

LEADERSHIP

**PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN  
TRASFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL  
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI PADA  
PERPUSTAKAAN PERGURUAN TINGGI NEGERI  
DI KOTA SURABAYA**

TESIS



**PUDJIONO**  
**NIM. 090114390-M**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA**

**2003** MA  
Copy Service

KK  
TPS. 01/04  
Pud  
p.

**MILIK  
PERPUSTAKAAN  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA**



**PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN  
TRASFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL  
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI PADA  
PERPUSTAKAAN PERGURUAN TINGGI NEGERI  
DI KOTA SURABAYA**

**TESIS**

**Untuk memperoleh Gelar Magister  
dalam Program Studi Ilmu Pengembangan Sumberdaya Manusia  
pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga**



**PUDJIONO  
NIM. 090114390-M**

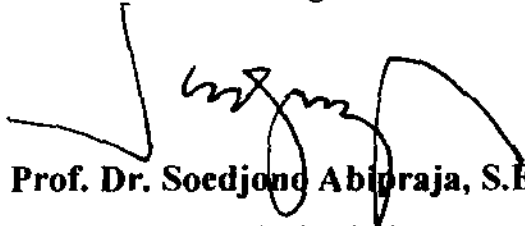
**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA**

**2003**

**TESIS INI TELAH DISETUJUI  
PADA TANGGAL, 28 Agustus 2003**

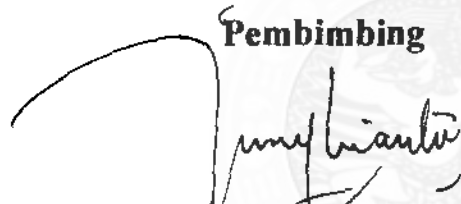
**Oleh**

**Pembimbing Ketua**



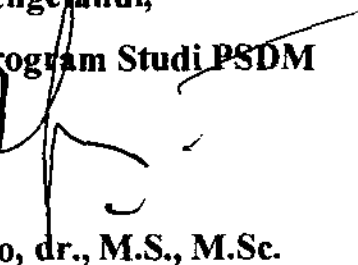

**Prof. Dr. Soedjono Abipraja, S.E.  
NIP. 130445343**

**Pembimbing**



**Drs. H. Jusuf Irianto, M.Com.  
NIP. 132048915**

**Mengetahui,**



**Program Studi PSDM  
Drs. Sunarjo, dr., M.S., M.Sc.  
NIP. 130685841**

**TELAH DIUJI PADA  
TANGGAL, 28 Agustus 2003**

**PANITIA PENGUJI TESIS**

**Ketua : Dr. Sunarjo, dr., M.S.,M.Sc.**

**Anggota : 1. Prof. Dr. Soedjono Abipraja, S.E.**

**2. Drs. H. Jusuf Irianto, M.Com.**

**3. Dr. Eddy Indrayana, Ir.**

**4. Dr.Hariadi Soeparto, dr., DOR, M.Sc. APU**

## UCAPAN TERIMA KASIH

Terlebih dahulu penulis mengucapkan dan memanjatkan rasa syukur yang sebesar-besarnya ke Hadirat *ALLAH SWT* yang telah memberikan anugerah-Nya, karena atas berkat rahmat dan ridho-Nya yang senantiasa menyertai penulis hingga dapat mengerjakan tesis ini sampai selesai.

Tesis ini penulis beri judul **Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Komitmen Organisasi pada Perpustakaan Perguruan Tinggi Negeri di Kota Surabaya.**

Mengingat terbatasnya kemampuan, dan pengetahuan, serta pengalaman penulis; penulis dengan rendah hati mengharapkan tegur nasihat, baik kritik-kritik, saran-saran maupun anjuran yang bersifat konstruktif; dari siapa saja yang sempat membaca dan menilai tesis ini. Untuk itu sudah selayaknya penulis ucapkan terima kasih.

Di dalam pelaksanaan kegiatan ini, baik sejak awal hingga selesainya penulisan ini; penulis banyak menerima bantuan yang berupa saran, nasihat, dorongan, bimbingan maupun sumbangan pikiran baik langsung maupun tidak langsung membantu penulis, maka sudah sepantasnyalah apabila penulis mengucapkan terima kasih.

Pada kesempatan ini pula, penulis ingin secara khusus mengucapkan terima kasih penulis kepada:

1. Prof. Dr. Med. H. Puruhito, dr., selaku Rektor Universitas Airlangga, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti Program Pascasarjana (S<sub>2</sub>) di Universitas Airlangga.
2. Prof. Dr. Muhammad Amin, dr., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga yang telah berkenan memberikan kesempatan dan fasilitas belajar selama dalam perkuliahan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis;
3. Ketua dan Sekretaris Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia Program Pascasarjana Universitas Airlangga, atas kesempatan dan bimbingan selama mengikuti pendidikan;
4. Prof. Dr. Soedjono Abipraja, SE, selaku dosen pembimbing ketua, yang telah banyak meluangkan waktunya dalam memberikan masukan dengan penuh ketelitian dan kesabaran serta membimbing penulisan tesis ini;

5. Drs. H. Jusuf Irianto, M.Com., selaku dosen pembimbing, yang telah banyak meluangkan waktunya dalam memberikan masukan dengan penuh ketelitian dan kesabaran serta membimbing penulisan tesis ini;
6. Seluruh Staf Pengajar Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia yang tidak bosan-bosannya memberikan bimbingan dan pendidikan selama penulis dalam perkuliahan di Program Pascasarjana Universitas Airlangga;
7. Rr. Ratnaningsih, S.H., M.A. dan Endang Sumarsih, S.H., MLS, keduanya selaku mantan Kepala UPT Perpustakaan Universitas Airlangga yang telah berkenan memberikan kesempatan belajar kepada penulis;
8. Seluruh Staf UPT Perpustakaan Universitas Airlangga yang telah sudi membantu baik moril maupun materiil serta dorongan yang diberikan kepada penulis;
9. Sembah sujud dan ampun ananda sampaikan kepada Ayahanda (Alm.) Soemarto dan Ibunda Marsih yang telah banyak berkorban demi anaknya, serta memberikan dorongan dan semangat, mengasuh dan membimbing penulis sejak kecil hingga penulis menyelesaikan tesis pada Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia Program Pascasarjana Universitas Airlangga. Demikian juga kepada saudara-saudaraku, kakak dan adik-adikku yang turut serta memberikan dorongan dan semangat serta nasihat demi kelancaran dan tercapainya cita-cita penulis;
10. Demikian juga kepada kawan-kawan angkatan 2001 pada Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia Program Pascasarjana Universitas Airlangga serta siapa saja yang telah sudi membantu dan saran serta dorongan yang diberikan kepada penulis;
11. Tak lupa pula penulis ucapkan terima kasih kepada istri Ganefiani dan anak-anakku Haya Rizqi Fajrina dan Muhammad Garin Herlambang yang dengan tulus ikhlas dan penuh pengertian serta dorongan semangat dan pengorbanan baik moril maupun material selama penulis menjalani tugas belajar.

Semoga tesis ini bermanfaat bagi kita semua.

Surabaya, Agustus 2003

P e n u l i s,

## RINGKASAN

Adalah Bernard Bass (1985), mengembangkan teori kepemimpinan berdasarkan kontrak utama, yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional. Kepemimpinan transformasional dan transaksional dikembangkan berdasarkan pendapat Maslow tentang tingkatan kebutuhan manusia. Kebutuhan karyawan yang lebih rendah, seperti kebutuhan fisik, rasa aman, dan afiliasi dapat terpenuhi dengan baik melalui praktik kepemimpinan transaksional. Adapun untuk memenuhi kebutuhan bawahan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri hanya dimungkinkan terpenuhi melalui praktik kepemimpinan transformasional. Perilaku kepemimpinan transformasional terdiri dari *idealized influence (charisma)*, *inspirational motivation*, *individualized consideration*, dan *intellectual stimulation*. *Idealized influence (charisma)*, sedangkan perilaku kepemimpinan transaksional terdiri dari *contingent reward* dan *management by exception*.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap komitmen organisasi.

Penelitian ini dilakukan pada perpustakaan perguruan tinggi negeri di Kota Surabaya dengan populasi tenaga fungsional pustakawan sebanyak 66 orang dan yang dipilih sebagai responden sebanyak 50 orang dengan teknik sampling proposional (*stratified proportional random sampling*). Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda.

Hasil penelitian pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  menunjukkan bahwa: *pertama*, secara bersama-sama kedua variable bebas yaitu perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional mempunyai pengaruh yang bermakna dan signifikan dengan komitmen organisasi; dan *kedua* perilaku kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang paling dominan dibandingkan dengan perilaku kepemimpinan transaksional.

Kedua variable bebas yang dipergunakan dalam penelitian ini secara bersama-sama mempunyai kontribusi sebesar 17,2% terhadap variable terikat komitmen organisasi, sisanya sebesar 81,8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Sedangkan kontribusi untuk perilaku kepemimpinan transaksional terhadap komitmen organisasi sebesar 3,4% dan kontribusi untuk perilaku kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi sebesar 14,2%.

## SUMMARY

Bernard Bass (1985), develop theory of leadership according to main construct which contains transformational leadership and transactional leadership. Transformational leadership and transactional leadership has been develop according to Maslow opinion about level of human necessity. The necessity lower employee, like a physical necessity, safety, and affiliation can be fulfil with respectable through transactional leadership practice. In the other side the higher necessity employee like self esteem and actualization is possible fulfilled with transformational leadership practice. The transformational leadership behavior are idealized influence (charisma), inspirational multivation, individualized consideration, and intelektual stimulation. Idealized influence (charisma), whereas transactional leadership behavior is contingent reward and management by exception.

The purpose of this research are to analyze influence between transformational leadership behavior and transactional to the organizational commitment.

This research conducted in state higher education library on Surabaya with total amount of 66 librarians, and only 50 librarians choosen as a response for proportional sampling. The analized data use double analyze regrestion.

The result of the research in real condition is  $\alpha = 0,05$  shows that: first, the two free variable, that are transformational leadership behavior and transactional have a mean influence and significant with organizational commitment; and second, transformational leadership behavior has a most dominant influence compare with transformational leadership behavior.

The two free variables are using together in this research have contribute about 17,2% for organizational commitment bound variable, and the rest 81,8% explained by other variables which are not included on this research. The contribution for transactional leadership behavior concerning to organizational is about 3,4% and contribution for transformational leadership behavior concerning organizational commitment is about 14,2%.



## ABSTRACT

To defend and improve organizational performance need support from leadership behaviors which are appropriate and high employee commitment.

The purpose of this research is to analyze influence between transformational leadership behavior and transactional to the organizational commitment.

The result of the research in real condition is  $\alpha = 0,05$  shows that: first, the two free variable, that are transformational leadership behavior and transactional, have a mean influence and significant with organizational commitment; and second, transformational leadership behavior has a most dominant influence compare with transformational leadership behavior.

The two free variables are used in this research together contribute is about 17,2% for organizational commitment bound variable, the rest 81,8% explained by other variable which is not included on this research. Whereas contribution for transactional leadership behavior concerning to organizational is about 3,4% and contribution for transformational leadership behavior concerning organizational commitment is about 14,2%.

**Key words:** Leadership - organization



## DAFTAR ISI

Sampul Depan.....	i
Sampul Dalam.....	ii
Prasyarat Gelar.....	iii
Persetujuan.....	iv
Penetapan Panitia .....	v
Ucapan Terima Kasih.....	vi
Ringkasan.....	viii
Summary.....	ix
Abstract.....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	11
1.3 Tujuan Penelitian .....	12
1.4 Manfaat Penelitian .....	12
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Penelitian Terdahulu.....	13
2.2 Landasan Teori .....	15
2.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi.....	15
2.2.2 Dimensi dalam Komitmen Organisasi.....	19
2.2.3 Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional .....	21
2.3 Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Komitmen Organisasi.....	32
<b>BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS</b>	
3.1 Kerangka Konseptual .....	36
3.2 Hipotesis Penelitian.....	38
<b>BAB 4 METODE PENELITIAN</b>	
4.1 Rancangan Penelitian .....	39

4.2	Identifikasi Variabel .....	39
4.3	Definisi Operasional .....	40
4.4	Populasi dan Sampel .....	43
4.4.1	Populasi .....	43
4.4.2	Teknik Pengambilan Sampel .....	43
4.5	Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data .....	45
4.6	Pengukuran Data .....	46
4.7	Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen .....	47
4.7.1	Uji Validitas Instrumen .....	48
4.7.2	Uji Reliabilitas Instrumen .....	49
4.8	Teknik Analisis Data .....	50
<b>BAB 5 ANALISIS HASIL PENELITIAN</b>		
5.1	Data Penelitian .....	53
5.1.1	Gambaran Umum Objek Penelitian .....	53
5.1.2	Struktur Organisasi .....	54
5.1.3	Program Kegiatan Perpustakaan .....	58
5.2	Analisis dan Hasil Penelitian .....	58
5.2.1	Deskripsi Responden .....	58
5.2.2	Deskripsi Variabel .....	62
5.2.2.1	Variabel Komitmen Organisasi (Y) .....	62
5.2.2.2	Variabel Perilaku Kepemimpinan Transaksional ( $X_1$ ) .....	66
5.2.2.3	Variabel Perilaku Kepemimpinan Transformasional ( $X_2$ ) .....	68
5.2.2.4	Penyebaran Skor Indikator Penelitian .....	72
5.3	Uji Validitas dan Reliabilitas .....	74
5.3.1	Uji Validitas .....	74
5.3.2	Uji Reliabilitas .....	75
5.4	Pengujian Hipotesis .....	75
5.5	Evaluasi Ekonometri .....	79
5.5.1	Uji Normalitas Sebaran dan Uji Linieritas Hubungan .....	80
5.5.2	Uji Multikolinieritas .....	80
5.5.3	Uji Heterokedastisitas .....	81

**BAB 6 PEMBAHASAN**

6.1 Hubungan Antara Perilaku Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Komitmen Organisasi .....	82
6.2 Hubungan Antara Perilaku Kepemimpinan Transaksional dengan Komitmen Organisasi .....	83
6.3 Hubungan Antara Perilaku Kepemimpinan Transformasional dengan Komitmen Organisasi .....	84

**BAB 7 KESIMPULAN DAN SARAN**

7.1 Kesimpulan .....	87
7.2 Saran .....	88

DAFTAR PUSTAKA. ....	90
----------------------	----



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Rekapitulasi Tingkat Kehadiran Pegawai (Pustakawan) Perpustakaan Perguruan Tinggi Negeri di Surabaya Januari 2002 s/d Desember 2002.....	6
Tabel 4.1. Jumlah populasi dan sampel penelitian.....	45
Tabel 5.1 Ukuran Sampel Penelitian .....	59
Tabel 5.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	59
Tabel 5.3 Responden Berdasarkan Jabatan Fungsional .....	59
Tabel 5.4 Responden Berdasarkan Usia .....	60
Tabel 5.5 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	60
Tabel 5.6 Responden Berdasarkan Masa Kerja PNS .....	61
Tabel 5.7 Responden Berdasarkan Masa Kerja Pustakawan .....	61
Tabel 5.8 Kategori Adanya Suatu Dorongan yang Kuat untuk Menjadi Anggota Organisasi Kerja .....	63
Tabel 5.9 Kategori Adanya Dorongan untuk Berusaha Maksimal Demi Kepentingan Organisasi Kerja .....	64
Tabel 5.10 Kategori Adanya Suatu Keyakinan serta Penerimaan Secara Penuh terhadap Nilai-Nilai dan Tujuan Organisasi .....	65
Tabel 5.11 Kategori Adanya Rasa Kebanggaan pada Organisasi .....	66
Tabel 5.12 Kategori <i>Contingent Reward</i> (Imbalan Kontingen) .....	67
Tabel 5.13 Kategori <i>Management by Exception</i> (Manajemen Melalui Eksepsi) .....	68
Tabel 5.14 Kategori <i>Idealized Influence</i> ( <i>Charisma</i> ) .....	69
Tabel 5.15 Kategori <i>Inspirational Motivation</i> (Inspirasi yang Memotivasi) .....	70
Tabel 5.16 Kategori <i>Intellectual Stimulation</i> (Stimulasi Intelektual) .....	71
Tabel 5.17 Kategori <i>Individualized Consideration</i> (Konsiderasi Individual) .....	72
Tabel 5.18 Skor Total Masing Masing Indikator Penelitian .....	73
Tabel 5.19 Nilai Alpha Uji Reliabilitas .....	75
Tabel 5.20 Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi Linier Berganda .....	76



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian.....	37
Gambar 5.1 Struktur Organisasi Makro Perpustakaan PTN .....	55
Gambar 5.2. Struktur Organisasi Mikro Perpustakaan PTN .....	57



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Keterangan.....	94
Lampiran 2 Variabel Penelitian per Responden.....	95
Lampiran 3 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	98
Lampiran 4 Uji Normalitas Sebaran.....	109
Lampiran 5 Uji Linieritas Hubungan.....	111
Lampiran 6 Uji Multikolinieritas.....	113
Lampiran 7 Uji Heterokedastisitas.....	114
Lampiran 8 Analisis Regresi dan Korelasi.....	115



# **BAB I**

# **PENDAHULUAN**



# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Bagi perpustakaan perguruan tinggi, keberadaan manusia dalam hal ini pustakawan merupakan sumber daya yang penting. Apabila dibandingkan dengan faktor-faktor lainnya, maka manusia adalah hal yang terpenting di antara faktor-faktor tersebut. Setinggi dan selengkap apapun teknologi yang digunakan dalam perpustakaan, jika tanpa manusia yang mengoperasikan akan sia-sia teknologi tersebut. Bahkan dapat dikatakan pula bahwa eksistensi suatu organisasi tergantung pada manusia-manusia yang terlibat di dalamnya. Permasalahannya adalah bagaimana suatu organisasi dapat memiliki, mempertahankan dan mendayagunakan sumber daya manusianya sehingga potensi-potensi yang dimiliki dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu diharapkan juga para pustakawan yang mempunyai potensi-potensi ini memiliki rasa kedekatan dengan organisasi tempatnya bekerja, sehingga timbul keinginan untuk terus bekerja di perpustakaan dan mau berkorban serta peduli dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Dalam menciptakan komitmen organisasi diperlukan adanya kedekatan dari karyawan terhadap organisasi tempat dia bekerja dan keinginan untuk tetap tinggal di dalamnya serta berusaha mencurahkan perhatian, pikiran, dan dedikasinya bagi organisasi. Hal ini berarti seorang karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi tidak sekadar bergabung dengan perusahaan secara fisik atau hanya mengerjakan sesuatu yang menjadi tugasnya (*do the defined jobs*),

melainkan juga melakukan pekerjaan di luar tugasnya (*go the extramiles beyond the call of duties*) (Majalah SWA No. 16/XVI/10 edisi Agustus 2000:28).

Komitmen organisasi dalam arti sempit dapat dilihat dari tingkat ke luar masuk (*turn over*) karyawan di suatu perusahaan, sehingga dalam beberapa kasus tingkat komitmen organisasi yang rendah di antara para karyawan sangat berhubungan dengan tingkat absen dan *turn over* yang tinggi pula. Di Amerika Serikat pada umumnya tingkat *turn over* perusahaan 15%-30% dan kecenderungannya meningkat, khususnya di kalangan karyawan muda (25 tahun - 40 tahun). Angka ini memang tergolong tinggi karena idealnya tingkat *turn over* 5% -10%. Di Indonesia, berdasarkan *survey employees commitment reports* yang diselenggarakan *Asia Market Intelligence (AMI)* pada Januari 2000, *turn over* terbilang rendah hanya sekitar 10%. Hal tersebut bukan berarti menunjukkan tingkat komitmen organisasi yang tinggi pula, karena berdasarkan fakta tidak sedikit karyawan yang bertahan di perusahaan meski sebenarnya mereka mengaku merasa "terperangkap". Mereka tidak menyukai pekerjaannya tetapi tidak mau ke luar karena takut tidak mendapatkan pekerjaan. Orang-orang demikian sulit diharapkan memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan. Keberadaan mereka di perusahaan bukan karena komitmen organisasi, melainkan lebih bermaksud menumpang hidup (Majalah SWA No. 16/XVI/10 edisi Agustus 2000). Tentu saja hal ini dapat merugikan kedua belah pihak baik perusahaan maupun individu-individu yang melakukan hal tersebut, sedangkan tingkat komitmen organisasi yang tinggi di antara para karyawan dapat menimbulkan perasaan untuk menikmati kerja mereka, merasa puas dengan pekerjaannya serta memiliki



perasaan yang sangat positif terhadap perusahaan dan berkeinginan untuk terus bekerja dan terlibat di dalamnya.

