier, dan untuk variabel komitmen organisasi dengan iklim organisasi diperoleh nilai F sebesar 44.730 dengan nilai $p = 0.000$, maka dapat disimpulkan bahwa kedua variabel tersebut juga memiliki hubungan yang linier. Hasil analisis ini dapat dilihat pada tabel 11, berikut ini

Berikut ini akan dijelaskan mengenai hasil pengolahan data pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan analisa hasil diperoleh koefisien korelasi (R) sebesar 0.760 dengan F sebesar 42.386 $p = 0.000$ ($p < 0.01$). Berdasarkan hasil ini, dapat

disimpulkan bahwa ada korelasi yang sangat signifikan antara kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap komitmen organisasi.

Koefisien determinan (R^2) sebesar 57.8 % hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi mempengaruhi komitmen organisasi sebesar 57.8% dan 42.2% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.

Persamaan garis regresi $Y' = 10.288 + 0.435 X_1 + 0.121 X_2$. Berdasarkan hasil garis regresi, dapat diprediksi tinggi rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi berdasarkan kepemimpinan dan iklim organisasi.

Berdasarkan hasil analisa data yang diperoleh dengan teknik analisa regresi dengan bantuan program SPSS 16.0. didapat nilai koefisien korelasi (r_{1y}) sebesar 0.568, nilai dengan signifikansi 0.000. Nilai $p < 0.01$ untuk variabel kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang sangat signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi. Hasil analisa regresi untuk nilai koefisien determinan (r_{1y}^2) sebesar 21.75%. Hal ini menunjukkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi sebesar 21.75%. Artinya kepemimpinan transformasional memberikan sumbangan efektif sebesar 21.75% dalam meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan.

Pada variabel iklim organisasi terhadap komitmen organisasi didapat nilai koefisien korelasi (r_{2y}) sebesar 0.670, dengan signifikansi 0.000. Nilai $p < 0.01$, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara iklim organisasi terhadap komitmen organisasi. Hasil analisa regresi didapat nilai koefisien determinan (r_{2y}^2) sebesar 36.05%. Hal ini menunjukkan pengaruh iklim organisasi pada organisasi terhadap komitmen organisasi sebesar 36.05%. Artinya komitmen pada organisasi memberikan sumbangan efektif sebesar 36.05% dalam meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan.

Diskusi

. Hasil penelitian pada sampel karyawan di Universitas Setia Budi Surakarta menunjukkan ada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi sebesar 57.8% terhadap komitmen organisasi. Artinya variabel kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi mempengaruhi variabel komitmen organisasi sebesar 57.8%.

Variabel kepemimpinan transformasional mempengaruhi komitmen organisasi sebesar 21.7%. Hasil ini sesuai dengan penelitian Purwanto dan Subroto (dalam Yudhawati, 2005) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan sangat signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi. Temuan ini juga memperkuat pendapat ahli

yang menyatakan bahwa praktik gaya kepemimpinan transformasional mampu membawa perubahan-perubahan yang lebih mendasar seperti nilai-nilai, tujuan serta kebutuhan bawahan dan perubahan-perubahan tersebut berdampak pada timbulnya komitmen bawahan karena terpenuhinya kebutuhan yang lebih tinggi, hal ini nantinya akan berdampak pada timbulnya motivasi yang kuat dari para karyawan untuk terlibat didalam organisasi serta menguatkan *sense of ownership* dan tanggung jawab penuh terhadap karyawan. Menurut Dehisihari (2002), organisasi yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk terlibat, berpartisipasi dan bertanggung jawab akan meningkatkan persepsi yang positif terhadap lingkungan organisasi.

Menurut Brown dan Leigh, partisipasi dan keterlibatan karyawan muncul secara kuat jika iklim kerja yang ada dalam organisasi merangsang karyawan untuk menciptakan kinerja kerja yang tinggi. Kinerja yang tinggi nantinya akan berdampak pada tingginya komitmen karyawan. Sejalan dengan pendapat Brown dan Leigh, Cullen, Parboteeah dan Victor (2004) menyatakan adanya hubungan positif antara iklim organisasi dari *benevolence* dengan komitmen organisasi, sementara iklim egoistik berhubungan negatif dengan komitmen. Hasil penelitian mendukung hipotesis penelitian, baik pada iklim *benevolence* maupun iklim egoistik.

Schwepker (2001) mendukung pendapat tokoh-tokoh sebelumnya. Schwepker meneliti hubungan iklim etis untuk kepuasan kerja,

komitmen organisasi, dan niat untuk pindah pada tenaga pemasaran. Hasil menunjukkan bahwa iklim etis organisasi pengaruh terhadap mereka. Hasil menunjukkan bahwa persepsi tenaga penjual terhadap iklim etis yang positif berkorelasi secara positif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil analisis penelitian diperoleh hasil bahwa iklim organisasi mempengaruhi komitmen organisasi sebesar 36.05%. Hal ini menunjukkan iklim organisasi memiliki pengaruh yang cukup besar dalam meningkatkan komitmen organisasi. Hal ini tergambar melalui penjelasan berikut, organisasi harus dapat membentuk lingkungan organisasi yang positif dan kondusif serta standar kerja bagi pencapaian kinerja kerja yang optimal. Iklim kerja telah sesuai dengan keinginan karyawan akan memunculkan suatu stimulus yang akan berasosiasi dengan peran karyawan dalam kerja, status pekerjaan, rekan kerja, atasan langsung maupun tidak langsung serta interaksi dalam kelompok kerja yang kemudian berpengaruh secara menyeluruh terhadap kegiatan kerja karyawan. Kegiatan kerja yang baik dan berkualitas terjadi ketika organisasi menciptakan kondisi fisik dan lingkungan sosial kerja yang sesuai dengan keadaan karyawan (Bednar, 2003). Kesesuaian ini dinilai melalui persepsi karyawan terhadap iklim organisasi (Dehisihari, 2002). Jika iklim organisasi telah sesuai dengan keinginan karyawan dan menghasilkan suatu hubungan yang harmonis antar karyawan atau antara lingkungan akan memudahkan karyawan

untuk mencapai kinerja yang optimum (Brown & Leigh, 1996). Karyawan akan berusaha lebih terlibat dalam organisasi untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

Hasil penelitian tersebut mendukung penelitian yang dilakukan oleh Avolio, dkk (2003). Avolio, dkk meneliti tentang pemberdayaan psikologis sebagai moderator bagi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi, serta menguji bagaimana jarak struktural (*structural distance*) (kepemimpinan langsung dan tidak langsung) antara pemimpin dan pengikut sebagai moderator terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis merupakan moderator hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi. Demikian pula, jarak struktural antara pemimpin dan pengikut merupakan moderator hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan, selanjutnya dapat disimpulkan sebagai berikut.

Kepemimpinan Transformasional dan iklim organisasi memiliki korelasi positif dengan komitmen organisasi. Semakin diterapkan gaya kepemimpinan transformasional serta semakin tinggi iklim

organisasi maka akan semakin tinggi pula komitmen organisasi.

Variabel kepemimpinan transformasional menyumbang 21.75%, iklim organisasi memberikan sumbangan 36.05% pada komitmen organisasi. Artinya, masih ada 42.2% yang berasal dari variabel lain yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian ini dan diduga berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Gaya kepemimpinan transformasional berhubungan sangat signifikan dengan komitmen organisasi. Semakin pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi komitmen organisasi.

Para pengikut transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang diharapkan. Gaya kepemimpinan transformasional mampu membawa perubahan-perubahan yang lebih mendasar seperti nilai-nilai, tujuan dan kebutuhan bawahan dan perubahan-perubahan tersebut berdampak pada timbulnya komitmen bawahan karena terpenuhinya kebutuhan yang lebih tinggi.

Iklim organisasi berkorelasi dengan komitmen organisasi. Semakin tinggi iklim organisasi semakin tinggi komitmen organisasi.

Iklim organisasi mempunyai pengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap sikap dan perilaku karyawan. Hal

tersebut terjadi karena kecenderungan karyawan untuk bertindak berdasarkan pandangannya mengenai lingkungan organisasi. Keterlibatan karyawan secara penuh dalam pekerjaannya merupakan salah satu aspek dari sebuah komitmen. Apabila karyawan telah memiliki rasa keterlibatan di lingkungan kerjanya, maka karyawan tersebut akan semakin loyal terhadap organisasi. Sikap loyal tersebut tergambar dari keinginan karyawan untuk tetap bekerja di organisasi tersebut dan membantu organisasi mencapai tujuannya.

Kepustakaan

- Ancok dan Sanmustari .(1989). *Motivasi dan kepuasan kerja*. Makalah disajikan dalam rangka kursus manajemen keuangan kerjasama PJKA dan PPM Fakultas Ekonomi UGM.Yogyakarta.
- Avolio, B.J; Zhu, W dan Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment : Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25. 951 – 968.
- Bass & Avolio. (1990). *Handbook of leadership: Theory, research and managerial application*, New York : Free Press.
- Bednar, G.S. (2003). Elements of satisfying organizational climates in children welfare agencies. *Families in Society*, 84 (1), 7 – 12.
- Beehr, A. T., Jex, M. S., Stacy, A. B., & Murray, A. M., (2000), Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 391-405.

- Brahmana & Sofyandi. (2007). *Transformasional leadership and organizational citizenship behavior*. Laporan Penelitian Kelompok, Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama.
- Brown, P. S., & Leigh, W. T. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal Of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
- Burn. (1978). *Leadership*. New York : Harper and Row.
- Dehisihari. (2002). Hubungan antara Kesesuaian Preferensi Individu dan Iklim Organisasi dengan Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan. *Proceeding Temu Ilmiah I Asosiasi Psikologi Industri dan Organisasi*. Hal 167 – 177. Fakultas Psikologi UNAIR, Surabaya.
- Dipboye, L. R., Smith, S. C., & Howell, C. W. (1994). *Understanding industrial and organizational psychology: An integrated approach*. Florida: Hartcourt Brace College Publishers.
- Elloy, D. F., & Flynn, W. R. (1998). Job involvement and organizational commitment among dual-income and single-income families: A multiple-site study. *The Journal of Social Psychology*, 138(1), 93-101.
- Ekaputra, C. (2007). *Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan Universitas Setia Budi*. Tesis, Program Pascasarjana UGM, Yogyakarta.
- Hadi, S. (2001). *Metodologi research*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Luthans. (2006). *Perilaku organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Meyer, & Allen. (1990). Commitment organizational and occupations: extension and tes of three component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 75, 538-55.
- Robbin, S. (2001). *Organizational behavior: Concepts, controversies, application, seven edition*. New York: Prentice-Hall Inc.
- Schneider, B. Salvaggio, N.A. Subirats, M. (2002). Climate strength : Direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*. 87(2), 220 – 229.
- Schweperker, C.H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54, 39-52.
- Steers dan Porter. (2003). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw Hill Book Co.
- Yudhawati, D. (2005). *Hubungan persepsi gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan komitmen organisasi dengan mutu pelayanan pramuniaga Matahari Departement Store Magelang*. Tesis, tidak diterbitkan, Magister Sains Psikologi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.