Sebagai manusia, karyawan mempunyai banyak kebutuhan yang menuntut untuk dipenuhi. Pemenuhan kebutuhan karyawan tidak hanya menguntungkan pihak karyawan tetapi sekaligus juga akan menguntungkan organisasi. Organisasi menuntut kesediaan karyawan untuk mensukseskan tujuan-tujuan organisasi, sementara karyawan membutuhkan pekerjaan yang menyenangkan, kesempatan berpartisipasi, upah yang memadai, kesempatan promosi, dan hubungan atasan dan bawahan yang baik. Steers dan Porter (1991) berpendapat bahwa apabila kesepakatan kedua belah pihak dapat dilaksanakan secara adil akan menumbuhkan komitmen yang tinggi dari karyawan terhadap organisasi kerjanya, yang akhirnya merangsang karyawan untuk bekerja dengan baik dan mampu bersaing dalam kondisi persaingan yang sangat ketat.

Komitmen karyawan di Indonesia dapat dikatakan masih relatif rendah. Indikasi rendahnya komitmen karyawan dapat disimak dari fenomena pemogokan di Indonesia masih tinggi. Pada tahun 1996 terjadi 350 kasus melibatkan 209.257 tenaga kerja, tahun 1997 tercatat 161 kasus melibatkan 100.447 tenaga kerja dan tahun 2000 tercatat 273 kasus melibatkan 126.045 tenaga kerja. (Depnaker, 2000).

Ketidaksesuaian antara tuntutan karyawan dan harapan-harapan perusahaan menimbulkan berbagai gejala akhir-akhir ini. Media massa sering melaporkan aksi demonstrasi para buruh yang dipicu oleh adanya tuntutan kenaikan upah, kasus pemutusan hubungan kerja (PHK). Akibat dari semua kegiatan demonstrasi tersebut merugikan pihak organisasi kerja dan karyawan itu sendiri. Para karyawan

mungkin kehilangan pekerjaan, sementara bagi organisasi kerja akan menderita kerugian karena terganggunya aktivitas dan produktivitas kerja.

Rendahnya tingkat komitmen karyawan sebagaimana telah digambarkan di atas memungkinkan organisasi kerja di Indonesia sulit memenangkan persaingan di dunia internasional. Tanpa didukung oleh karyawan yang berkualitas tinggi dan mempunyai komitmen tinggi maka organisasi kerja semacam itu akan sulit untuk berkembang dan maju. Karena itu sudah seharusnya suatu organisasi selalu memberi perhatian dan membina karyawannya agar timbul kemauan kerja keras, loyal, dan bersedia menerima nilai-nilai serta tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, untuk mengetahui tingkat komitmen karyawan perpustakaan (pustakawan) adalah dengan melihat tingkat disiplin kerja di dalam pelaksanaan tugas, sebagaimana telah tercantum dalam Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian pasal 29 dinyatakan bahwa: "Dengan tidak mengurangi ketentuan dalam peraturan perundang-undangan maka untuk menjaga tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, diadakan peraturan disiplin pegawai negeri sipil."

Untuk menjamin adanya disiplin kerja pegawai negeri sipil (pustakawan) tersebut pemerintah telah mengeluarkan peraturan, yakni Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 1980 tentang Peraturan Pegawai Negeri Sipil, yang di dalamnya memuat; "peraturan yang mengatur tentang kewajiban, larangan dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau dilanggar oleh pegawai negeri sipil."

Melalui Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tersebut pemerintah berupaya untuk mewujudkan tercapainya apatur negara yang bersih, cakap dan mempunyai mental *attitude* yang perhatian terhadap tugas kedinasan. Dengan

adanya kualitas aparatur negara dalam hal ini para tenaga fungsional pustakawan yang berdisiplin dan berdedikasi tinggi tersebut, maka komitmen kerja akan dapat ditingkatkan.

Keberadaan perpustakaan perguruan tinggi negeri merupakan sarana esensial untuk menciptakan masyarakat ilmiah dan perpustakaan telah direncanakan dan dikembangkan agar dapat membantu terlaksananya program tridharma perguruan tinggi, yaitu pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Tugas pokok dan fungsi serta tanggung jawab yang besar dalam rangka mensukseskan program perguruan tinggi sebagaimana yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 1980 dan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 0144/O/1983 tentang perpustakaan perguruan tinggi berkedudukan sebagai unit pelaksana teknis (UPT) mempunyai fungsi:

- a. Sebagai wadah pelestarian ilmu pengetahuan;
- b. Sebagai sumber informasi;
- c. Menunjang kegiatan akademis dan penelitian
- d. Sebagai pusat penyebaran informasi; dan
- e. Sarana pendidikan dalam hal penggunaan perpustakaan.

Melihat tugas pokok dan fungsi perpustakaan perguruan tinggi negeri tersebut merupakan suatu organisasi yang sangat menuntut cara kerja yang efektif. Apabila komitmen kerja karyawan pada perpustakaan perguruan tinggi tersebut rendah, maka hal ini akan mengakibatkan kerugian bagi perpustakaan maupun diri pribadi setiap karyawan (pustakawan) yang ada di dalamnya.

Berdasarkan survai awal yang dilakukan di perpustakaan perguruan tinggi negeri di Surabaya, bahwa kondisi disiplin pegawai di lingkungan perpustakaan

tersebut cenderung masih ada penyimpangan dan pelanggaran terhadap peraturan disiplin. Dalam kurun waktu Januari 2002 s/d Desember 2002 telah terjadi sejumlah pelanggaran disiplin yaitu tingkat kehadiran sebagai berikut:

Tabel 1.1.  
Rekapitulasi Tingkat Kehadiran Pegawai (Pustakawan)  
Perpustakaan Perguruan Tinggi Negeri di Surabaya  
Januari 2002 s/d Desember 2002

No	Bulan	Persentase
1.	Januari	95,18
2.	Pebruari	96,96
3.	Maret	95,89
4.	April	95,71
5.	Mei	96,61
6.	Juni	96,96
7.	Juli	96,07
8.	Agustus	96,25
9.	September	95,54
10.	Oktober	95,89
11.	November	96,07
12.	Desember	97,32

Sumber: Sub Bagian Tata Usaha Perpustakaan Tahun 2002.

Berdasarkan Tabel 1.1. dapat diketahui bahwa tingkat persentase absensi pegawai (pustakawan) di lingkungan perpustakaan perguruan tinggi negeri di Surabaya rata-rata masih di atas 3%, sebagaimana dikatakan Flippo (1990:125), "bahwa batas minimum absensi yang tidak dapat dikurangi dan beberapa organisasi telah menggambarkan hal tersebut hanya 3 (tiga) persen."

Dari uraian tersebut di atas maka disimpulkan bahwa disiplin kerja tenaga fungsional pustakawan di lingkungan perpustakaan perguruan tinggi negeri di Surabaya khususnya dalam hal kepatuhan terhadap jam kerja masih rendah, hal ini

mengingat persentase pustakawan yang disenjatai sudah di atas 3 (tiga) persen, sehingga komitmen organisasi masih kurang/rendah.

Dari pernyataan tersebut dapat diketahui betapa pentingnya disiplin kerja yang baik, disiplin kerja yang baik ini berlaku bagi pimpinan yang paling atas maupun karyawan yang paling bawah sekali pun. Sebab tanpa adanya disiplin yang baik akan sangat sulit dicapai keberhasilan tujuan organisasi.

Selain tingkat disiplin kerja, Kuswosedjati (1995) mengungkapkan permasalahan tenaga fungsional pustakawan yaitu masih banyaknya di antara pustakawan memang belum mempunyai rasa memiliki atau rasa kebanggaan terhadap profesi, dan tidak sedikit dari mereka yang berpredikat pustakawan enggan terhadap tugas-tugas yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut serta masih banyak pustakawan yang enggan bersosialisasi dengan jati diri atau identitas diri pustakawan. Keengganan pustakawan untuk menunjukkan identitas diri dilatarbelakangi adanya trauma bahwa perpustakaan adalah "tempat buangan". Perpustakaan adalah tempat orang-orang yang susah diatur dan berdisiplin rendah. Bukan hanya itu, citra pustakawan masih dianggap sebagai penjaga buku, membersihkan buku dan mengembalikannya dalam rak buku setelah perpustakaan tutup.

Bahkan menurut Tjitropranoto (1995) mengungkapkan permasalahan sekitar kualitas tenaga fungsional pustakawan sebagai berikut: pustakawan yang seharusnya dinamis ternyata pasif dan statis, pustakawan yang seharusnya komunikatif kebanyakan kurang komunikatif, pustakawan yang seharusnya menguasai bidang yang seharusnya dikomunikasikan ternyata tidak cukup punya latar belakang pendidikan bidang itu, pustakawan yang seharusnya



mengkomunikasikan materi yang ditulis dalam berbagai bahasa ternyata tidak menguasai bahasa asing, pustakawan yang seharusnya membantu pemakai menemukan materi yang diperlukan ternyata tidak dapat mengingat seluruh materi yang ada dalam koleksi perpustakaan, apalagi menguasainya. Pustakawan yang seharusnya dapat memberikan informasi mutakhir mengenai suatu bidang, ternyata tidak mampu melaksanakannya.

Permasalahan yang lain adalah ada semacam kesan umum di masyarakat bahwa jika sudah menjadi pustakawan karirnya sudah berhenti (mentok), bahkan menurut Samiyono (1995) di antara pustakawan sendiri sudah berpikir mengenai karir yang tidak mungkin berkembang. Padahal, berdasarkan SK Menpan Nomor 33 tahun 1998 tentang jabatan fungsional pustakawan kesan tersebut adalah tidak benar. Menpan telah menetapkan pekerjaan pustakawan sebagai kerja profesional, dan profesi pustakawan sebagai jabatan fungsional. Dengan demikian jenjang karier pustakawan dapat mencapai pangkat tertinggi sebagaimana anggota Korpri lainnya.

Sikap-sikap pesimistis seperti ini jelas akan membuat pustakawan tidak memiliki semangat dan gairah bekerja, yang gilirannya berpengaruh terhadap komitmen kinerjanya.

Menyadari peranan manusia dalam hal ini pustakawan amatlah penting, maka untuk suksesnya suatu organisasi di dalam mencapai tujuan diperlukan adanya kemampuan dan kecakapan bagi setiap pimpinan, sehingga diharapkan mampu membentuk/menciptakan suasana kerja yang kondusif dalam arti suasana kerja yang harmonis, saling kerja sama dalam melaksanakan tugas-tugas yang

dibebankan/menjadi tanggung jawab yang dipercayakan dengan tertib dan teratur sesuai aturan dan prosedur yang berlaku.

Faktor lain yang ikut menentukan tinggi rendahnya tingkat komitmen karyawan adalah kepemimpinan di suatu organisasi. Kepemimpinan merupakan masalah yang sudah tua dan berbagai macam teori telah dikembangkan untuk menerangkan proses-proses kepemimpinan (Purwanto & Adisubroto, 2001:248).

Hingga saat ini belum dicapai kesepakatan mengenai karakteristik dan arti penting kepemimpinan dalam dunia manajemen sumber daya manusia. Ada sekelompok pakar yang berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam kehidupan organisasi yang bisa mengatasi segala macam rintangan. Kelompok ini cenderung memandang kepemimpinan sebagai serangkaian kualitas pribadi yang didefinisikan secara jelas (seperti visi, kharisma, inteligensi, keuletan, dan sebagainya) yang hanya dimiliki segelintir orang tertentu.

Sementara itu, kelompok pakar lainnya berpendapat bahwa konsep kepemimpinan harus dipahami bukan sebagai serangkaian kualitas individu, namun sebagai fenomena relasional. Suatu organisasi tidak bakal memiliki pemimpin jika tidak ada bawahan. Pemimpin hanya bisa menjadi pemimpin yang baik apabila tindakannya selaras dengan persepsi stereotipikal mengenai kepemimpinan yang baik oleh pihak lain yang bersedia, paling tidak dalam jangka waktu tertentu, untuk mengakui mereka sebagai pemimpin. Seseorang bisa kehilangan statusnya sebagai pemimpin bila ditinggalkan bawahannya. Berdasarkan perspektif ini, yang patut dipahami bukan saja kepemimpinan, namun juga *followership* (mengapa dan dalam situasi apa orang bersedia dipimpin?).

Selain itu, ada kelompok ahli, terutama kalangan *post modernis*, yang berargumen bahwa kepemimpinan lebih merupakan *state of mind* (konstrak sosial dan psikologis imajiner) daripada realitas obyektif. Mereka berpendapat bahwa *leaders are neither born nor developed, they are merely invented* (Shields, dalam Tjiptono & Syakhroza, 1999:6). Proses mengidentifikasi seseorang sebagai pemimpin yang efektif hanya berlaku selama atau setelah menunjukkan perilaku-perilaku tertentu yang dipersepsikan sebagai *leader-like behaviours*. Statusnya sebagai pemimpin harus secara konstan direproduksi dan diperkokoh. Apabila ada pemimpin yang gagal, kegagalannya bukan disebabkan kekuatan magisnya telah pudar atau musnah, namun dikarenakan para bawahannya menginterpretasikan tindakannya tidak lagi sesuai dengan harapan ideal mereka. Dalam hal ini tidak ada *natural-born atau objectively given leader*, yang ada hanyalah *socially constructed leader* (Shields, dalam Tjiptono & Syakhroza, 1999:6).

Salah satu teori kepemimpinan yang relatif baru, dan menarik dicermati adalah model kepemimpinan transformasional dan transaksional. Adalah James Mc. Gregor Burn dalam Yukl (1998), seorang ahli ilmu politik, yang mula-mula menggunakan istilah *transforming leadership* untuk membedakannya dengan *transactional leadership*. Dalam *transforming leadership*, baik pemimpin maupun bawahan, mengungkapkan perasaan mereka untuk mencapai maksud yang lebih tinggi, yakni menyatunya tujuan dan aspirasi pemimpin dan bawahan. Pemimpin yang melakukan transformasi ini menganggap bawahan mereka sebagai individu yang utuh, di samping sebagai individu yang utuh, tentunya mempunyai sederet kebutuhan dasar yang terbatas. Para *transforming leader* menanggapi kebutuhan

para bawahan tersebut dan memperhatikan motivasi-motivasi untuk menggerakkan mereka.

Sebaliknya, bentuk kedua dari kepemimpinan, yaitu *transactional leadership*, menyangkut pertukaran antara pemimpin dan bawahan. Bawahan akan menerima upah atau prestise apabila patuh pada keinginan-keinginan pemimpin. Secara tersirat, di sini terjadi kontrak apabila para bawahan tidak bersedia mengambil resiko dalam memenuhi kewajiban formalnya. Dalam hal ini kepemimpinan tetap terjadi, namun tidak mengikat pemimpin beserta bawahannya untuk bersama-sama mengejar suatu maksud yang lebih tinggi secara terus-menerus.

Perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional merupakan hal yang relatif baru di Indonesia, masih jarang diteliti dan menarik untuk dicermati perkembangannya. Bertitik tolak dari pemikiran hal tersebut di atas, maka penelitian untuk penulisan tesis ini diberi judul **“Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Komitmen Organisasi pada Perpustakaan Perguruan Tinggi Negeri di Kota Surabaya”**.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap komitmen organisasi pada Perpustakaan Perguruan Tinggi Negeri di Kota Surabaya?
2. Dari kedua perilaku kepemimpinan tersebut, mana yang dominan pengaruhnya terhadap komitmen organisasi pada Perpustakaan Perguruan Tinggi Negeri di Kota Surabaya?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis secara bersama-sama pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap komitmen organisasi pada Perpustakaan Perguruan Tinggi Negeri di Kota Surabaya?
2. Untuk menganalisis perilaku kepemimpinan yang berpengaruh dominan terhadap komitmen organisasi pada Perpustakaan Perguruan Tinggi Negeri di Kota Surabaya?

### 1.4 Manfaat Penelitian

Secara teoritis, apabila terbukti terdapat pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap komitmen organisasi, maka manfaat yang dapat dipetik adalah bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat dijadikan dasar untuk penelitian tentang komitmen organisasi lebih lanjut.

Secara praktis, apabila terbukti terdapat pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap komitmen organisasi, diharapkan dapat memberikan sumbangan praktis berupa masukan tentang pentingnya praktik perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional untuk menumbuhkan dan meningkatkan komitmen karyawan di suatu organisasi.

# **BAB II**

# **TINJAUAN PUSTAKA**



## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berkaitan dengan perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional pernah dilakukan oleh Tichy dan Devanna (dalam Yukl, 1998) telah melakukan sebuah studi penelitian pada dua belas orang CEO pada sejumlah organisasi, kebanyakan darinya adalah perusahaan-perusahaan besar. Metode pengumpulan data adalah dengan melaksanakan wawancara-wawancara dengan para pemimpin dan kadang-kadang dengan orang lain dalam organisasi. Wawancara-wawancara tersebut dianalisis untuk mengidentifikasi proses-proses yang khas yang terjadi bila para pemimpin mengubah dan menghidupkan kembali organisasi, perilaku-perilaku yang memudahkan proses tersebut, serta karakteristik-karakteristik dari ciri-ciri dan keterampilan-keterampilan para pemimpin transformasional. Proses tersebut dapat dipandang sebagai sebuah bagian bahwa pemimpin transformasional melakukan proses transformasi yang meliputi tiga tahap pokok, yaitu: (1) dimulai dengan identifikasi kebutuhan akan perubahan; (2) menciptakan visi baru; dan (3) melembagakan perubahan.

Li-Yueh Chen (2001) melakukan penelitian yang berjudul *an examination of the relationship between leadership behavior and organizational commitment at steel companies*, dengan mengambil sampel 417 orang karyawan dari tiga perusahaan baja di Taiwan yaitu Yusco, Ylco, dan Yhco. Penelitian tersebut menghasilkan kesimpulan sebagai berikut: 1) terdapat hubungan sangat positif perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen organisasi, 2) Perilaku kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan

sangat positif dengan komitmen organisasi dibandingkan dengan perilaku kepemimpinan transaksional, dan 3) Perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi,

Budi Purwanto dan Dalil Adisubroto (2001) melakukan penelitian mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen terhadap organisasi dengan mengambil sampel 202 perawat yang bertugas di Rumah Sakit Bethesda dan Rumah Sakit Umum Pusat Dr Sardjito Yogyakarta. Penelitian tersebut menghasilkan kesimpulan sebagai berikut: 1) terdapat hubungan positif dan sangat signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen terhadap organisasi, 2) terdapat hubungan positif dan sangat signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen terhadap organisasi, 3) tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan komitmen terhadap organisasi. 4) terdapat keterkaitan antara masa kerja dengan komitmen terhadap organisasi, dan 5) tidak terdapat hubungan signifikan antara usia dengan komitmen organisasi.

Kesamaan penelitian tersebut di atas dengan penelitian ini adalah keduanya sama-sama bidang perilaku kepemimpinan hubungannya dengan komitmen organisasi, sama-sama mengenai masalah perilaku kepemimpinan dengan variabel yang sama yaitu perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional sebagai variabel bebas (X); serta sama-sama menggunakan variabel komitmen organisasi sebagai variabel terikat (Y); tetapi dengan indikator yang berbeda. Perbedaan lain dalam penelitian ini adalah mengenai pengaruhnya serta mengenai



obyek penelitian ini yaitu dilaksanakan pada perpustakaan perguruan tinggi negeri di kota Surabaya.

## **2.2 Landasan Teori**

Landasan teori ini akan memuat berbagai hal yang berhubungan dengan hubungan antara perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen organisasi. Fungsi teori dalam landasan teori ini, menurut Surbakti (1992 : 2-3) adalah :

“...selain untuk tujuan penelitian, teori juga untuk tujuan-tujuan ilmiah lainnya. Pertama, teori memberikan pola bagi interpretasi data; kedua, teori menghubungkan satu studi dengan studi lainnya; ketiga, teori menyajikan kerangka sehingga konsep dan variabel mendapatkan arti penting; dan keempat, teori memungkinkan kita menginterpretasikan makna yang lebih besar dari temuan yang kita peroleh dari suatu penelitian”.

Berdasarkan pendapat tersebut maka landasan teori merupakan bagian yang amat penting dalam suatu penelitian. Oleh karena itu semakin berbobot, jelas, dan lengkap suatu landasan teori diketengahkan, maka akan semakin memberikan kontribusi yang semakin besar pada kualitas hipotesis yang dirumuskan, kualitas interpretasi data sampai dengan masalah generalisasi dari hasil penelitian. Dengan demikian landasan teori mempunyai kedudukan yang strategis.

### **2.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen merupakan masalah yang penting bagi organisasi. Organisasi yang memiliki karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi berarti mempunyai karyawan dengan rasa keterikatan dan pengabdian yang besar pada organisasi. Hal ini tentu saja menguntungkan organisasi sebab tercapainya tujuan organisasi tergantung pada sumber daya manusia yang justru dianggap paling penting. Oleh

karena itu perlu diciptakan komitmen karyawan pada organisasi, karena karyawanlah yang menentukan sebagian besar keberhasilan suatu organisasi.

Pengertian dan definisi tentang komitmen organisasi telah banyak dikemukakan oleh para ahli, seperti yang dijelaskan oleh Newman, Warren dan Schnee (1982:422), komitmen mengandung arti suatu perasaan yang positif dan menerima dengan senang hati atas *performance* yang diinginkan. Perasaan ini datang dari dalam diri individu (internal) sehingga semakin positif perasaannya, semakin tinggi pula tingkat komitmennya. Namun dalam hal aspek internal dari komitmen ini bukan berarti perlakuan yang adil, bonus dan *reward-reward* lain yang tidak mempunyai pengaruh. Suasana kerja yang *favourable*, juga dapat menciptakan suatu komitmen.

Menurut Steers dan Porter (1991:142-145) komitmen sebagai sifat hubungan seorang individu dengan organisasi yang memungkinkan seorang yang mempunyai komitmen yang tinggi memperlihatkan: (1) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan; (2) kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi tersebut; dan (3) kepercayaan akan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Dipboye & Smith (1994:171) pengertian komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai identifikasi dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi. Semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin serius karyawan tersebut bekerja pada organisasi, dan semakin tinggi komitmen organisasi maka makin dekat identifikasi diri karyawan dengan organisasi tersebut

Mowday et.,al., (1979) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai identifikasi yang relatif kuat dari individu pada organisasi dan juga merupakan

kondisi yang mencerminkan adanya ketelibatn individu pada organisasi. Identifikasi pada organisasi diartikan sebagai kondisi saling membagi tujuan dari anggota-anggota organisasi, mempunyai perasaan memiliki organisasi dan adanya loyalitas pada organisasi. Keterlibatan pada organisasi diartikan sebagai keinginan individu untuk terlibat secara aktif guna mencapai tujuan organisasi dan senantiasa mendukung tujuan organisasi. Sedangkan Robbins (1996) menambahkan komitmen kerja sebagai suatu keadaan di mana karyawan mengidentifikasi dengan tujuan-tujuan organisasi dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen organisasi merupakan orientasi individu pada organisasi yang ditunjukkan melalui loyalitas, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.

Gordon et.al., (1980) juga mengungkapkan hal yang senada dengan mengidentifikasi komitmen sebagai komposisi dari tiga komponen yang saling berhubungan yaitu a) loyalitas yaitu perasaan bangga dan mengakui nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi; b) tanggung jawab, mau menyelesaikan tugas-tugas organisasi sehari-hari yang merupakan kewajiban bagi anggota; c) mau untuk bekerja, sebagai anggota mau melayani organisasi.

Selanjutnya yang dimaksud komitmen organisasi dalam penelitian ini adalah keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi. Penjabaran dari teori ini diadaptasi dari pendapat Steers & Porter (1991) dan Gordon et. al. (1980) yaitu meliputi:

1. Adanya keinginan/dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi kerja

Setiap organisasi memiliki kebijakan untuk menetapkan tujuan yang ingin dicapai. Adanya penerimaan tujuan serta nilai dalam organisasi yang diyakini dan dipercayai, sesuai dengan dirinya, maka komitmen pada organisasi cenderung meningkat.

2. Adanya dorongan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi kerja

Komitmen pada organisasi berkaitan dengan keinginan untuk berkorban dan saling berbagi sehingga mereka yang terlibat dengan organisasi diharapkan dengan segenap kesadarannya untuk berkorban demi organisasi.

3. Adanya keyakinan akan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi

Karyawan yang menunjukkan komitmen tinggi akan memiliki keinginan/keyakinan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi agar dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan yang mereka yakini. Komitmen organisasi memberikan konsekuensi personal yang positif, semakin tinggi komitmen organisasinya, individu semakin cenderung dapat meningkatkan keberhasilan karirnya dan kehidupan di luar pekerjaannya.

4. Adanya perasaan bangga pada organisasi

Karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi tentunya akan merasa bangga dapat bergabung dengan perusahaan. Sesuai dengan makna yang terdapat dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kebanggaan berkaitan dengan perasaan yang berkaitan dengan kepuasan diri atas sesuatu keunggulan (KBI, 1990:75). Rasa bangga terhadap perusahaan yang dinilai oleh karyawan dapat menumbuhkan tanggung jawab untuk bekerja lebih baik, baik untuk kemajuan

dirinya sendiri maupun perusahaan. Kebanggaan karyawan ini mengarah pada rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) perusahaan.

Menurut Rais (1998:31) sudah seharusnya kalau seorang karyawan mempunyai rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) perusahaan dan turut memelihara nama baik perusahaan, baik saat di dalam perusahaan itu maupun di luar perusahaan.

Dalam kerangka komitmen kebanggaan karyawan pada organisasi disebabkan antara lain karyawan merasa organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan menyediakan sarana yang diperlukan, di samping itu karyawan menyadari bahwa perusahaan mempunyai citra yang baik di masyarakat, dan lebih jauh karyawan yakin bahwa perusahaan akan terus berkembang seiring dengan kemajuan informasi dan teknologi.

### 2.2.2 Dimensi Dalam Komitmen Organisasi

Dalam kaitan dengan komitmen organisasional Allen dan Mayer (1990) mengidentifikasi tiga tema/dimensi berbeda mengenai komitmen. Ketiga tema/dimensi tersebut adalah komitmen sebagai keterikatan afektif pada organisasi (*affective commitment*), komitmen sebagai biaya yang harus ditanggung jika meninggalkan atau ke luar organisasi (*continuance commitment*), dan komitmen sebagai kewajiban untuk tetap di dalam organisasi (*normative commitment*).

#### a. *Affective commitment*

*Affective commitment* adalah tingkat keterikatan secara psikologis dengan organisasi berdasar seberapa baik perasaan mengenai organisasi (Gruen, Summers dan Acito, 2000). Komitmen dalam jenis ini muncul dan berkembang oleh dorongan adanya kenyamanan, keamanan dan manfaat lain yang dirasakan

dalam suatu organisasi yang tidak diperolehnya dari tempat atau organisasi yang lain. Semakin nyaman dan tinggi manfaat yang dirasakan oleh anggota, semakin tinggi komitmen seseorang pada organisasi yang dipilihnya. Sedangkan menurut Dipboye & Smith (1994:172) lebih menekankan pada kelekatan emosi, identifikasi dan keterlibatan seseorang terhadap organisasi.

b. *Continuance commitment*

*Continuance commitment* dapat didefinisikan sebagai keterikatan anggota secara psikologis pada organisasi karena biaya yang ditanggung sebagai konsekuensi ke luar organisasi (Gruen, Summers dan Acito, 2000). Dalam kaitan dengan ini anggota akan mengkalkulasi manfaat dan pengorbanan atas keterlibatan dalam atau menjadi anggota suatu organisasi. Anggota akan cenderung memiliki daya tahan atau komitmen yang tinggi dalam keanggotaan jika pengorbanan akibat ke luar organisasi semakin tinggi. Greenberg & Baron (1993:175) menambahkan bahwa *continuance commitment* menunjukkan seberapa kuat kecenderungan seseorang untuk perlu melanjutkan pekerjaannya pada organisasi, misalnya karyawan yang tetap bekerja di organisasi karena yang bersangkutan tidak mampu melakukan lainnya.

c. *Normative commitment*

*Normative commitment* adalah keterikatan anggota secara psikologis dengan organisasi karena kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi (Gruen, Summers dan Acito, 2000). Dalam kaitan ini sesuatu yang mendorong anggota untuk tetap berada dan memberikan sumbangan pada keberadaan suatu organisasi, baik materi maupun non materi, adalah adanya kewajiban moral, yang mana seseorang akan merasa tidak nyaman dan bersalah

jika tidak melakukan sesuatu. Luthans (1992:124) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keinginan yang kuat untuk mempertahankan diri sebagai anggota dari organisasi, kemauan untuk mengerahkan tenaganya demi organisasi, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

### 2.2.3 Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Adalah James Mc. Gregor Burns dalam Yukl (1998), seorang ahli ilmu politik, yang mula-mula menggunakan istilah *transforming leadership* untuk membedakannya dengan *transactional leadership*. Dalam *transforming leadership*, baik pemimpin maupun bawahan, mengungkapkan perasaan mereka untuk mencapai maksud yang lebih tinggi, yakni menyatunya tujuan dan aspirasi pemimpin dan bawahan. Pemimpin yang melakukan transformasi ini menganggap bawahan mereka sebagai individu yang utuh, di samping sebagai individu yang tentunya, mempunyai sederet kebutuhan dasar yang terbatas. Para *transforming leader* menanggapi kebutuhan para bawahan tersebut dan memperhatikan motivasi-motivasi yang menggerakkan mereka.

Sebaliknya, bentuk kedua dari kepemimpinan, yaitu *transactional leadership*, menyangkut pertukaran antara pemimpin dan bawahan. Bawahan akan menerima upah atau prestise apabila patuh pada keinginan-keinginan pemimpin. Secara tersirat, di sini terjadi kontrak apabila para bawahan tidak bersedia mengambil risiko dalam memenuhi kewajiban formalnya. Dalam hal ini kepemimpinan tetap terjadi, namun tidak mengikat pemimpin beserta bawahannya untuk bersama-sama mengejar suatu maksud yang lebih tinggi secara terus-menerus.

Selain Burns, Bernard Bass (1985) juga telah mengupas dan melakukan penelitian mengenai *transforming leadership*, tetapi istilah yang digunakannya

ialah *transformational leadership* (kepemimpinan transformasional). Seperti Burns, Bass membedakan kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional dan transaksional dikembangkan berdasarkan pendapat Maslow tentang tingkatan kebutuhan manusia. Menurut Kuhnert dan Lewis (1987); kebutuhan karyawan yang lebih rendah, seperti kebutuhan fisik, rasa aman, dan afiliasi dapat terpenuhi dengan baik melalui praktik kepemimpinan transaksional, yang pada dasarnya merupakan proses pertukaran antara pemimpin dan bawahan mengenai apa yang telah disepakati sebelumnya. Adapun untuk memenuhi kebutuhan bawahan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri menurut (Keller, 1992) hanya dimungkinkan terpenuhi melalui praktik kepemimpinan transformasional.

Lebih jauh Bass (1985) melihat kepemimpinan transaksional sebagai suatu pertukaran, pemimpin memberi imbalan kepada para bawahan karena mereka telah mematuhi harapan-harapannya. Kepemimpinan seperti itu biasanya tidak dapat meningkatkan kinerja para bawahan melebihi harapan-harapan pemimpin, ataupun bawahan itu sendiri. Besar kemungkinan bahwa para bawahan tidak akan melakukan usaha-usaha perbaikan sedikit pun sehingga tidak tampak perbedaan kinerja antara yang biasa-biasa saja dan yang istimewa.

Berbeda dengan pemimpin transaksional, pemimpin transformasional akan memotivasi para bawahan dengan mengikat mereka sehingga menghasilkan kinerja yang melebihi harapan. Oleh karena itu, menurut Bass (1985), para pemimpin transformasional cenderung meningkatkan usaha mereka setidaknya dalam tiga bidang: (1) meningkatkan kesadaran para bawahan mengenai pentingnya tujuan-tujuan tertentu dan cara-cara pencapaiannya; (2) mendorong



para bawahan untuk mendahului kepentingan sendiri demi kebaikan yang menyeluruh (misalnya untuk sebuah organisasi); dan (3) menstimulasi serta memuaskan kebutuhan-kebutuhan tertinggi dari para bawahan (seperti harga diri dan aktualisasi diri dari Maslow). Ketiga elemen itu mampu meningkatkan nilai yang oleh para bawahan dianggap sebagai hasil usaha mereka, seperti usaha yang lebih besar dan komitmen organisasi.

Seiring dengan hal tersebut, pemimpin berupaya meningkatkan rasa percaya diri para bawahan dan membangkitkan harapan bahwa mereka mampu mencapai kinerja yang lebih besar. Faktor-faktor ini mendorong kesediaan para bawahan untuk melakukan usaha semaksimal mungkin demi tercapainya keberhasilan, dan akhirnya dapat meningkatkan kinerja yang melebihi harapan semula.

Menurut Bass (1985), kepemimpinan transformasional terdiri dari *idealized influence (charisma)*, *inspirational motivation*, *individualized consideration*, dan *intellectual stimulation*. *Idealized influence (charisma)* didefinisikan sebagai "memberi visi dan rasa adanya suatu misi, menanamkan rasa kebanggaan, dan mendapatkan respek dan kepercayaan". Adapun *inspirational motivation* (inspirasi yang memotivasi) merupakan sebuah subfaktor di dalam kepemimpinan kharismatis. Kepemimpinan kharismatis memberi inspirasi, dalam arti membangun dan mendorong para bawahan. Akan tetapi, inspirasi dapat juga terjadi tanpa kepemimpinan kharismatis. Selanjutnya, *individualized consideration* menyangkut sikap pemimpin dalam memberi perhatian kepada para bawahan beserta kebutuhannya, mempercayai dan menghormatinya, serta membantunya untuk belajar dari tanggung jawab yang diberikannya. Terakhir, *intellectual stimulation* dimaksudkan sebagai kemampuan pemimpin untuk memberi sejumlah

gagasan baru yang menantang para bawahan yang dianggap dapat menstimulasi suatu pemikiran kembali mengenai cara-cara lama di dalam melakukan hal-hal tertentu.

Akan halnya kepemimpinan transaksional, Bass (1985) menekankan tiga dimensi yang penting: *contingent reward*, *management by exception*, dan *laissez-faire*. Dalam dimensi pertama, pemimpin memberi "hadiah" kepada para bawahan kalau mereka dapat mencapai tingkat-tingkat kinerja yang ditetapkannya. Dimensi kedua menunjuk pada suatu pendekatan mengenai kepemimpinan, yaitu bahwa pemimpin hanya akan bertindak apabila ada bukti bahwa sesuatu tidak berjalan sesuai dengan rencana. Terakhir, dimensi *laissez-faire* mengarah pada pemimpin yang cenderung melepaskan tanggung jawab kepada para bawahan agar mereka dapat memecahkan masalah mereka sendiri. Dengan kata lain, kepemimpinan *laissez-faire* mengidentifikasikan suatu ketidakberadaan kepemimpinan (*non-leadership*).

Burn (dalam Yukl, 1998) berpendapat bahwa terdapat beberapa perbedaan pokok antara perilaku kepemimpinan transformasional dan perilaku transaksional. Pemimpin transaksional memotivasi bawahan melalui menjanjikan hal-hal yang menarik bagi bawahan, sedangkan pemimpin transformasional memotivasi bawahan dengan cara meningkatkan kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi.

Neale dan Northcraft (1990) melihat perbedaan perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional dari fungsi dan perannya. Dikemukakan bahwa pemimpin transaksional lebih berfungsi sebagai manajer yang tugasnya memastikan bahwa pekerjaan telah dilakukan dengan benar, sedangkan kepemimpinan transformasional menunjukkan fungsinya sebagai pemimpin yang

sesungguhnya. Pendapat tersebut diperkuat oleh Ott (1989) yang mengatakan bahwa pemimpin transaksional menekankan pada peranan, fungsi, dan perilaku pemimpin dalam budaya organisasi yang telah ada. Sedangkan pemimpin transformasional lebih terpusat pada perubahan yang dimaksudkan untuk pengembangan.

Kepemimpinan transaksional memfokuskan perhatiannya pada transaksi *interpersonal* antara manajer dan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klarifikasi sasaran, standar kerja, dan penugasan kerja dan penghargaan (imbalan dan insentif) atas pemenuhan tugas tersebut (prestasi). Aspek-aspek yang terkandung dalam hubungan penukaran tersebut menurut Tjiptono dan Syakhroza (1999) meliputi:

1. *Contingent reward* (Imbalan kontingen), kontrak pertukaran imbalan untuk upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan bagi kinerja baik, dan menghargai prestasi kerja (Tjiptono dan Syakhroza, 1999). Imbalan kontingen merupakan perilaku pemimpin yang berorientasi pada kesepakatan antara atasan dengan bawahan dalam hal pemberian penghargaan, pengakuan, dan imbalan untuk setiap hasil pekerjaan yang memenuhi kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Pemimpin sebagai atasan juga berusaha mengetahui kebutuhan bawahannya dan memberikan kejelasan tentang imbalan yang akan diterima oleh bawahan bila kinerja mereka memuaskan. Misalnya pimpinan akan memberikan bonus jika manajer pemasaran sanggup menaikkan penjualan 10%;
2. *Active Management by Exception* (Manajemen melalui eksepsi), mengawasi dan mencari deviasi atau penyimpangan atas berbagai aturan dan standar, serta

mengambil tindakan korektif (Tjiptono dan Syakhroza, 1999). Manajemen melalui eksepsi merupakan perilaku pemimpin yang hanya memberikan perhatian kepada bawahannya ketika terjadi kesalahan saja. Pemimpin yang seperti ini jarang sekali memberikan pujian atau penghargaan kepada bawahannya. Tipe pemimpin seperti ini juga tidak berusaha merubah sesuatu selama sesuatu itu masih berjalan dengan baik. Komunikasi yang dilakukan dengan bawahan biasanya hanya menyangkut hal-hal yang harus dilakukan bawahan. Misalnya: pimpinan akan memberitahu bawahannya jika jumlah kerusakan produk yang dihasilkannya mengalami kenaikan signifikan. Ia juga akan membantu bawahannya tersebut memperbaiki mesin yang rusak agar masalahnya segera teratasi.

3. *Passive Management by Exception*, perilaku pemimpin yang melakukan intervensi hanya bila standar tidak tercapai (Tjiptono dan Syakhroza, 1999). Sebagai contoh, pimpinan mendatangi bawahannya setelah memperhatikan laporan produksi mingguan yang menunjukkan bahwa bawahan bersangkutan menghasilkan banyak produk cacat.
4. *Laissez-faire*, perilaku pemimpin yang melepaskan tanggungjawab dan menghindari pengambilan keputusan (Tjiptono dan Syakhroza, 1999). Contohnya: pimpinan jarang berada di antara para karyawan dan tidak menindaklanjuti keputusan-keputusan yang membutuhkan tindakan nyata.

Ada dua karakteristik utama perilaku kepemimpinan transaksional, yaitu: (1) manajer menggunakan serangkaian imbalan (*rewards*) untuk memotivasi para karyawan; dan (2) manajer hanya melakukan tindakan koreksi apabila bawahannya gagal mencapai sasaran prestasi yang ditetapkan. Dengan

demikian, kepemimpinan transaksional mengarah pada upaya mempertahankan atau melanjutkan *status quo*.

Sebaliknya, dalam kepemimpinan transformasional, Hater dan Bass dalam Daryanto (2002) menyatakan bahwa *the dynamic of transformational leadership involve strong personal identification with the leader, joining in a shared vision of the future, or going beyond the self-interest exchange of rewards for compliance*. Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi daripada apa yang mereka butuhkan. Model kepemimpinan yang berkembang pesat dalam dua dekade terakhir ini didasarkan lebih pada upaya pemimpin untuk mengubah berbagai nilai, keyakinan, dan kebutuhan para bawahan.

Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi (sebagai lawan kepemimpinan yang dirancang untuk mempertahankan *status quo*). Diyakini bahwa perilaku ini akan mengarah pada kinerja *superior* dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara/dimensi yang disebut "*the Four I's*" atau *Empat I* (Bass & Avolio, 1994), yaitu:

#### 1. *Idealized influence (Charisma)*

Pada dimensi ini pemimpin transformasional digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati, dan

sekaligus mempercayai (Bass & Avolio, 1994). Pendapat ahli lain mendefinisikan pemimpin transformasional memiliki integritas perilaku (*behavioral integrity*) atau persepsi terhadap kesesuaian antara *espoused values* dan *enacted values* (Simons, 1999). Dengan kata lain, nilai-nilai yang diungkapkan lewat kata-kata kongruen dengan nilai-nilai yang diwujudkan dalam tindakan. Pemimpin transformasional memberikan contoh dan bertindak sebagai *role model* positif dalam perilaku, sikap, prestasi, maupun komitmen bagi bawahannya. Ini tercermin dalam standar moral dan etis yang tinggi. Ia sangat memperhatikan kebutuhan bawahannya, menanggung risiko bersama, hanya menggunakan kekuasaannya bilamana perlu dan tidak memanfaatkannya untuk kepentingan pribadi, memberi visi dan *sense of mission* serta menanamkan rasa bangga pada bawahannya. Melalui pengaruh seperti itu, para bawahan akan menaruh respek, rasa kagum, dan percaya pada pemimpinnya, sehingga mereka berkeinginan untuk melakukan hal yang sama sebagaimana dilakukan sang pemimpin. Hal ini sangat besar manfaatnya dalam hal adaptasi terhadap perubahan, terutama yang bersifat radikal dan fundamental.

## 2. *Inspirational Motivation*

Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan, dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara sederhana, dan juga membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme dan optimisme di antara rekan kerja dan bawahannya (Bass & Avolio, 1994).

Inspirasi yang memotivasi (*inspirational motivation*) merupakan subfaktor dari kepemimpinan kharismatik. Pemimpin yang kharismatik biasanya juga merupakan pemimpin yang inspirasional, tetapi inspirasi tidak harus berasal dari pemimpin yang kharismatik. Setiap individu dapat menjadi inspirasional bagi individu yang lain dengan menumbuhkan perasaan emosional yang dalam, memunculkan semangat, dan menimbulkan kebaikan pada diri individu yang lain. Seorang pemimpin tidak harus mempunyai kharisma untuk menjadi pemimpin yang inspirasional.

### 3. *Intellectual stimulation*

Dimensi yang ketiga, pemimpin transformasional berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas (Bass & Avolio, 1994). Perbedaan pendapat dipandang sebagai hal yang lumrah terjadi. Pemimpin mendorong para bawahan untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas masalah-masalah yang dihadapi. Untuk itu bawahan sungguh-sungguh dilibatkan dan diberdayakan dalam proses perumusan masalah dan pencarian solusi. Pada dasarnya esensi kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power* melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan. Melalui penerapan berbagai praktik manajerial, para pemimpin mampu memberdayakan bawahannya sehingga mereka semakin yakin dalam kemampuannya diri mereka sendiri. Dengan *sense of self-efficacy* yang lebih kuat, para bawahan akan lebih sanggup mengerjakan dan berhasil dalam melakukan berbagai tugas yang menantang.

Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) merupakan praktek kepemimpinan di mana pemimpin secara intelektual merangsang bawahannya

untuk selalu kritis terhadap kondisi yang ada. Pemimpin merangsang timbulnya inovasi dan cara-cara baru untuk menyelesaikan persoalan yang dihadapi bawahan.

#### 4. *Individualized consideration*

Dimensi yang keempat, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mau memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan bertindak selaku pelatih atau penasehat (Bass & Avolio, 1994). Pemimpin menghargai dan menerima perbedaan-perbedaan individu dalam hal kebutuhan dan minat, misalnya beberapa karyawan menginginkan lebih banyak dorongan semangat, sebagian mengharapkan otonomi yang lebih besar, sebagian lagi menuntut standar yang lebih tegas, dan yang lainnya menghendaki struktur tugas yang lebih luas. Dalam rangka itu, pemimpin transformasional berinteraksi dan berkomunikasi secara personal dengan bawahannya. Berbagai macam tugas didelegasikan sebagai cara mengembangkan bawahan. Tugas yang didelegasikan akan dipantau untuk memastikan apakah bawahan membutuhkan arahan atau dukungan tambahan dan untuk menilai kemajuan yang dicapai. Idealnya, bawahan tidak akan merasa sedang diperiksa atau diawasi.

Bass (1985) menegaskan bahwa kepercayaan (*trust*) bawahan merupakan konsekuensi logis dari kepemimpinan transformasional. Kepercayaan merupakan faktor esensial dalam manajemen perubahan karena dibutuhkan untuk pengambilan risiko yang merupakan bagian integral dari transformasi organisasional. Kepemimpinan transformasional kerap kali diidentifikasi melalui dampaknya terhadap sikap, nilai, asumsi, dan komitmen para bawahan



(Yukl, 1998). Apabila bawahan bersedia mengubah sikap, nilai, asumsi, dan komitmennya sedemikian rupa sehingga selaras dengan organisasinya, maka diyakini bahwa mereka memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi atas integritas dan kredibilitas pemimpinnya (Kouzes dan Posner, 1988).

Kesimpulan dari uraian di atas adalah bahwa perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional merupakan perilaku kepemimpinan yang dapat dipraktikkan oleh pemimpin yang sama, dan kedua perilaku tersebut sama-sama diperlukan dalam mengelola organisasi kerja. Perilaku kepemimpinan transformasional lebih menekankan usaha-usaha yang harus dilakukan agar organisasi selalu dapat menyesuaikan dengan tuntutan luar, sedangkan perilaku kepemimpinan transaksional lebih menekankan pada kelancaran dalam pelaksanaan tugas. Dengan kata lain menurut Buchori (1994), pemimpin transformasional lebih berfungsi sebagai inovator sementara pemimpin transaksional lebih berfungsi sebagai stabilisator.

Selanjutnya yang dimaksud dengan perilaku kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini mencakup: *idealized influence (charisma)*, *inspirational motivation* (inspirasi yang memotivasi), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration* (konsiderasi individual). Penjabaran dari konsep ini diadaptasi dari pendapat Bass (1985).

Sedangkan yang dimaksud perilaku kepemimpinan transaksional dalam penelitian ini mencakup: *contingent reward* (imbalan kontingen), dan *management by exception* (manajemen melalui eksepsi). Penjabaran dari konsep ini diadaptasi dari pendapat Bass (1985).

### **2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Komitmen Organisasi**

Seiring dengan berjalan organisasi untuk menghadapi tantangan-tantangan kompleks dari lingkungan internal maupun eksternal, para peneliti dan praktisi akademik tertarik pada perhatiannya mengenai perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen organisasi.

Alasan mendasar ketertarikan banyak ahli untuk meneliti komitmen adalah adanya dugaan bahwa komitmen memiliki ketertarikan langsung dan positif dengan hasil kerja yang diharapkan (Mowday et.al., 1979). Mowday, Koberg, dan Mc. Artur (1984) beranggapan bahwa komitmen yang tinggi berkorelasi dengan rendahnya pindah kerja, kelambanan dapat dikurangi, rendahnya tingkat mangkir kerja, dan meningkatnya kepuasan kerja. Di samping keuntungan-keuntungan itu Gordon et.al., (1980) menambahkan bahwa rendahnya kehadiran dalam rapat untuk level staf dapat dijadikan indikasi rendahnya kepedulian bawahan terhadap organisasi kerjanya.

Sedangkan mengenai hasil penelitian tentang kepemimpinan transformasional dan transaksional menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan secara positif dan efektivitas pemimpin, besarnya usaha bawahan yang dicurahkan, kepuasan terhadap pemimpin, dan performasi kerja para supervisor tingkat bawah dan menengah di berbagai organisasi publik dan privat (Avolio et.al., 1988). Temuan tersebut didukung hasil penelitian lapangan dengan subyek dan organisasi yang berbeda. Menurut Bass (1985) tingginya tingkat performasi di atas dapat menumbuhkan tingkat komitmen yang tinggi pada diri bawahan.

Berdasarkan hasil riset lainnya, diyakini bahwa kualitas kepemimpinan transformasional tertentu sangat cocok untuk memimpin tipe perubahan tertentu. Misalnya, menurut Bass (1985) kepemimpinan transformasional tepat diterapkan untuk situasi yang sifatnya non-rutin serta kepemimpinan transformasional paling cocok untuk level manajemen puncak. Contoh pemimpin transformasional yang kerap kali diacu adalah Jack Welch yang berhasil mentransformasikan *General Electric* sehingga lebih berdaya saing. Meskipun demikian, ada pula teoritis yang berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional berlaku untuk semua level organisasional, bukan hanya level manajemen puncak. Di antara pakar tersebut adalah Kouzes dan Posner (1988) yang merumuskan lima langkah yang harus dilakukan agar dapat menjadi pemimpin transformasional, yaitu: 1) mempertanyakan praktik yang ada saat ini; 2) menginspirasi visi bersama; 3) membantu orang lain untuk bertindak; 4) memperagakan atau mempraktikkan cara merealisasikan visi baru; dan 5) *encourage the heart*.

Lebih lanjut, pemimpin transformasional bisa berhasil mengubah *status quo* dalam organisasinya dengan cara mempraktikkan perilaku yang sesuai pada setiap tahapan proses transformasi. Apabila cara-cara lama dinilai sudah tidak lagi sesuai, maka sang pemimpin akan menyusun visi baru mengenai masa depan dengan fokus strategik dan motivasional. Visi tersebut menyatakan secara jelas tujuan organisasi dan sekaligus berfungsi sebagai sumber inspirasi dan komitmen.

Bila dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional, Tichy dan Ulrich dalam Tjiptono & Syakhroza, (1999) menegaskan bahwa kepemimpinan transaksional cenderung menghambat kebutuhan organisasi akan perubahan. Apabila dirasakan ada kebutuhan akan perubahan (misalnya karena adanya

penurunan signifikan dalam penjualan), pemimpin kunci akan berusaha memelopori perubahan dan mengatasi kekuatan-kekuatan resistensi (seperti hambatan teknis, hambatan politis dari *pressure group* yang dominan dalam organisasi dan hambatan kultural yang disebabkan ketidakmampuan sekelompok anggota organisasi untuk berpikir berbeda). Secara emosional mereka merasa kecewa karena cara-cara lama harus diakhiri. Dalam tahap transisi, pemimpin transaksional cenderung tetap bergantung pada upaya mencari solusi teknis atas masalah yang timbul atau menerapkan perubahan inkremental karena pemimpin tidak memiliki visi alternatif. Akan tetapi, organisasi membutuhkan visi yang memungkinkan proses kebangkitan kembali yang memandang situasi akhir sebagai awal baru. Pemimpin transformasional mampu menciptakan visi teknis, politis, dan kultural baru; memobilisasi komitmen pada visi tersebut; dan melembagakan perubahan sehingga tidak mungkin kembali ke visi lama. Organisasi yang telah direvitalisasi akan menemukan energi baru, menghentikan praktik berdasarkan skenario lama dan menggantikannya dengan yang baru. Jadi, ketrampilan pokok pemimpin transformasional bukan hanya dalam hal menciptakan visi, namun juga merealisasikan perubahan dalam level teknis, politis, dan kultural.

Sementara itu, berbagai literatur lainnya mengenai kepemimpinan transformasional menyatakan bahwa perubahan lebih disebabkan pemimpin membatasi visi yang atraktif bagi para bawahannya ketimbang karena pemimpin menciptakan ketidakpuasan terhadap *status quo*. Visi yang atraktif harus mencakup kebutuhan dan nilai dasar para *stakeholder* kunci. Bila visi telah terbentuk, pemimpin harus mengimplementasikan perubahan yang diusulkannya.

Sementara itu, hingga saat ini belum ada konsensus mengenai apakah krisis atau ketidakpuasan terhadap *status quo* merupakan kondisi prasyarat bagi dibutuhkannya kepemimpinan transformasional.

Beberapa studi lainnya telah menemukan satu hubungan yang positif antara perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen organisasi antara lain Li-Yueh Chen (2001) serta Purwanto dan Adisubroto (2001). Studi lainnya, walaupun sangat sedikit, tidak dapat menunjukkan satu hubungan antara perilaku kepemimpinan dan komitmen organisasi. (Savery, 1991). Oleh karena itu, penelitian mengenai perilaku kepemimpinan dalam hubungannya dengan komitmen organisasi lebih lanjut diperlukan.

Beberapa penelitian sebelumnya telah diadakan menggunakan bagian-bagian teori kepemimpinan transformasional dan transaksional. Sebagai contohnya, beberapa studi menemukan bahwa kepemimpinan transaksional menambah kepemimpinan *laissez-faire* dalam mempertinggi kepuasan kerja sales representatif/perwakilan pemasaran, komitmen organisasi, dan prestasi. (Dubinsky, Yammario, & Spangler, 1995). Mungkin yang paling patut diperhatikan adalah studi-studi yang memfokuskan pada konsekuensi kepemimpinan kharismatis, terutama level yang tinggi dari komitmen di dalam bagian pimpinan dan para bawahan dengan suatu visi, misi bersama atau tujuan yang paling utama. (Savery, 1991). Para peneliti menemukan bahwa pemimpin yang kharismatis berperilaku dalam suatu cara sebagaimana untuk menciptakan satu tujuan ideologis yang menarik yang mana para bawahan pantas menjalankan karena kepercayaan dan respek mereka kepada pimpinan. (Bass, 1985).

## **BAB III**

# **KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**



## BAB 3

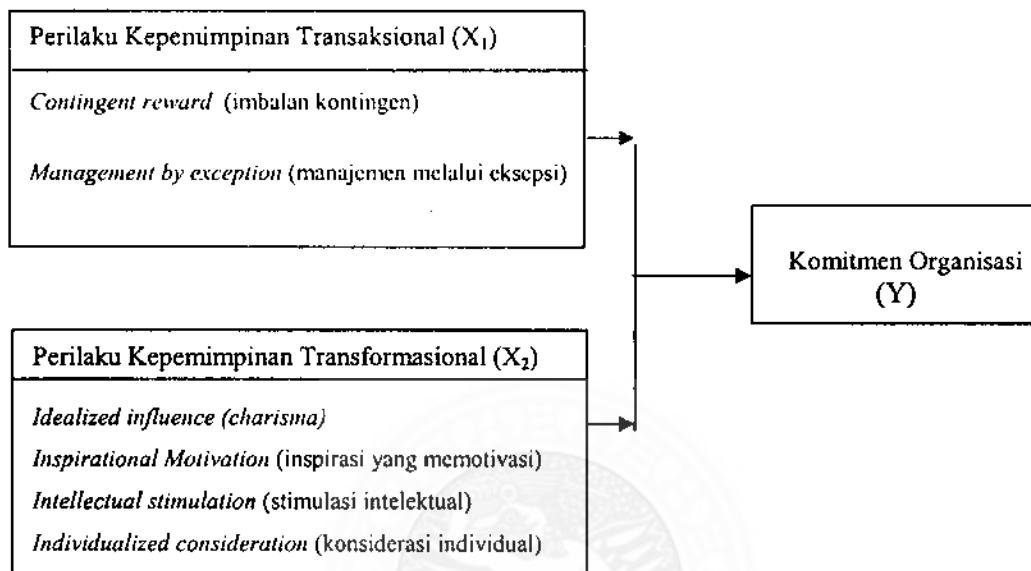
### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Kerangka Konseptual

Agar penelitian ini lebih terarah sesuai dengan landasan teoritis pada tinjauan pustaka yang sudah diuraikan pada bab sebelumnya, dinyatakan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Perilaku kepemimpinan yang diteliti di sini meliputi perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional yang dikembangkan oleh Bass (1985). Perilaku kepemimpinan transformasional meliputi: *idealized influence (charisma)*, *inspirational motivation* (inspirasi yang memotivasi), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration* (konsiderasi individual); sedangkan perilaku kepemimpinan transaksional, meliputi: *contingent reward* (imbalan kontingen), dan *management by exception* (manajemen melalui eksepsi). Dengan adanya perilaku kepemimpinan yang diharapkan akan mendorong karyawan ikut memiliki organisasinya dan ikut terlibat atas semua aktivitas organisasi. Hal ini mengakibatkan para karyawan berpartisipasi aktif. Partisipasi oleh karyawan akan membuat karyawan tersebut berkeinginan kuat untuk tetap menjadi anggota dan bersedia serta membantu organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Perilaku kepemimpinan yang telah tertanam tersebut juga memudahkan munculnya komitmen para karyawan karena mereka menganggap bahwa pekerjaannya memiliki nilai tinggi yang akan mengakibatkan kerugian bila meninggalkannya.

Berikut ini dikemukakan suatu kerangka konseptual yang berfungsi sebagai penuntun, sekaligus mencerminkan alur berpikir dan merupakan dasar bagi perumusan hipotesis.

Kerangka konseptual yang dimaksud adalah sebagai berikut:



Skema 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Pemikiran yang melandasi pembuatan kerangka konseptual penelitian tersebut di atas adalah untuk dapat meneliti suatu konsep secara empiris, konsep tersebut harus dioperasionalkan terlebih dahulu dengan mengubah menjadi variabel-variabel. Variabel adalah sesuatu yang mempunyai variasi nilai. (Singarimbun dan Efendi, 1989). Variabel dapat diartikan sebagai sesuatu yang akan menjadi obyek pengamatan penelitian. Pada suatu penelitian, variabel yang diteliti disusun berdasarkan landasan teoritisnya. Oleh karena itu apabila landasan teoritisnya berbeda, maka variabel-variabel penelitiannya juga akan berbeda.



Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel bebas (*independent variable*) atau prediktor, dalam penelitian ini adalah perilaku kepemimpinan transaksional ( $X_1$ ) dan perilaku kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ). Kedua variabel tersebut merupakan variabel bebas, yaitu variabel yang secara logis dapat menimbulkan pengaruh tertentu terhadap variabel terikat;
2. Variabel terikat (*dependent variable*) atau kriterium dalam penelitian ini adalah tingkat komitmen organisasi. Variabel terikat merupakan variabel yang diamati variannya sebagai hasil yang diduga berasal dari variabel bebas. (Kerlinger, 1995).

### 3.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah, tujuan, dan landasan teori yang digunakan serta kerangka konseptual yang telah dirumuskan, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Diduga bahwa perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap komitmen organisasi pada Perpustakaan Perguruan Tinggi Negeri di Kota Surabaya.
2. Diduga bahwa perilaku kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang paling besar (*dominant*) terhadap komitmen organisasi pada Perpustakaan Perguruan Tinggi Negeri di Kota Surabaya.

# **BAB IV**

# **METODE PENELITIAN**



## BAB 4

### METODE PENELITIAN

#### 4.1 Rancangan Penelitian

Berdasarkan masalah dan tujuan yang telah dirumuskan, maka penelitian ini dapat dikategorikan penelitian penjelasan atau *explanatory research*. Penelitian tipe ini menurut Singarimbun dan Efendi (1989:5) mencoba menjelaskan satu hubungan variabel-variabel melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Metode penelitian ini dimaksudkan agar dapat digunakan sebagai rancangan untuk mencari dan menjelaskan hubungan fungsional antara variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebasnya adalah perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional dan variabel terikatnya adalah komitmen organisasi

#### 4.2 Identifikasi Variabel

Variabel adalah suatu sifat yang dapat memiliki bermacam-macam nilai atau seringkali diartikan sebagai simbol yang padanya kita dapat melekatkan bilangan atau nilai (Kerlinger, 1995). Berdasarkan perumusan masalah yang telah dirumuskan dan hipotesis yang telah diajukan, maka variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel tergantung atau *dependent variable* (Y), yaitu komitmen organisasi.
2. Variabel bebas atau *independent variabel* (X) yang terdiri dari (X<sub>1</sub>) dan (X<sub>2</sub>);

Variabel yang merupakan bagian dari perilaku perilaku kepemimpinan transaksional (X<sub>1</sub>) meliputi: *contingent reward* dan *management by exception*.

Variabel yang merupakan bagian dari kepemimpinan transformasional (X<sub>2</sub>)

meliputi: *idealized influence (charisma), inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration.*

### 4.3 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan seperangkat petunjuk pelaksanaan tentang apa yang harus diamati dan bagaimana cara mengukur suatu variabel atau konsep (Kerlinger, 1995). Variabel-variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Definisi komitmen organisasi dalam penelitian ini mengacu pada pandangan Steers dan Porter (1991) dan Gordon et.al. (1980) yang mengatakan bahwa komitmen merupakan kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu dalam organisasi. Individu yang memiliki komitmen afektif ditunjukkan dengan a) adanya suatu dorongan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi kerja, b) adanya dorongan untuk berusaha maksimal demi kepentingan organisasi kerja, c) adanya suatu keyakinan serta penerimaan secara penuh terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, dan d) adanya rasa kebanggaan pada organisasi. Pengukuran komitmen organisasi dilakukan dengan menggunakan angket dari aspek-aspek komitmen tersebut di atas, serta diukur dengan menggunakan skala Likert, di mana nilai terendah diberi skor 1 dan nilai tertinggi diberi skor 4.
2. Definisi perilaku kepemimpinan transaksional adalah perilaku yang berusaha memotivasi bawahan dengan cara memberikan imbalan kepada bawahan sesuai dengan prestasi kerja yang telah dicapainya (Bass, 1985). Aspek perilaku kepemimpinan transaksional meliputi:

a. *Contingent reward* (imbalan kontingen).

*Contingent reward* merupakan perilaku pemimpin yang memberitahu bawahan apa yang harus dilakukan untuk mendapatkan imbalan, yang menjanjikan penghargaan dan promosi pada bawahan sehingga bawahan mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik, serta meyakinkan bawahan untuk memperoleh apa yang diinginkan sebagai ganti usahanya.

b. *Management by exception* (manajemen melalui eksepsi)

*Management by exception* merupakan perilaku pemimpin yang hanya turut campur jika sesuatu berjalan tidak dengan semestinya. Selama bawahan memenuhi standar kinerja yang ditetapkan, maka atasan tidak bertindak apapun, namun bila hasil kerja bawahan menunjukkan di bawah standar kinerja yang ditetapkan, maka atasan akan memberikan tindakan pendisiplinan seperti peringatan atau hukuman.

3. Definisi perilaku kepemimpinan transformasional adalah perilaku pemimpin yang berusaha menumbuhkan rasa percaya, kagum, loyal, dan respek terhadap atasan-nya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak daripada yang biasanya dilakukan (Bass, 1985). Aspek perilaku kepemimpinan transformasional meliputi:

a. *Idealized influence (charisma)*

*Idealized influence (charisma)* merupakan perilaku pemimpin yang selalu menganjurkan dan memberi contoh perbuatan yang memiliki nilai moral yang tinggi dan bersifat etis.

b. *Inspirational Motivation* (inspirasi yang memotivasi)

*Inspirational motivation* merupakan perilaku pemimpin yang dapat merangsang antusiasme bawahannya terhadap tugas-tugas kelompok dan menyatakan hal-hal yang dapat membangun kepercayaan para bawahannya terhadap kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas-tugas dan mencapai sasaran kelompok.

c. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)

*Intellectual stimulation* merupakan perilaku pemimpin di mana pemimpin secara intelektual merangsang bawahannya untuk selalu kritis terhadap kondisi yang ada, dan menumbuhkan inovasi untuk menyelesaikan persoalan yang dihadapi bawahan.

d. *Individualized consideration* (konsiderasi individual)

*Individualized consideration* merupakan perilaku pemimpin yang memberikan perhatian kepada bawahan baik individu maupun kelompok serta mengekspresikan penghargaan untuk setiap pekerjaan yang dilakukan dengan baik.

Dalam penelitian ini, tenaga fungsional pustakawan menilai perilaku pemimpin dalam mengarahkan bawahannya. Pengukuran perilaku kepemimpinan transformasional dilakukan dengan menggunakan angket kepemimpinan faktor ganda yang dikembangkan oleh Bass (1985), serta diukur dengan menggunakan skala Likert, di mana nilai terendah diberi skor 1 dan nilai tertinggi diberi skor 4.

Dalam penelitian ini, tenaga fungsional pustakawan menilai perilaku pemimpin dalam mengarahkan bawahannya. Pengukuran perilaku kepemim-

pinan transaksional dilakukan dengan menggunakan angket kepemimpinan faktor ganda yang dikembangkan oleh Bass (1985), serta diukur dengan menggunakan skala Likert, di mana nilai terendah diberi skor 1 dan nilai tertinggi diberi skor 4.

#### **4.4 Populasi dan Sampel**

##### **4.4.1 Populasi**

Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga fungsional pustakawan yang bertugas di unit-unit perpustakaan perguruan tinggi negeri di Surabaya. Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 66 orang tenaga fungsional pustakawan yang berasal dari Perpustakaan Universitas Airlangga (UNAIR), Perpustakaan Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya (ITS), Perpustakaan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sunan Ampel, dan Perpustakaan Universitas Negeri Surabaya (UNESA). Hal ini didasarkan pada pertimbangan dan karakteristik-karakteristik sebagai berikut:

1. Tenaga fungsional pustakawan merupakan tenaga yang sangat diperlukan dalam unit kerja perpustakaan;
2. Telah bekerja lebih dari 3 (tiga) tahun dengan pertimbangan bahwa dalam masa kerja tersebut, individu telah cukup beradaptasi dengan lingkungan pekerjaannya;
3. Pendidikan minimal setingkat SLTA, memudahkan pengisian angket.

##### **4.4.2 Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampling proposional (*stratified proportional random sampling*). Teknik

sampling proposional (*stratified proportional random sampling*) yaitu sampel yang dihitung berdasarkan perbandingan.

Berdasarkan teknik tersebut di atas maka dari 66 tenaga fungsional pustakawan yang bertugas di unit-unit perpustakaan perguruan tinggi negeri di Surabaya yang menjadi sampel ditentukan sebanyak 50 orang tenaga fungsional pustakawan yang berasal dari Perpustakaan Universitas Airlangga (UNAIR), Perpustakaan Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya (ITS), Perpustakaan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sunan Ampel, dan Perpustakaan Universitas Negeri Surabaya (UNESA). Jumlah ini dipandang sudah mewakili populasi. Menurut Hadi (1996:73) sebenarnya tidaklah ada ketetapan yang mutlak berapa persen suatu sampel harus diambil dari populasinya. Sedangkan menurut Suparmoko, (1991) beberapa hal yang dapat dipakai sebagai petunjuk untuk menentukan besarnya persentase tersebut, yaitu (1) bila populasi besar persentase yang kecil saja sudah dapat memenuhi syarat, (2) besarnya sampel hendaknya jangan kurang dari 30, dan 3) sampel seyogyanya sebesar mungkin selama dana dan waktu masih dapat menjangkau.

Adapun besar masing-masing sampel dapat dihitung sebagai berikut:

$$\begin{array}{l} \text{Perpustakaan Unair} : \frac{28}{66} \times 50 = 21,21 \text{ atau dibulatkan } 21 \text{ orang} \\ \text{Perpustakaan ITS} : \frac{16}{66} \times 50 = 12,12 \text{ atau dibulatkan } 12 \text{ orang} \\ \text{Perpustakaan IAIN} : \frac{3}{66} \times 50 = 2,27 \text{ atau dibulatkan } 2 \text{ orang} \end{array}$$



$$\text{Perpustakaan Unesa} : \frac{19}{66} \times 50 = 14,39 \text{ atau dibulatkan } 15 \text{ orang}$$

Berikut ini perbandingan jumlah populasi dan sampel:

Tabel 4.1. Jumlah populasi dan sampel penelitian

PERPUSTAKAAN	PUSTAKAWAN				TOTAL
	UNAIR	ITS	IAIN	UNESA	
Populasi	28	16	3	19	66
Proporsional	42,42 %	24,24 %	4,55 %	28,79 %	100 %
Sampel	21	12	2	15	50

Sumber: Sub Bagian Tata Usaha Perpustakaan Tahun 2002

#### 4.5 Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini instrument dan teknik pengumpulan data dilakukan melalui:

1. Observasi (*observation*), teknik ini dilakukan dengan cara pengamatan langsung pada obyek dan subyek penelitian.
2. Angket (*Questionnary*), yang merupakan alat pengumpul data yang paling sering digunakan dalam penelitian. Angket (*Questionnary*), yaitu kegiatan untuk mengetahui pernyataan-pernyataan responden terhadap variabel-variabel perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional, serta komitmen organisasi melalui daftar pertanyaan yang dibagikan dengan penjelasan yang mudah dimengerti.
3. Wawancara (*interview*), yaitu kegiatan tanya jawab yang dilakukan terhadap responden dan juga atasan responden, dilaksanakan dengan sistematis dan berlandaskan tujuan penelitian.

4. Dokumen (*documentation*) yaitu kegiatan mempelajari dokumen-dokumen/data tentang obyek dan subyek yang diteliti. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer berasal dari tenaga fungsional pustakawan yang bertugas di unit-unit perpustakaan perguruan tinggi negeri di Surabaya yang dijadikan responden. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi pustaka baik berupa buku laporan dan dokumentasi, serta hasil penelitian yang berkaitan dengan masalah yang dibahas.

Data yang telah terkumpul diseleksi berdasarkan indikator-indikator yang telah ditetapkan dan kemudian diproses secara uji statistik, program analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini, yaitu program *SPSS (Statistical Program for Social Science)*.

#### 4.6 Pengukuran Data

Angket yang digunakan dalam penelitian ini ada dua macam yaitu angket kepemimpinan faktor ganda yang mengungkap perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional serta angket komitmen organisasi untuk mengungkap tingkat komitmen karyawan.

Bentuk angket perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional dan komitmen organisasi adalah tipe pilihan berganda dengan 4 (empat) kemungkinan jawaban. Skor penilaian bergerak dari satu sampai empat. Skor satu diberikan pada jawaban yang sangat tidak setuju, skor dua diberikan pada jawaban yang tidak setuju, skor tiga diberikan pada jawaban yang setuju, dan skor empat diberikan kepada jawaban yang sangat setuju pada butir-butir jawaban. Empat kategori jawaban tersebut adalah sebagai berikut:

- Sangat Setuju ..... 4  
Setuju ..... 3  
Tidak Setuju ..... 2  
Sangat Tidak Setuju ... 1

Prosedur di atas dipakai dengan mendasarkan diri pada prosedur yang paling umum digunakan yaitu **Skala Likert** (Usman dan Akbar, 1995). Alternatif jawaban berdasarkan Skala Likert yang divariasikan dari lima menjadi empat alternatif jawaban, agar lebih mudah dimengerti oleh subjek penelitian. Alasan lain adalah adanya kecenderungan dari subyek penelitian untuk menjawab ke tengah (*central tendency*) sehingga sulit melihat kecenderungan jawaban responden ke arah positif atau negatif.

Skala Likert kadang-kadang disebut suatu penilaian yang dijumlahkan karena semua jawaban diberi suatu bobot dan kemudian ditambahkan untuk mendapatkan suatu jumlah. Prosedur Likert ini kemudian menskala inidividu bersangkutan dengan menambahkan bobot dari jawaban yang dipilih.

Berdasarkan ketentuan di atas, proses pengolahan data untuk menentukan nilai dari variabel bebas (X) dan variabel tergantung (Y) dapat dilakukan. Sugiyono (1994) menyatakan bahwa Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

#### **4.7 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen**

Dalam penelitian yang menggunakan metode kuantitatif, kualitas pengumpulan datanya sangat ditentukan oleh kualitas instrumen atau alat pengumpul data yang dipergunakan. Instrumen itu disebut berkualitas dan dapat dipertanggungjawabkan pemakainnya apabila sudah terbukti validitas dan

realibitasnya. (Usman dan Akbar ,1995). Sebagaimana diketahui data merupakan informasi yang penting dalam penelitian karena data merupakan suatu gambaran dari variabel yang diteliti dan dibuktikan dalam hipotesis.

#### 4.7.1 Uji Validitas Instrumen

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan instrumen (Arikunto, 1993:136). Instrumen dikatakan valid apabila dapat mengukur apa yang diinginkan dan juga mampu mengukur secara tepat. Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur itu mengukur apa yang diukur Singarimbun dan Efendi (1989:122). Namun lebih jauh Sugiyono (1994:97) berpendapat tidak berarti bahwa menggunakan instrumen yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya otomatis hasil data penelitian menjadi valid dan reliabel. Hal ini masih dipengaruhi oleh kondisi yang diteliti dan kemampuan orang yang menggunakan instrumen, oleh karena itu peneliti harus mampu mengendalikan obyek yang diteliti serta meningkatkan kemampuan dalam menggunakan instrumen untuk mengukur variabel yang diteliti.

Untuk mengetahui validitas data maka diadakan uji pendahuluan terhadap kuesioner. Dalam penelitian ini untuk mencapai validitas kuesioner dilakukan dengan uji t, jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $t < -t_{tabel}$ , maka alat pengumpul data itu valid untuk mengukur variabel tersebut. Rumusnya:

$$t = \frac{X_1 - X_2}{S_{gab} \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}$$

$$S_{gab}^2 = \frac{(n_1 - 1) S_1^2 + (n_2 - 1) S_2^2}{n_1 + n_2 - 2}$$

di mana :

- t        adalah distribusi student  
 $X_1$     adalah rata-rata  $X_1$   
 $X_2$     adalah rata-rata  $X_1$   
 $S^2_{gab}$    adalah varians gabungan  
 $n_1$     adalah ukuran anggota sampel atau banyaknya data  
 $n_2$     adalah ukuran anggota sampel atau banyaknya data

#### 4.7.2 Uji Reliabilitas Instrumen

Selanjutnya reliabilitas merupakan indeks atau catatan yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Menurut Nazir (1988:161) reliabilitas menyangkut ketepatan alat ukur. Suatu alat ukur harus stabil, dapat diandalkan (*dependability*) dan dapat diramalkan (*predictability*). Hal serupa juga dikemukakan Singarimbun dan Efendi (1989:122-123), yaitu sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih.

Untuk pengujian reliabilitas dilakukan berdasarkan reliabilitas internal (*internal consistency*). Reliabilitas diperoleh dengan cara menganalisis data hasil penelitian melalui rumus *Alpha Cronbach* ( $\alpha$ ). Menurut Usman dan Akbar (1995) *Cronbach Alpha* dapat digunakan untuk menguji reliabilitas instrumen skala Linkert (1 sampai 5) atau instrumen yang item-itemnya dalam bentuk esai. Rumusnya adalah:

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

di mana :  $k$  adalah Jumlah item

$\Sigma S^2_i$  adalah Jumlah varians skor total

$S^2_i$  adalah Varian responden untuk item ke  $i$

Menurut Cronbach dalam Azwar (1997:158) mengatakan bahwa koefisien yang berkisar antara 0,30-0,50 telah dapat memberikan kontribusi yang baik

#### 4.8 Teknik Analisis Data

Dalam rangka menganalisis data agar sesuai dengan tujuan penelitian ini maka teknik analisis data yang dipakai adalah kuantitatif, artinya memakai uji statistik regresi ganda melalui program komputer SPSS. Metode kualitatif dipakai untuk menjelaskan hubungan dan 'dialog' antara data yang diperoleh dengan landasan teori yang dipakai melalui uraian-uraian yang sistematis.

Untuk membuktikan hipotesis pertama, yaitu apakah perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap komitmen organisasi; maka digunakan model *Regresi Linier Multiple*.

Untuk membuktikan kemaknaan koefisien regresi multiple tersebut, dipergunakan uji F. Apabila dari hasil perhitungan ternyata  $F_{hitung}$  lebih kecil dari  $F_{tabel}$  maka hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) ditolak. Hal yang demikian dapat dikatakan bahwa variabel-variabel bebas dari model regresi linier berganda tidak mampu menjelaskan variasi variabel tidak bebasnya, atau model yang dibuat tidak sesuai untuk penelitian ini pada tingkat kepercayaan tertentu. Sebaliknya bila  $F_{hitung}$  besar atau sama dengan  $F_{tabel}$  tabel, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini dapat dikatakan bahwa variasi variabel bebas dari model regresi linier berganda mampu menjelaskan variasi variabel

bebasnya atau model yang dibuat sesuai untuk penelitian ini pada tingkat kepercayaan tertentu.

Dalam uji statistik regresi ini masih diperlukan untuk mengetahui besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) keseluruhan. Kegunaan  $R^2$  ini untuk mengukur ketepatan yang paling baik dari analisis regresi linier ganda. Jika  $R^2$  yang diperoleh mendekati 1 (satu), maka dapat dikatakan semakin kuat model itu dalam menerangkan variasi variabel bebas terhadap variabel tidak bebasnya. Sebaliknya bila  $R^2$  mendekati 0 (nol) maka semakin lemah variasi variabel bebas terhadap variabel tidak bebas secara keseluruhan dapat dijelaskan dengan melihat besarnya nilai koefisien determinasi bergandanya ( $R^2$ ) berada antara 0 dan 1 atau  $0 < R^2 < 1$ .

Untuk membuktikan hipotesis kedua, apakah perilaku kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh dominan terhadap komitmen organisasi (dari model regresi linier berganda tersebut), masing-masing dihitung koefisien parsialnya. Kemudian untuk membuktikan kemaknaan koefisien korelasi tersebut, digunakan uji t. Uji  $t_{hitung}$  kecil dari  $t_{tabel}$  maka hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima yang berarti variabel bebas kurang dapat menjelaskan variabel tidak bebasnya. Sebaliknya bila  $t_{hitung}$  besar atau sama dengan  $t_{tabel}$  tabel, maka Hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternative ( $H_a$ ) diterima. Hal ini dapat dikatakan bahwa variasi variabel bebas mampu menjelaskan variabel bebasnya mampu menjelaskan terhadap variabel tidak bebasnya yang ada dalam model.

Langkah selanjutnya dicari pula besarnya koefisien determinasi ( $r^2$ ) parsialnya masing-masing variabel bebas. Kegunaan dari  $r^2$  adalah untuk mengetahui sejauh mana variasi sumbangan masing-masing variabel bebas kalau

variabel lainnya konstan terhadap perubahan variasi variabel tidak bebasnya. Selain itu untuk mengetahui variabel bebas mana yang mempunyai variasi sumbangan terbesar (dominan) terhadap variabel tidak bebasnya. Semakin besar  $r^2$  untuk masing-masing variabel bebas, menunjukkan semakin besar pula variasi sumbangannya terhadap variabel tidak bebasnya.





**BAB V**

**ANALISIS HASIL PENELITIAN**



## **BAB 5**

### **ANALISIS HASIL PENELITIAN**

#### **5.1 Data Penelitian**

##### **5.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

Penelitian ini dilakukan tanggal 23 Juni s/d 30 Juni 2002 pada empat perpustakaan perguruan tinggi negeri di Kota Surabaya, yaitu: Perpustakaan Universitas Airlangga, Perpustakaan Universitas Negeri Surabaya, Perpustakaan Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya, dan Perpustakaan Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya. Sejarah berdirinya perpustakaan perguruan tinggi negeri tersebut tidak terlepas dari berdirinya lembaga induknya.

Perpustakaan IKIP/Unesa Surabaya berdiri pada tahun 1964 bertepatan dengan berdirinya IKIP/Unesa Surabaya. Pada awalnya perpustakaan ini bernama Perpustakaan Pusat IKIP Surabaya, karena saat itu perpustakaan tersebut berada pada setiap fakultas. Kemudian berdasarkan Surat Keputusan Pembantu Rektor I IKIP Surabaya Nomor 057/RI/10-2/1976 tentang pelaksanaan sentralisasi Perpustakaan Fakultas ke dalam Perpustakaan Pusat, nama Perpustakaan Pusat dirubah menjadi Perpustakaan IKIP Surabaya dan sejak tahun 2002 menjadi Perpustakaan Universitas negeri Surabaya.

Perpustakaan ITS bermula dari Perpustakaan Yayasan PTT 10 Nopember (YPTT), yang didirikan pada tahun 1959. Perpustakaan ITS diresmikan tahun 1960 bersamaan dengan diresmikannya ITS sebagai Perguruan Tinggi Negeri.

Perpustakaan IAIN Sunan Ampel berdiri bersamaan dengan berdirinya Perguruan tinggi Islam yang didirikan pada tanggal 5 Juli 1965 dan merupakan

cikal bakal IAIN Sunan Ampel adalah Perguruan Tinggi Islam yang didirikan pada tanggal 5 Juli 1965.

Perpustakaan Universitas Airlangga didirikan pada tanggal 1 April 1970. Sesuai dengan kebijakan pimpinan universitas pada waktu itu, melalui SK Rektor Nomor UM/148/UA/70 dan perubahannya surat nomor A II/Rektor/02/72 tanggal 26 April 1970, secara resmi lahirlah satu perpustakaan pusat milik Universitas Airlangga. Dan mulai saat itu seluruh perpustakaan fakultas dan jurusan beserta staf berangsur-angsur secara bertahap digabungkan dan disatukan ke dalam Perpustakaan Universitas Airlangga.

### 5.1.2 Struktur Organisasi

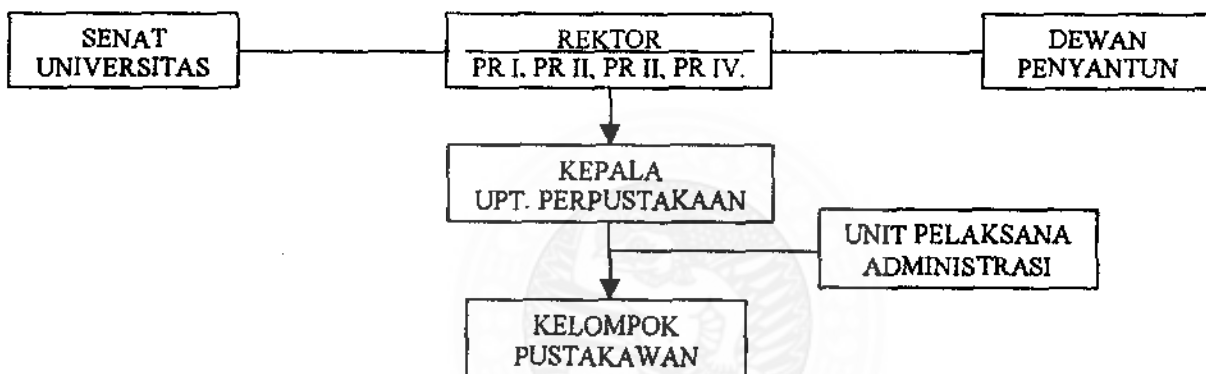
Struktur organisasi merupakan suatu kerangka yang mewujudkan pola tetap dari hubungan-hubungan di antara bidang-bidang kerja maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, wewenang, dan tanggung jawab dalam suatu system kerja sama. Suatu organisasi perlu diwujudkan dengan adanya kelompok orang-orang yang berkumpul dan bekerjasama demi mencapai tujuan yang sudah disepakai bersama.

Secara umum struktur organisasi keempat perpustakaan perguruan tinggi negeri tersebut terbagi menjadi dua, yaitu: struktur organisasi makro dan struktur organisasi mikro

#### a. Struktur Organisasi Makro

Struktur organisasi makro merupakan penegasan dan penggambaran kedudukan Perpustakaan sebagai Unit kerja dalam organisasi perguruan tinggi. Dengan keluarnya Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 1980 dan SK Mendikbud Nomor 0144/0/1983 Perpustakaan perguruan tinggi negeri

berkedudukan sebagai Unit Pelaksana Teknis (UPT) dan Kepala Perpustakaan diangkat dan bertanggung jawab kepada Rektor. Untuk lebih jelasnya Struktur Organisasi Makro dapat digambarkan pada Gambar 5.1.



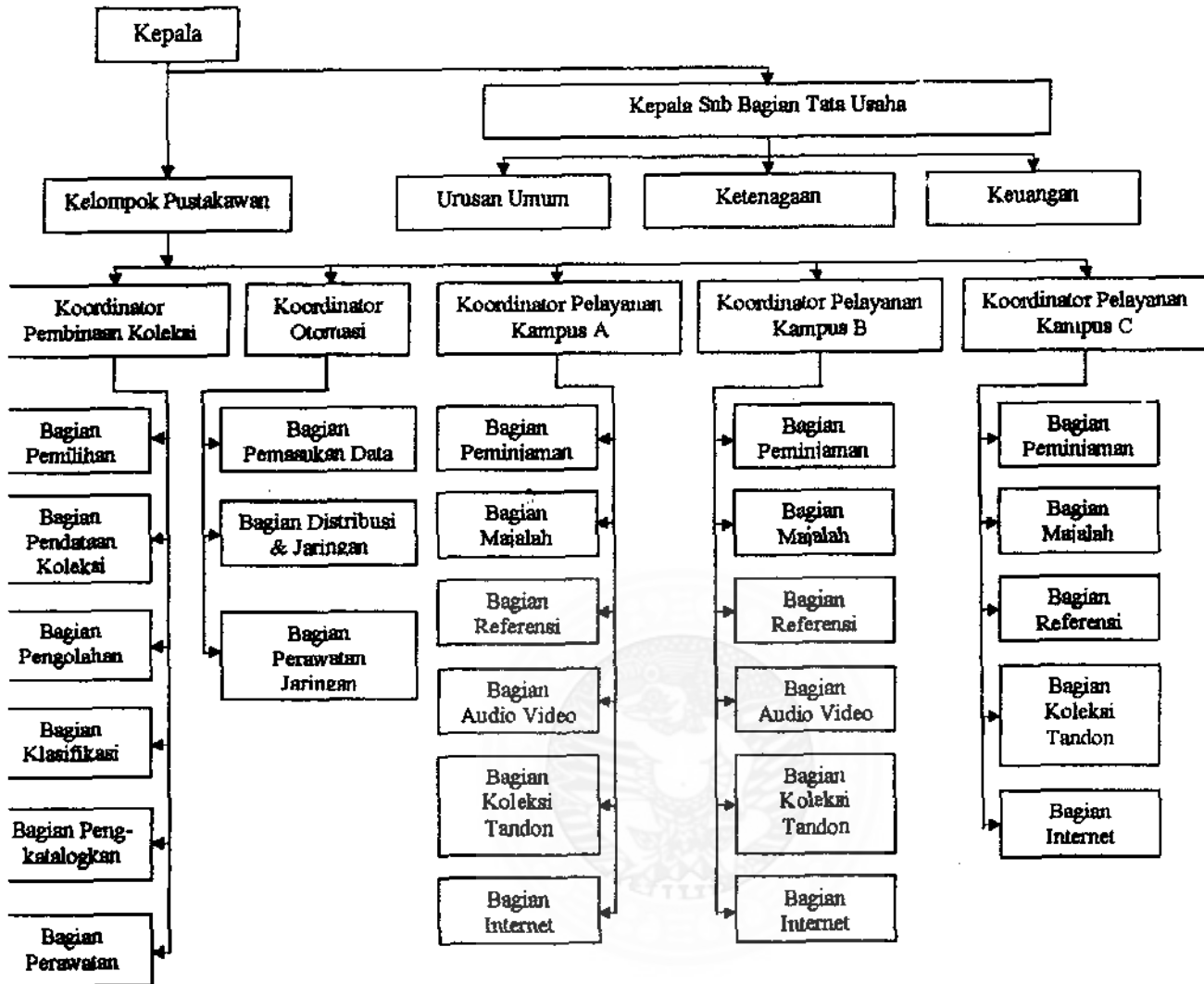
Gambar 5.1 Struktur Organisasi Makro Perpustakaan PTN

#### b. Struktur Organisasi Mikro

Struktur organisasi mikro merupakan penegasan dan penggambaran tentang macam, kedudukan, ruang lingkup, sistem dan kewenangan secara hirarki dari sub unit kerja perpustakaan yang kemudian tertuang dalam struktur organisasi perguruan tinggi yang bersangkutan. Pada perpustakaan perguruan tinggi negeri, struktur organisasi mikro memungkinkan adanya

kerjasama antar bagian satu dengan yang lain karena adanya hubungan kepentingan yang tidak dapat terlepas, namun masing-masing bagian memiliki ruang lingkup bidang masing-masing. Untuk lebih jelasnya struktur organisasi mikro dapat digambarkan pada Gambar 5.2.





Gambar 5.2 Struktur Organisasi Mikro Perpustakaan PTN

### 5.1.3 Program Kegiatan Perpustakaan

Program kegiatan sehari-hari di perpustakaan perguruan tinggi negeri dapat dikelompokkan dalam bagian-bagian sebagai berikut:

1. Program pembinaan koleksi, kegiatan pada bidang ini meliputi: a) melaksanakan kegiatan akuisisi/pengadaan koleksi pustaka, b) melaksanakan kegiatan pengolahan koleksi pustaka, c) pelestarian koleksi pustaka (penyampulan, penjilidan, dll.), dan d) pemeliharaan antara ketepatan alat penelusuran dan ketersediaan koleksi.
2. Program layanan pemakai, kegiatan pada bidang ini meliputi: a) layanan referensi dan informasi, b) layanan sirkulasi, c) layanan khusus, dan d) layanan rujukan ke perpustakaan lain.
3. Program pengembangan sistem informasi perpustakaan dan otomasi perpustakaan
4. Program administrasi perpustakaan (sekretariat, kepegawaian, perlengkapan, dan keuangan)

## 5.2 Analisis dan Hasil Penelitian

### 5.2.1 Deskripsi Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, diketahui beberapa gambaran karakteristik responden berdasarkan jumlah sampel penelitian, jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja. Berdasarkan hasil penyebaran 50 buah kuesioner, 3 responden memberikan jawaban yang tidak sempurna, sehingga data yang dipergunakan sebagai dasar penelitian ini berjumlah 47 responden. Berikut ini digambarkan karakteristik responden berdasarkan kuesioner yang disebar.

Tabel 5.1 Ukuran Sampel Penelitian

PERPUSTAKAAN	PUSTAKAWAN				TOTAL
	UNAIR	ITS	IAIN	UNESA	
Sampel yang disebar	21	12	2	15	50
Sampel yang sah	20	10	2	15	47
Persentase	42,6 %	21,2 %	4,3 %	31,9 %	100 %

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2003

Berdasarkan Tabel 5.1 jumlah sampel yang sah berjumlah 47 responden yang tersebar pada 42,6% tenaga fungsional pustakawan berasal dari Perpustakaan Universitas Airlangga, 31,9% dari Perpustakaan Universitas Negeri Surabaya, 21,2% dari Perpustakaan Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya, dan 4,3% dari Perpustakaan Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.

Tabel 5.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Pria	24	51
Wanita	23	49
Jumlah	47	100

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2003

Tabel 5.2 di atas menunjukkan bahwa jumlah responden pria 51% sedangkan wanita sebesar 49%. Pada dasarnya penyebaran kuesioner ini tidak membedakan jenis kelamin (pria atau wanita), akan tetapi pada data statistik jumlah responden pria dan wanita tidak jauh berbeda.

Tabel 5.3 Responden Berdasarkan Jabatan Fungsional

Jabatan Fungsional	Jumlah	Persentase
Asisten Pustakawan	26	55
Pustakawan	21	45
Jumlah	47	100

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2003

Tabel 5.3 di atas menunjukkan jumlah responden dengan jabatan fungsional asisten pustakawan sebesar 55% sedangkan jabatan fungsional pustakawan



sebesar 45%. Penentuan jabatan fungsional asisten pustakawan dan pustakawan pada responden didasarkan pada tingkat pendidikan.

Tabel 5.4 Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase
Kurang dari 20 tahun	0	0
20 – 30 tahun	0	0
31 – 40 tahun	7	15
41 – 50 tahun	22	47
Di atas 50 tahun	18	38
Jumlah	47	100

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2003

Berdasarkan Tabel 5.4 usia responden menunjukkan 47% berusia antara 41-50 tahun, kemudian diikuti usia di atas 50 tahun 38%, sedangkan sisanya 15% berusia 31-40 tahun.

Tabel 5.5 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
SLTA	8	17
Diploma (1,2,3)	15	32
S-1	19	40
S-2	5	11
Jumlah	47	100

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2003

Tingkat pendidikan responden berdasarkan Tabel 5.5 tidak ada perbedaan yang jauh antara yang berpendidikan Diploma dan Sarjana. Responden berpendidikan S1 (sarjana) sebesar 40% dan berpendidikan Diploma sebesar 32%, sedangkan selebihnya tersebar pada tingkat pendidikan SLTA sebesar 17% dan 11% berpendidikan S2. Perbedaan latar belakang pendidikan ini berimplikasi pada jabatan fungsional pustakawan responden.

Tabel 5.6 Responden Berdasarkan Masa Kerja PNS

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Kurang dari 10 tahun	0	0
10 – 15 tahun	7	15
16 – 20 tahun	8	17
21 – 25 tahun	25	53
Di atas 25 tahun	7	15
Jumlah	47	100

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2003

Berdasarkan Tabel 5.6 dapat dilihat bahwa 53% responden mempunyai masa kerja sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) 21-25 tahun. Sedangkan responden yang mempunyai masa kerja 16-20 tahun sebanyak 17% dan selebihnya masing-masing 15% untuk masa kerja di atas 25 tahun dan 15% dengan masa kerja 10-15 tahun. Asumsi mengenai pengalaman masa kerja responden ini implikasinya menyangkut pada persoalan pengetahuan, ketrampilan/keahlian, sikap, maupun kematangan psikologis responden.

Tabel 5.7 Responden Berdasarkan Masa Kerja Pustakawan

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Kurang dari 5 tahun	6	13
10 – 15 tahun	9	19
16 – 20 tahun	25	53
21 – 25 tahun	7	15
Di atas 25 tahun	0	0
Jumlah	47	100

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2003

Berdasarkan Tabel 5.7 dapat dilihat bahwa 53% responden mempunyai masa kerja sebagai tenaga fungsional pustakawan 16-20 tahun. Sedangkan responden yang mempunyai masa kerja 10-15 tahun sebanyak 19% dan selebihnya masing-masing 15% untuk masa kerja 21-25 tahun dan 13% dengan masa kerja kurang dari 5 tahun. Dengan melihat persentase ini menunjukkan bahwa para tenaga fungsional pustakawan telah mempunyai pengalaman dalam pekerjaan,

diharapkan menentukan tingkat komitmen kerjanya pada perpustakaan perguruan tinggi.

### 5.2.2 Deskripsi Variabel

Analisis data penelitian dilakukan atas dasar hasil penyebaran kuesioner kepada responden mengenai hubungan perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen organisasi. Berdasarkan kuesioner yang dibagikan kepada 50 responden penelitian, 3 responden memberikan jawaban yang tidak sempurna, sehingga data yang dipergunakan sebagai dasar penelitian ini berjumlah 47 responden tenaga fungsional pustakawan di lingkungan perpustakaan perguruan tinggi negeri di kota Surabaya.

Berdasarkan jawaban para responden atas kuesioner dan pernyataan yang mewakili masing-masing indikator variabel, hasil penelitian dan analisis dapat dilihat sebagai berikut:

#### 5.2.2.1 Variabel Komitmen Organisasi (Y)

Pada dasarnya pengertian komitmen organisasi adalah kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu dalam organisasi.

Pengukuran skor variabel komitmen organisasi didapat dengan menghitung skor setiap responden dari tolok ukur yang terdiri dari 4 indikator yaitu (a) adanya suatu dorongan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi kerja, (b) adanya dorongan untuk berusaha maksimal demi kepentingan organisasi kerja, (c) adanya suatu keyakinan serta penerimaan secara penuh terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, dan (d) adanya rasa kebanggaan pada organisasi yang dirangkum dalam pertanyaan-pertanyaan sehingga didapat pernyataan responden. Hasil pernyataan masing-masing indikator adalah sebagai berikut:

**A. Indikator adanya suatu dorongan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi kerja**

Pengukuran skor indikator adanya suatu dorongan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi kerja terdiri dari 16 pernyataan yang tersebar dalam pertanyaan-pertanyaan nomor 1,5,8,9,17,23,25,26,29, 32,33,34,36,38, 41, dan 44.

Untuk skor terendah dengan kategori sangat tidak setuju dengan frekuensi 0 responden, kategori tidak setuju dengan frekuensi 0 responden, kategori setuju dengan frekuensi 23 responden, kategori sangat setuju dengan frekuensi 24 responden.

Skor rata-rata seluruh responden dari 16 pernyataan tersebut dapat dilihat dalam Tabel 5.8.

Tabel 5.8  
Kategori Adanya Suatu Dorongan yang Kuat  
untuk Menjadi Anggota Organisasi Kerja

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	24	51
Setuju	23	49
Tidak Setuju	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah	47	100

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2003

Gambaran di atas menunjukkan bahwa para tenaga fungsional pustakawan telah memiliki suatu dorongan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi kerja. Persolannya adalah di masa yang akan datang, dorongan yang kuat ini mampu dipertahankan, dan bahkan ditingkatkan lagi.

**B. Indikator adanya dorongan untuk berusaha maksimal demi kepentingan organisasi kerja**

Pengukuran skor indikator adanya dorongan untuk berusaha maksimal demi kepentingan organisasi kerja terdiri dari 16 pernyataan yang tersebar dalam pertanyaan-pertanyaan nomor 4,6,7,10,12,14,15, 20,22,24,26,28,31,35, 40, dan 42.

Untuk skor terendah dengan kategori sangat tidak setuju dengan frekuensi 0 responden, kategori tidak setuju dengan frekuensi 0 responden, kategori setuju dengan frekuensi 33 responden, kategori sangat setuju dengan frekuensi 14 responden.

Skor rata-rata seluruh responden dari 16 pernyataan tersebut dapat dilihat dalam Tabel 5.9.

**Tabel 5.9**  
**Kategori Adanya Dorongan untuk Berusaha Maksimal**  
**Demi Kepentingan Organisasi Kerja**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Sangat Setuju	14	30
Setuju	33	70
Tidak Setuju	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0
<b>Jumlah</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2003

Gambaran di atas menunjukkan bahwa para tenaga fungsional pustakawan telah memiliki suatu dorongan untuk berusaha maksimal demi kepentingan organisasi kerja. Persolannya adalah di masa yang akan datang, dorongan untuk berusaha maksimal ini mampu dipertahankan, dan bahkan ditingkatkan lagi.

C. Indikator adanya suatu keyakinan serta penerimaan secara penuh terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi

Pengukuran skor indikator adanya suatu keyakinan serta penerimaan secara penuh terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi terdiri dari 12 pernyataan yang tersebar dalam pertanyaan-pertanyaan nomor 2,3,11,13, 16,18,19,21,30,37,39, dan 43.

Untuk skor terendah dengan kategori sangat tidak setuju dengan frekuensi 1 responden, kategori tidak setuju dengan frekuensi 1 responden, kategori setuju dengan frekuensi 1 responden, kategori sangat setuju dengan frekuensi 1 responden.

Skor rata-rata seluruh responden dari 12 pernyataan tersebut dapat dilihat dalam Tabel 5.10.

Tabel 5.10  
Kategori Adanya Suatu Keyakinan serta Penerimaan Secara Penuh terhadap Nilai-Nilai dan Tujuan Organisasi

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	14	30
Setuju	33	70
Tidak Setuju	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah	47	100

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2003

Gambaran di atas menunjukkan bahwa para tenaga fungsional pustakawan telah memiliki adanya suatu keyakinan serta penerimaan secara penuh terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Persolannya adalah di masa yang akan datang, keyakinan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi mampu dipertahankan, dan bahkan ditingkatkan lagi.

#### D. Indikator adanya rasa kebanggaan pada organisasi

Pengukuran skor indikator adanya rasa kebanggaan pada organisasi terdiri dari 12 pernyataan yang tersebar dalam pertanyaan-pertanyaan nomor 45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55, dan 56.

Untuk skor terendah dengan kategori sangat tidak setuju dengan frekuensi 0 responden, kategori tidak setuju dengan frekuensi 0 responden, kategori setuju dengan frekuensi 33 responden, kategori sangat setuju dengan frekuensi 14 responden.

Skor rata-rata seluruh responden dari 12 pernyataan tersebut dapat dilihat dalam Tabel 5.11

Tabel 5.11  
Kategori Adanya Rasa Kebanggaan pada Organisasi

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	14	30
Setuju	33	70
Tidak Setuju	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah	47	100

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2003

Gambaran di atas menunjukkan bahwa para tenaga fungsional pustakawan telah memiliki rasa kebanggaan pada organisasi. Persolannya adalah di masa yang akan datang, rasa kebanggaan pada organisasi mampu dipertahankan, dan bahkan ditingkatkan lagi.

#### 5.2.2.3 Variabel Perilaku Kepemimpinan Transaksional ( $X_1$ )

Perilaku kepemimpinan transaksional adalah perilaku yang berusaha memotivasi bawahan dengan cara memberikan imbalan kepada bawahan sesuai dengan prestasi kerja yang telah dicapainya.

Seperti halnya variabel komitmen organisasi, pengukuran skor variable perilaku kepemimpinan transaksional didapat dengan menghitung skor setiap responden dari tolok ukur yang terdiri dari 4 indikator yaitu (a) *Contingent reward* (imbalan kontingen), dan (b) *Management by exception* (manajemen melalui eksepsi) yang dirangkum dalam pertanyaan-pertanyaan sehingga didapat pernyataan responden. Hasil pernyataan masing-masing indikator adalah sebagai berikut:

#### A. Indikator *contingent reward* (imbalan kontingen)

Pengukuran skor indikator *contingent reward* (imbalan kontingen) terdiri dari 12 pernyataan yang tersebar dalam pertanyaan-pertanyaan nomor 50,51,52,53,54,55,56,57,58,59,60, dan 61.

Untuk skor terendah dengan kategori tidak pernah dengan frekuensi 3 responden, kategori kadang-kadang dengan frekuensi 18 responden, kategori cukup sering dengan frekuensi 23 responden, kategori selalu dengan frekuensi 3 responden.

Skor rata-rata seluruh responden dari 12 pernyataan tersebut dapat dilihat dalam Tabel 5.12.

Tabel 5.12  
Kategori *Contingent Reward* (Imbalan Kontingen)

Kategori	Frekuensi	Persentase
Selalu	3	6,5
Cukup Sering	23	49
Kadang-Kadang	18	38
Tidak Pernah	3	6,5
Jumlah	47	100

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2003

Gambaran di atas menunjukkan bahwa penilaian para tenaga fungsional pustakawan terhadap atasannya pada perilaku kepemimpinan *contingent reward* (imbalan kontingen) menunjukkan persepsi yang cukup baik



### B. Indikator *management by exception* (manajemen melalui eksepsi)

Pengukuran skor indikator *management by exception* (manajemen melalui eksepsi) terdiri dari 9 pernyataan yang tersebar dalam pertanyaan-pertanyaan nomor 63,64,65,66,67,68,69,70, dan 71

Untuk skor terendah dengan kategori tidak pernah dengan frekuensi 2 responden, kategori kadang-kadang dengan frekuensi 12 responden, kategori cukup sering dengan frekuensi 28 responden, kategori selalu dengan frekuensi 5 responden.

Skor rata-rata seluruh responden dari 9 pernyataan tersebut dapat dilihat dalam Tabel 5.13.

Tabel 5.13  
Kategori *Management by Exception* (Manajemen Melalui Eksepsi)

Kategori	Frekuensi	Persentase
Selalu	5	11
Cukup Sering	28	59
Kadang-Kadang	12	26
Tidak Pernah	2	4
Jumlah	47	100

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2003

Gambaran di atas menunjukkan bahwa penilaian para tenaga fungsional pustakawan terhadap atasannya pada perilaku kepemimpinan *management by exception* menunjukkan persepsi yang cukup baik

#### 5.2.2.2 Variabel Perilaku Kepemimpinan Transformasional ( $X_2$ )

Perilaku kepemimpinan transformasional adalah perilaku pemimpin yang berusaha menumbuhkan rasa percaya, kagum, loyal, dan respek terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak daripada yang biasanya dilakukan

Seperti halnya variabel komitmen organisasi, pengukuran skor variabel perilaku kepemimpinan transformasional didapat dengan menghitung skor setiap responden dari tolok ukur yang terdiri dari 4 indikator yaitu (a) *Idealized influence* (*charisma*), (b) *Inspirational Motivation* (inspirasi yang memotivasi), (c) *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan (d) *Individualized consideration* (konsiderasi individual) yang dirangkum dalam pertanyaan-pertanyaan sehingga didapat pernyataan responden. Hasil pernyataan masing-masing indikator adalah sebagai berikut:

A. Indikator *idealized influence* (*charisma*)

Pengukuran skor indikator *idealized influence* (*charisma*) terdiri dari 10 pernyataan yang tersebar dalam pertanyaan-pertanyaan nomor 1,2,3,4,5,6,7, 8,23, dan 29.

Untuk skor terendah dengan kategori tidak pernah dengan frekuensi 0 responden, kategori kadang-kadang dengan frekuensi 8 responden, kategori cukup sering dengan frekuensi 27 responden, kategori selalu dengan frekuensi 12 responden.

Skor rata-rata seluruh responden dari 10 pernyataan tersebut dapat dilihat dalam Tabel 5.14.

Tabel 5.14  
Kategori *Idealized Influence* (*Charisma*)

Kategori	Frekuensi	Persentase
Selalu	12	25
Cukup Sering	27	57
Kadang-Kadang	8	18
Tidak Pernah	0	0
Jumlah	47	100

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2003

Gambaran di atas menunjukkan bahwa penilaian para tenaga fungsional pustakawan terhadap atasannya pada perilaku kepemimpinan *idealized influence (charisma)* menunjukkan persepsi yang sangat baik.

B. Indikator *Inspirational Motivation* (inspirasi yang memotivasi)

Pengukuran skor indikator *Inspirational Motivation* (inspirasi yang memotivasi) terdiri dari 23 pernyataan yang tersebar dalam pertanyaan-pertanyaan nomor 9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,24,25,26,27,28, 30,31,32, dan 33.

Untuk skor terendah dengan kategori tidak pernah dengan frekuensi 1 responden, kategori kadang-kadang dengan frekuensi 1 responden, kategori cukup sering dengan frekuensi 1 responden, kategori selalu dengan frekuensi 1 responden.

Skor rata-rata seluruh responden dari 23 pernyataan tersebut dapat dilihat dalam Tabel 5.15.

Tabel 5.15  
Kategori *Inspirational Motivation* (Inspirasi yang Memotivasi)

Kategori	Frekuensi	Persentase
Selalu	5	11
Cukup Sering	33	70
Kadang-Kadang	9	19
Tidak Pernah	0	0
Jumlah	47	100

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2003

Gambaran di atas menunjukkan bahwa penilaian para tenaga fungsional pustakawan terhadap atasannya pada perilaku kepemimpinan *Inspirational Motivation* (inspirasi yang memotivasi) menunjukkan persepsi yang sangat baik.

### C. Indikator *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)

Pengukuran skor indikator *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) terdiri dari 14 pernyataan yang tersebar dalam pertanyaan-pertanyaan nomor 34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,62, dan 72.

Untuk skor terendah dengan kategori tidak pernah dengan frekuensi 0 responden, kategori kadang-kadang dengan frekuensi 15 responden, kategori cukup sering dengan frekuensi 26 responden, kategori selalu dengan frekuensi 6 responden.

Skor rata-rata seluruh responden dari 14 pernyataan tersebut dapat dilihat dalam Tabel 5.16.

Tabel 5.16  
Kategori *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Kategori	Frekuensi	Persentase
Selalu	6	13
Cukup Sering	26	55
Kadang-Kadang	15	32
Tidak Pernah	0	0
Jumlah	47	100

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2003

Gambaran di atas menunjukkan bahwa penilaian para tenaga fungsional pustakawan terhadap atasannya pada perilaku kepemimpinan *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) menunjukkan persepsi yang cukup baik.

### D. Indikator *individualized consideration* (konsiderasi individual)

Pengukuran skor indikator *individualized consideration* (konsiderasi individual) terdiri dari 4 pernyataan yang tersebar dalam pertanyaan-pertanyaan nomor 46,47,48, dan 49

Untuk skor terendah dengan kategori tidak pernah dengan frekuensi 0 responden, kategori kadang-kadang dengan frekuensi 17 responden, kategori

cukup sering dengan frekuensi 25 responden, kategori selalu dengan frekuensi 4 responden.

Skor rata-rata seluruh responden dari 4 pernyataan tersebut dapat dilihat dalam Tabel 5.17.

Tabel 5.17  
Kategori *Individualized Consideration* (Konsiderasi Individual)

Kategori	Frekuensi	Persentase
Selalu	4	9
Cukup Sering	25	54
Kadang-Kadang	17	37
Tidak Pernah	0	0
Jumlah	47	100

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2003

Gambaran di atas menunjukkan bahwa penilaian para tenaga fungsional pustakawan terhadap atasannya pada perilaku kepemimpinan *individualized consideration* (konsiderasi individual) menunjukkan persepsi yang cukup baik

#### 5.2.2.4 Penyebaran Skor Indikator Penelitian

Selanjutnya untuk mengetahui kecenderungan penilaian responden terhadap indikator penelitian dapat dilihat melalui penyebaran skor kuesioner dari indikator penelitian secara keseluruhan. Skor indikator merupakan skor total dari masing-masing indikator berdasarkan skala seperti yang ditunjukkan pada Tabel 5.18

Tabel 5.18 Skor Total Masing Masing Indikator Penelitian

No	Indikator Penelitian	Skor Minimum	Skor Maksimum	Rata-Rata
1.	Adanya suatu dorongan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi kerja	12	48	30
2.	Adanya dorongan untuk berusaha maksimal demi kepentingan organisasi kerja	16	64	40
3.	Adanya suatu keyakinan serta penerimaan secara penuh terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi,	16	64	40
4.	Adanya rasa kebanggaan pada organisasi	12	48	30
5.	<i>Idealized influence (charisma)</i>	10	40	25
6.	<i>Inspirational Motivation (inspirasi yang memotivasi),</i>	23	92	57,5
7.	<i>Intellectual stimulation (stimulasi intelektual)</i>	14	56	35
8.	<i>Individualized consideration (konsiderasi individual)</i>	4	16	10
9.	<i>Contingent reward (imbalan kontingen)</i>	12	48	30
10.	<i>Management by exception (manajemen melalui eksepsi)</i>	9	36	22,5

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2003

Penentuan kecenderungan dari penilaian responden terhadap indikator penelitian didasarkan dari perbandingan skor rata-rata indikator dengan skor rata-rata responden. Perhitungan skor rata-rata indikator = (skor maksimum indikator + skor minimum indikator) dibagi 2. Skor rata-rata responden = (skor maksimum + skor minimum) dibagi 2. Skor maksimum indikator *management by exception* =  $(4 \times 9) = 36$ , Skor minimum indikator *management by exception* =  $(1 \times 9) = 9$ , jadi skor rata-rata indikator =  $(36 + 9) / 2 = 22,5$ .

Berdasarkan nilai mean/rata-rata tersebut, maka dapat ditentukan kecenderungan dari penilaian responden terhadap penelitian. Berdasarkan Tabel 6.18, tampak bahwa skor rata-rata responden berada di atas skor rata-rata

indicator. Hal ini menunjukkan kecenderungan persepsi positif terhadap perilaku kepemimpinan yang ada dan juga terhadap komitmen terhadap organisasi. Semakin tinggi skor yang diperoleh menunjukkan semakin tinggi pula persepsi responden terhadap perilaku kepemimpinan dan tingkat komitmennya.

### 5.3 Uji Validitas dan Reliabilitas

Agar penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, maka informasi yang menyangkut validitas dan reliabilitas instrumen harus disampaikan. Sebagaimana diketahui data merupakan informasi yang penting karena data merupakan suatu gambaran dari variabel yang diteliti. Analisis uji validitas dan reliabilitas atas variabel-variabel penelitian dengan menggunakan bantuan program SPSS.

#### 5.3.1 Uji Validitas

Dalam pengujian validitas ini, skor item harus mempunyai korelasi positif dengan skor total. Item yang mempunyai korelasi positif dengan skor total dan korelasi yang semakin tinggi menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula. Uji validitas atas item-item dilakukan dengan korelasi Pearson. Item-item yang memiliki korelasi kurang dari 0,30 akan dianggap tidak valid, sehingga harus dikeluarkan. Hasil uji validitas dengan korelasi Pearson pada kuesioner perilaku kepemimpinan transformasional dengan taraf signifikansi 5% (satu ekor) menunjukkan bahwa item yang gugur berjumlah 2 dari 49 item. Item-item yang gugur adalah nomor 30 dan nomor 47. Hasil pengujian kuesioner perilaku kepemimpinan transaksional dengan taraf signifikansi 5% (satu ekor) menunjukkan bahwa semua item dinyatakan valid. Sedangkan Hasil pengujian

kuesioner komitmen organisasi dengan taraf signifikansi 5% menunjukkan bahwa item yang gugur berjumlah 19 dari 51 item. Item-item yang gugur adalah nomor 1,2,3,7,11,14,15,21,22,24,32,33,34,38,39,44,45, 52, dan 54. (Lampiran 3)

### 5.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan berdasarkan reliabilitas internal (*internal consistency*) dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Konsep reliabilitas menurut pendekatan reliabilitas internal (*internal consistency*) adalah konsistensi di antara item-item dari masing-masing indikator. Berdasarkan hasil pengolahan data nilai alpha masing-masing item adalah sebagai berikut:

Tabel 5.19  
Nilai Alpha Uji Reliabilitas

Variabel Penelitian	Alpha
Kepemimpinan transaksional	0,9341
Kepemimpinan transformasional	0,9707
Komitmen organisasi	0,9077

Sumber: Lampiran 3 (uji reliabilitas)

Berdasarkan uji reliabilitas yang telah dilakukan, koefisien alpha pada tabel 5.19 menunjukkan hasil lebih besar 0,70. Nilai koefisien reliabilitas variabel  $X_1$  sebesar 0,9341 dan  $X_2$  sebesar 0,9707, sedangkan koefisien reliabilitas variabel Y sebesar 0,9077. Hal ini berarti skala yang digunakan dapat memberikan hasil pengukuran yang dapat diandalkan, semua variabel dalam penelitian ini *reliable*.

### 5.5 Pengujian Hipotesis

Sebagaimana telah diketahui pada BAB 4, bahwa penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh perilaku kepemimpinan transaksional ( $X_1$ ) dan perilaku kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) terhadap komitmen organisasi (Y) pada perpustakaan perguruan tinggi negeri di Kota Surabaya.



Analisis yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel-variabel perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap komitmen organisasi digunakan analisis kuantitatif dengan metode regresi linier berganda. Untuk menguji kebenaran hipotesis yang diajukan digunakan uji serentak atau uji F.

Sedangkan untuk mengetahui perilaku kepemimpinan apa yang mempunyai pengaruh paling besar (dominan) digunakan analisis kuantitatif dengan metode regresi linier berganda. Untuk menguji kebenaran hipotesis yang diajukan digunakan uji parsial atau uji t.

Proses pengolahan data serta perhitungan-perhitungan dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 10. Selanjutnya untuk lebih menjelaskan hasil perhitungan tersebut secara lengkap dapat dilihat dalam Tabel 5.20 sebagai berikut.

Tabel 5.20 Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien Regresi	t - hitung	Probabilitas	Korelasi Parsial	r <sup>2</sup>
Kepemimpinan transaksional	-0,284	-1,261	0,214	-0,187	0,035
Kepemimpinan transformasional	0,267	2,708	0,010	0,378	0,142
Constanate = 97,365		Multiple R = 0,415			
R Squared = 0,172		F Ratio = 4,566			
Adj R Squared = 0,134		Probabilitas = 0,016			

Sumber: Hasil Perhitungan Statistik (Lampiran 8)

Berdasarkan rekapitulasi hasil analisis regresi linier berganda sebagaimana dalam Tabel 5.20 di atas, dapat dibuat suatu persamaan model regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 97,365 - 0,284 X_1 + 0,267 X_2 + e_i$$

Persamaan ini menunjukkan bahwa arah pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel tidak bebas yang ditunjukkan koefisien regresi masing-masing variabel bebasnya. Koefisien regresi variabel yang positif berarti koefisien tersebut mempunyai pengaruh yang searah terhadap variabel tidak bebasnya. Sebaliknya, bila bertanda negatif berarti koefisien tersebut mempunyai pengaruh yang berlawanan terhadap variabel tidak bebasnya.

Berdasarkan hasil persamaan model regresi linear berganda di atas terlihat koefisien variabel bebas yaitu  $b_1$  bertanda negative (-0,284), dan  $b_2$  (0,267) bertanda positif. Hal ini berarti jika variabel bebas ( $X_1$ ) ditingkatkan maka mempunyai pengaruh yang berlawanan dengan komitmen organisasi, sebaliknya variabel bebas ( $X_2$ ) ditingkatkan akan berdampak pada meningkatnya komitmen organisasi.

Selanjutnya, untuk mengetahui koefisien regresi tersebut mempunyai makna atau tidak, akan dilakukan pengujian hipotesis, sebagai berikut:

1. Uji serentak atau uji F adalah untuk membuktikan kebenaran hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu variabel-variabel perilaku kepemimpinan transformasional dan perilaku kepemimpinan transaksional secara serentak atau bersama-sama berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada perpustakaan perguruan tinggi negeri di kota Surabaya.

Uji F dilakukan dengan membandingkan  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$ . Dari hasil perhitungan data dalam Tabel 5.20 dapat dilihat bahwa nilai  $F_{hitung} = 4,566$  lebih besar dari  $F_{tabel} = 2,409$  dengan probabilitasnya sebesar 0,016. Hal ini berarti bahwa pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  hipotesis pertama yaitu variabel variabel perilaku kepemimpinan

transformasional dan perilaku kepemimpinan transaksional secara bersama-sama berpengaruh terhadap komitmen organisasi dapat diterima atau terbukti.

Besarnya kontribusi seluruh variabel X terhadap komitmen organisasi ditunjukkan oleh koefisien determinasi ( $R^2$ ). Dalam penelitian ini koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,172 atau 17,2% yang berarti bahwa seluruh variabel bebas yang dipergunakan dalam persamaan regresi ini secara bersama-sama mampu memberikan kontribusi terhadap komitmen organisasi sebesar 17,2%, sedangkan sisanya sebesar 82,8% merupakan variabel bebas lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini, seperti masa kerja, usia, dan pendidikan.

Untuk melihat keeratan hubungan atau korelasi antara variabel-variabel bebas terhadap variabel komitmen organisasi ditunjukkan oleh angka *multiple regression* sebesar 0,415 atau 41,5%.

2. Uji parsial atau uji t digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel bebas (X) terhadap variabel tergantung (Y). Dengan melakukan uji t ini, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa variabel perilaku kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh dominant terhadap komitmen organisasi akan dibuktikan kebenarannya.

Untuk melihat kebenaran hipotesis kedua ini langkah yang dilakukan adalah dengan membandingkan antara nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$ .

Berdasarkan Tabel 5.20 terlihat bahwa dari dua variabel bebas terdapat satu variabel yaitu variabel perilaku kepemimpinan transformasional yang

mempunyai nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dibandingkan dengan  $t_{tabel}$ . Hal ini berarti bahwa pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$ , variabel perilaku kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan atau bermakna terhadap komitmen organisasi. Sedangkan variabel perilaku kepemimpinan transaksional ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang tidak signifikan atau tidak bermakna.

Apabila dilihat dari besarnya  $r^2$  masing-masing variabel bebas, maka variabel perilaku kepemimpinan transformasional  $X_2$  memiliki  $r^2$  terbesar yaitu 0,142 yang berarti bahwa dari kedua variabel bebas yang dipergunakan sebagai model, maka variabel perilaku kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap komitmen organisasi pada perpustakaan perguruan tinggi negeri di kota Surabaya adalah benar atau hipotesis kedua dapat diterima.

#### 5.4 Evaluasi Ekonometri

Agar didapatkan kondisi ideal yang dalam ekonometrika digunakan *Best Linear Unbiased Estimator (BLUE)*, model persamaan linear harus dapat diterima secara ekonometri. Penaksiran koefisien regresi yang bersifat *Best Linear Unbiased Estimator (BLUE)*, yaitu taksirannya baik dan tidak bias, ada beberapa asumsi yang harus dipenuhi dalam regresi. Asumsi yang harus dipenuhi adalah tidak adanya multikolinieritas di antara variabel-variabel bebas, homoskedastisitas atau tidak terjadinya heteroskedastisita, dan tidak terjadinya, dan uji normalitas sebaran serta uji linieritas hubungan.

Untuk memenuhi asumsi-asumsi tersebut, dilakukan uji ekonometri sebagai berikut:

#### 5.4.1 Uji Normalitas Sebaran dan Uji Linieritas Hubungan

Langkah yang diambil sebelum melakukan teknik analisis regresi yaitu melakukan uji normalitas dan uji linieritas pada data yang direkam. Ini berkaitan dengan asumsi dari analisis regresi yang harus dipenuhi, yaitu bahwa terdapat bentuk distribusi yang normal dari variabel bebas (baik variabel bebas pertama maupun variabel bebas kedua) dan variabel terikat. Juga harus terdapat korelasi yang linear antara variabel bebas dengan variabel terikat (yaitu korelasi linear variabel bebas pertama dengan variabel terikat, dan variabel bebas kedua dengan variabel terikat). Melalui uji normalitas sebaran, item-item kuesioner perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap komitmen organisasi diperoleh sebaran normal (Lampiran 4). Sedangkan hasil uji linieritas hubungan menunjukkan bahwa korelasi yang didapat adalah korelasi linier (Lampiran 5).

#### 5.4.2 Uji Multikolinieritas

Salah satu asumsi model regresi klasik adalah terjadinya multikolinieritas yang hampir selalu ada dalam model yang menggunakan dua variabel bebas. Kolinieritas ganda sering ditandai dengan nilai  $R^2$  yang tinggi (antara 0,7 sampai 1), tetapi koefisien regresinya tidak satu pun yang signifikan menurut uji t (Sudrajat, 1988 : 175).

Uji multikolinieritas dimaksudkan untuk lebih mengetahui hubungan yang sempurna antara variabel bebas dalam model regresi. Apabila terjadi multikolinieritas sempurna, maka penaksir koefisien regresi tidak dapat ditentukan kesalahan bakunya (*standard error*) tidak terhingga (Gujarati, 1991:166)

Hasil perhitungan matriks korelasi untuk uji multikolinieritas dapat dilihat dalam Lampiran 6.

Berdasarkan Lampiran 6 dapat diketahui bahwa pada taraf nyata  $\alpha = 0,01$  terdapat sesama variabel X saling berkorelasi ganda, karena besarnya masing-masing variabel pada matrix korelasi sama dengan 1.

Akan tetapi Emory (1980:418) berpendapat bahwa angka toleransi untuk multikolinieritas adalah sampai 0,80. Jadi, meskipun variabel saling berkolinieritas, kalau nilainya masih di bawah 0,80 maka multikolinieritas tidak dianggap masalah dan analisis tetap dilanjutkan dan dengan demikian uji multikolinieritas ini dianggap telah memenuhi asumsi klasik.

#### 5.4.3 Uji Heterokedastisitas

Untuk menguji model persamaan linier agar memenuhi asumsi klasik heterolekastisitas terdapat beberapa metode yang dapat dipergunakan seperti metode grafik, Park, Gleyser, Barlett, dan Rank Spearman (M Sudrajat SW, 1988:192). Dalam pengujian ini digunakan metode "Rank Spearman" untuk melihat tingginya hubungan korelasi antara residu dan masing-masing faktor independen (*rex*) dengan nilai mendekati 1.

Besarnya koefisien Rank Korelasi Spearman masing-masing variabel dapat dilihat dalam Lampiran 7.

Berdasarkan hasil perhitungan pada Lampiran 7, dapat dilihat bahwa nilai *rex* dari semua variabel ( $X_1$  dan  $X_2$ ) lebih kecil dari *critical value*.

Dengan demikian, model regresi tersebut telah memenuhi asumsi klasik heterokedastisitas.

## **BAB VI**

# **PEMBAHASAN**



## **BAB 6**

### **PEMBAHASAN**

#### **6.1 Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Komitmen Organisasi**

Hipotesis pertama adalah dugaan bahwa variabel-variabel perilaku kepemimpinan transformasional dan perilaku kepemimpinan transaksional secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap komitmen organisasi pada perpustakaan perguruan tinggi negeri di kota Surabaya, diterima.

Hasil analisis regresi ganda menunjukkan bahwa kedua variabel bebas dalam penelitian ini, yaitu perilaku kepemimpinan transformasional dan perilaku kepemimpinan transaksional secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan dengan komitmen organisasi. Dengan diketahuinya koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,172 dapat diartikan bahwa komitmen dapat dijelaskan oleh kedua variabel bebas di atas sebesar 17,2%, sisanya sebesar 82,8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Variabel-variabel lain yang diduga berpengaruh terhadap komitmen antara lain tingkat pendidikan, usia, masa kerja, status perkawinan, karakteristik pekerjaan, sifat dan kualitas pengalaman kerja.

Hasil analisis regresi ganda menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen organisasi. Artinya bahwa semakin tinggi perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional maka semakin tinggi komitmen bawahan. Sebaliknya semakin rendah perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional maka semakin rendah pula komitmen bawahan.



Temuan ini mendukung pendapat para ahli, bahwa perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional mampu menumbuhkan komitmen yang tinggi karena kebutuhan bawahan yang lebih rendah seperti kebutuhan fisik, kebutuhan akan rasa aman, dan kebutuhan akan afiliasi dapat terpenuhi dengan baik melalui penerapan perilaku transaksional (Kuhnert dan Lewis, 1987); Adapun kebutuhan bawahan yang lebih tinggi, seperti harga diri, dan aktualisasi diri menurut Keller (1992) dapat dipenuhi melalui perilaku kepemimpinan transformasional.

## 6.2 Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi

Koefisien regresi variabel perilaku kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) adalah sebesar 0,378 yang menunjukkan hubungan positif atau searah dengan komitmen organisasi. Artinya bahwa semakin tinggi perilaku kepemimpinan transformasional diikuti oleh semakin tingginya komitmen bawahan. Sebaliknya semakin rendah perilaku kepemimpinan transaksional maka semakin rendah pula komitmen bawahan.

Hasil  $t_{hitung}$  dari variabel perilaku kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) sebesar 2,708 lebih besar dari  $t_{tabel}$  pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  yaitu sebesar = 1,677 menggambarkan bahwa variabel perilaku kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan (bermakna) terhadap komitmen organisasi pada perpustakaan perguruan tinggi negeri di kota Surabaya. Besarnya kontribusinya ( $r^2$ ) terhadap variabel komitmen organisasi sebesar 0,142 atau 14,2% merupakan variabel dengan kontribusi yang paling besar di antara variabel lainnya yang termasuk dalam penelitian, dengan catatan variabel lain adalah

konstan. Sehingga besarnya sumbangan efektif sebesar 14,2% dari total sebesar 17,2%.

Hasil penelitian ini memperkuat pendapat para ahli bahwa perilaku kepemimpinan transformasional mampu membawa perubahan-perubahan yang lebih mendasar, seperti nilai-nilai, tujuan, dan kebutuhan bawahan (Avolio, dkk, 1988) dan perubahan-perubahan tersebut berdampak pada timbulnya komitmen bawahan karena terpenuhinya kebutuhan yang lebih tinggi (Bass, 1985; Tosi, dkk., 1990).

Tinggi rendahnya perilaku kepemimpinan transformasional dapat diketahui melalui sering tidaknya pemimpin bertindak karismatik, inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian secara individual. Semakin sering pemimpin mempraktikkan perilaku kepemimpinan transformasional maka semakin sering seorang pemimpin melakukan tindakan, yang karismatis, inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian secara individual. Sebaliknya semakin jarang pemimpin mempraktikkan perilaku kepemimpinan transformasional maka semakin jarang seorang pemimpin melakukan tindakan yang karismatis, inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian secara individual.

### **6.3 Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transaksional terhadap Komitmen Organisasi**

Koefisien regresi variabel perilaku kepemimpinan transaksional ( $X_1$ ) adalah sebesar -0,187 yang menunjukkan hubungan negatif atau berlawanan dengan komitmen organisasi. Artinya bahwa semakin tinggi perilaku kepemimpinan transaksional diikuti oleh semakin rendahnya komitmen bawahan. Sebaliknya

semakin rendah perilaku kepemimpinan transaksional maka semakin tinggi pula komitmen bawahan.

Hasil  $t_{hitung}$  dari variabel perilaku kepemimpinan transaksional ( $X_1$ ) sebesar = -1,261 lebih kecil dari  $t_{tabel}$  pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  yaitu sebesar = 1,677 menggambarkan bahwa variabel perilaku kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang tidak signifikan (bermakna) terhadap komitmen organisasi pada perpustakaan perguruan tinggi negeri di kota Surabaya. Besarnya kontribusinya ( $r^2$ ) terhadap variabel komitmen organisasi sebesar 0,33 atau 3,3% merupakan variabel dengan kontribusi yang paling kecil di antara variabel lainnya yang termasuk dalam penelitian, dengan catatan variabel lain adalah konstan. Sehingga besarnya sumbangan efektif sebesar 3,3 % dari total sebesar 17,2 %.

Temuan penelitian di atas berbeda dengan pendapat Kuhnert dan Lewis (1987); Bycio, dkk. (1995); Haddock (1989) yang mengatakan bahwa pemenuhan kebutuhan bawahan yang lebih rendah dapat menumbuhkan komitmen. Tidak terbukti adanya pengaruh dan tidak signifikan (bermakna) antara perilaku kepemimpinan transaksional dengan komitmen terhadap organisasi ini dimungkinkan karena dalam praktiknya, seorang pemimpin transaksional berusaha membeli ketaatan bawahan dengan imbalan dan hukuman (Buchori, 1994). Adanya keterbatasan pemimpin dalam memenuhi kebutuhan bawahan yang sangat beragam dan selalu meningkat mengakibatkan efektifitas seorang pemimpin menjadi berkurang. Apalagi jika pemimpin menggunakan hukuman dalam menjalankan kepemimpinannya maka dapat diduga bahwa komitmen bawahan sulit untuk berkembang. Pendapat ini didukung oleh Yukl

(1998) yang menyatakan bahwa kepemimpinan dalam manajemen melalui eksepsi tidak mendukung tumbuhnya komitmen.

Hasil penelitian di atas mengarahkan pada kesimpulan bahwa perilaku kepemimpinan transaksional hanya menjadi dasar bagi tumbuhnya komitmen bawahan, tetapi tidak mampu meningkatkan komitmen bawahan. Dengan kata lain untuk meningkatkan komitmen bawahan maka dibutuhkan perilaku kepemimpinan transformasional. Senada dengan Bass (1985) yang berpendapat bahwa kepemimpinan transaksional merupakan dasar bagi berlangsungnya efektivitas organisasi, tetapi belum menjelaskan usaha dan kinerja optimal bawahan yang dapat dimunculkan oleh pemimpin hanya melalui proses pertukaran sederhana antara imbalan dan usaha.



# **BAB VII**

# **KESIMPULAN DAN SARAN**



## BAB 7

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 7.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik beberapa kesimpulan dan saran sebagai berikut:

1. Sesuai dengan hipotesis pertama, yaitu variabel-variabel perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional yang merupakan variabel bebas secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap komitmen organisasi pada perpustakaan perguruan tinggi negeri di kota Surabaya terbukti kebenarannya. Hal ini ditunjukkan oleh  $F_{hitung}$  sebesar 4,566 dan  $F_{tabel}$  pada taraf signifikansi ( $\alpha = 0,05$ ) sebesar 2,409 serta koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,172 dapat diartikan bahwa komitmen dapat dijelaskan oleh kedua variabel bebas di atas sebesar 17,2%, sisanya sebesar 81,8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Temuan ini mendukung pendapat para ahli, bahwa perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional mampu menumbuhkan komitmen yang tinggi karena kebutuhan bawahan yang lebih rendah dapat terpenuhi dengan baik melalui penerapan perilaku kepemimpinan transaksional (Kuhnert dan Leivis, 1987; Bycio, dkk., 1995; Haddock, 1989). Adapun kebutuhan bawahan yang lebih tinggi menurut Keller (1992) dapat dipenuhi melalui perilaku kepemimpinan transformasional.

2. Sesuai dengan hipotesis kedua, yaitu variabel perilaku kepemimpinan transformasional merupakan variabel dominan dalam mempengaruhi komitmen organisasi terbukti kebenarannya. Hal ini ditunjukkan oleh

kontribusi  $r^2$  parsial sebesar 0,142 atau 14,2% yang merupakan kontribusi terbesar di antara variabel-variabel yang lain, dengan catatan variabel lainnya konstan.

Temuan ini memperkuat pendapat para ahli bahwa perilaku kepemimpinan transformasional mampu membawa perubahan-perubahan yang lebih mendasar, seperti nilai-nilai, tujuan, dan kebutuhan bawahan (Avolio, dkk., 1988), dan perubahan-perubahan tersebut berdampak pada timbulnya komitmen bawahan karena terpenuhinya kebutuhan yang lebih tinggi (Bass, 1985; Tosi, dkk., 1990).

## 7.2 Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan pengalaman selama penelitian, maka selanjutnya diusulkan beberapa saran kiranya bermanfaat bagi pengelola perpustakaan perguruan tinggi negeri di kota Surabaya. Adapun saran yang diusulkan adalah sebagai berikut:

1. Bagi para pemimpin di lingkungan kerja perpustakaan perguruan tinggi negeri di kota Surabaya, dengan bukti terdapatnya pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi maka perlu dipertimbangkan untuk digunakan perilaku kepemimpinan transformasional dalam memimpin bawahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional terkait dengan meningkatnya komitmen bawahan.
2. Bagi perpustakaan perguruan tinggi negeri di kota Surabaya, hendaknya dipertimbangkan perlunya membekali keterampilan pemimpin atau calon pemimpin dalam mempraktikkan perilaku kepemimpinan transformasional,

karena itu perlu dilakukan pelatihan-pelatihan mengenai kepemimpinan transformasional bagi para pemimpin dan calon pemimpin. Dengan demikian perilaku kepemimpinan transformasional dapat dilakukan oleh setiap pemimpin atau calon pemimpin pada berbagai unit kerja.

3. Sehubungan dengan terbatasnya variabel yang digunakan dalam penelitian ini maka untuk penelitian lebih lanjut perlu diperhatikan variabel lain yang mempengaruhi komitmen organisasi pustakawan di lingkungan perpustakaan perguruan tinggi negeri di kota Surabaya.





# DAFTAR PUSTAKA



## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N.J. & Mayer, J.P. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Arikunto, Suharsimi. 1993. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Avolio, B.J. Waldman, D.A. & Einstein, W.O. 1988. Transformational Leadership in a Management Game Simulation. *Group & Organizational Studies*, Vol. 13, No.1, 59-80.
- Azwar, Syaifuddin. 1997. *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bass, B.M.1985. *Leadership and Performance beyond Expectation*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. 1994. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Buchori, M. 1994. *Transformasi, Sukses, dan Masalah-Masalah Demokrasi*. Jakarta: IKIP Muhammadiyah Jakarta Press.
- Daryanto, Arief dan Daryanto, Heny K.S. 2001. *Model Kepemimpinan dan Pemimpin Agribisnis*. Bogor: Fakultas Pertanian IPB.
- Depnaker. 2000. *Laporan Tahunan Direktorat Jenderal Pembinaan Ketenagakerjaan dan Pengawasan Norma Kerja, 1980-2000*.
- Diboye, R.L. & Smith, C. 1994. *Understanding and Individual and Organizational Psychology: An Integrative Approach. 4<sup>th</sup> Ed*. New York: Harcoot Brace College Publisher.
- Dubinsky, A.J., Yammarino, F.J., Jolson, M., & Spangler, W.D. 1995. Transformational Leadership: An Initial Investigation in Sales Management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1995, 6, 17-31.
- Flippo, Edwin B. 1990. *Personal Management*. Edisi Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Gordon, M.E., Philpot, J.W., Burt, R.E., Thomson, C.A., & Spiller, W.E. 1980. Commitment to the Union: Development of Measure and An Examination of its Correlates. *Journal of Applied Psychology*. 65, 479-499.

- Greenberg, J. and Baron, R.A. 1993. *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Sixth Edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Gruen, T.W., Summers, J.O., & Acito, F. 2000. Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Profesional Association, *Journal of Marketing*, 59 (Januari), 78-92.
- Hadi, Sutrisno. 1996. *Statistik 2*. Yogyakarta: Yayasan penerbit Psikologi UGM.
- Irianto, Jusuf. 2001. *Kumpulan Kuliah Kepemimpinan Program Pascasarjana Universitas Airlangga*. Surabaya: Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
- Keller, R.T. 1992. Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups, *Journal of Management*, Vol. 18, No. 3, 489-501.
- Kerlinger, Fred N. 1995. *Asas-Asas Penelitian Behavioral*. Yogyakarta: Gajah Mada University Pres.
- Kouzes, J & Posner, G. 1988. *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kuhnert, K.W., & Lewis, P.1987. "Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis", *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 4, 648-657.
- Kuswosedjati. 1995. *Posisi Pustakawan dalam Dunia Informasi*. Makalah Konggres dan Seminar Ilmiah IPI, tanggal 20-23 Nopember 1995, Jakarta: PB-IPI.
- Li-Yueh Chen. 2001. *An examination of the Relationship Between Leadership Behavior and Organizational Commitment at Steel Companies*. England: Nova Southeastern University.
- Luthans, F. 1992. *Organizational Behavior*. New York: Mc-Graw Hill, Inc.
- Majalah SWA. 2000. *Loyalitas yang Berganti Tuah*. Majalah SWA No. XVI/10. Edisi Agustus 2000.
- Mowday, R.T., Koberg, C.S. & Mc. Arthur. 1984. The Psychology of the Withdrawal: A Cross Validational Test of Mobley's Intermediate Likages Model of Turn-over in Two Samples. *Academy of Management Journal*, 27, 79-94.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. 1979. "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, 79-94.

- Nazir, Moh. 1988. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Neale, M., & Northcraft, G.B. 1990. *Organizational Behavior: A Management Challenge*. Florida: The Dryden Press.
- Newman, W.H., Warren, E.K., and Schnee, J.E. 1982. *The Process of Management: Strategy Action Result. Fifth Edition*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Ott, S. 1989. *Classic Reading in Organizational Behavior*. California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 1980 tentang Pokok Pokok Organisasi Universitas/Institut Negeri. Jakarta: Lembaran Negara Republik Indonesia.
- Purwanto, Budi & Adisubroto, Dalil. 2001. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Komitmen terhadap Organisasi. *Sosiohumanika*, 14(1) Januari 2001.
- Robbins, S.P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Terjemahan. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Samiyono, David. 1995. *Pustakawan Profesi yang Tersembunyi*. Makalah Konggres dan Seminar Ilmiah IPI, tanggal 20-23 Nopember 1995, Jakarta: PB-IPI.
- Savery, L.K. 1991. Perceived and Preferred Styles of Leadership Influences on Employee Job Satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 1991, 6, 28-32.
- Simons, T.L. 1999. Behavioral Integrity as a Critical Ingredient for Transformational Leadership, *Journal of Organizational Change Management*, Vol 2 (2), 89-104.
- Singarimbun, Masri dan Efendi, Sofian. 1989. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Steers, R.M., & Porter L.W. 1991. *Motivation and Work Behavior*. Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Sugiyono. 1994. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Suparmoko, M. 1991. *Metode Penelitian Praktis untuk Ilmu-Ilmu Sosial dan Ekonomi*. Edisi ketiga. Yogyakarta: BPFE UGM

- Surbakti, R. 1992. *Penyusunan dan Kegunaan Teori Dalam Penelitian*. Kursus Dasar Penelitian Ilmu Sosial, Balai Kajian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, FISIP Unair.
- Tjiptono, Fandy & Syakhroza, Akhmad. 1999. *Kemimpinan Transformasional*. *Usahawan No. 09 TH XXVIII September 1999*.
- Tjitropranoto, Prabowo. 1995. *Kriteria Sumberdaya Manusia di Perpustakaan*. *Jurnal Perpustakaan Pertanian Vol. IV, (dua), 1995*.
- Undang Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok Pokok Kepegawaian. Bandung: Binacipta
- Undang Undang Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Pegawai Negeri. Jakarta: Mini Jaya Abadi.
- Usman, Husaini dan Akbar, Purnomo Setiady 1995. *Pengantar Statistika*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Yukl, G.A. 1998. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (edisi bahasa Indonesia).  
• Jakarta: Penhallindo.





# LAMPIRAN



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
UPT PERPUSTAKAAN

Jl. Darmawangsa Dalam Surabaya - 60286 Telp. 5030826 Fax. : 5020468; E-mail: libunair@indo.net.id

Tampiran 1

SURAT KETERANGAN  
Nomor : //48 A /J03.13/KP/2003

Kepala UPT Perpustakaan Universitas Airlangga menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

Nama : Pudjiono  
NIM : 090114390 M  
Program Studi : Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia  
Minat Studi : Pemerintahan  
Program : Pascasarjana Universitas Airlangga

yang bersangkutan benar-benar telah mengadakan penelitian untuk melengkapi tugas akhir pembuatan tesis pada UPT Perpustakaan Universitas Airlangga Surabaya yang telah dilaksanakan pada tanggal 23 - 30 Juni 2003.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk di pergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 1 Juli 2003  
a.n. Kepala,  
Kasubag. Tata Usaha



Eko Siswantoro  
NIP. 131797320

# Lampiran 2

## Variabel Penelitian per Responden





ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga  
**TABEL DATA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL**

N	Imbalan Kontijen											Manajemen Eksepsi										Total	Total Valid	
	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	63	64	65	66	67	68	69	70	71			
1	2	3	2	2	1	2	3	3	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	39	39	
2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	46	46
3	3	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	3	3	4	2	2	3	4	2	45	45	
4	1	3	2	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	2	3	3	2	2	3	2	2	38	38	
5	3	3	2	1	2	1	3	3	2	2	1	1	2	2	3	3	1	2	2	3	2	44	44	
6	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	75	75	
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	26	26	
8	1	3	1	3	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	3	2	2	36	36	
9	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	1	2	48	48	
10	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	51	51	
11	4	2	3	2	3	3	3	2	1	3	1	1	1	3	2	4	3	1	4	4	2	52	52	
12	2	2	2	2	2	2	3	4	2	1	1	1	2	2	4	4	3	3	4	4	3	53	53	
13	1	1	3	3	3	4	2	2	1	3	3	1	1	3	2	2	3	2	3	2	2	47	47	
14	1	1	4	3	3	4	1	2	1	3	1	1	1	3	2	2	3	1	4	4	2	47	47	
15	2	3	2	2	2	2	3	4	2	2	2	1	2	2	4	4	3	3	4	4	2	55	55	
16	2	3	2	2	1	2	3	3	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	39	39	
17	2	3	2	2	1	2	3	3	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	39	39	
18	4	4	1	1	4	1	1	4	1	1	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	1	55	55	
19	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	3	29	29	
20	2	3	1	2	2	2	1	2	3	2	4	1	4	2	2	4	2	1	2	4	3	49	49	
21	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	27	27	
22	3	4	3	3	2	2	3	3	4	4	3	3	3	2	2	4	2	2	2	3	4	61	61	
23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	26	26	
24	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	24	
25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21	21	
26	1	3	2	1	2	1	1	2	3	1	1	2	2	1	4	3	2	1	1	2	4	40	40	
27	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	2	1	1	55	55	
28	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	56	56	
29	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	54	54	
30	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	48	48	
31	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	46	46	
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63	63	
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63	63	
34	3	3	3	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	3	2	2	2	40	40	
35	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	4	3	3	2	3	3	3	50	50	
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	81	81	
37	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	1	2	4	3	4	3	3	4	3	53	53	
38	3	3	3	2	2	2	3	1	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	52	52	
39	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	3	3	3	3	2	3	41	41	
40	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	1	2	55	55	
41	2	2	2	3	1	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	4	3	2	2	2	2	48	48	
42	3	2	3	1	2	3	2	3	2	4	3	2	3	3	2	3	2	4	3	3	2	55	55	
43	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	42	42	
44	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	3	2	2	42	42	
45	1	2	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	3	1	3	3	2	4	3	2	3	41	41	
46	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	3	1	1	2	1	1	2	1	1	2	33	33	
47	2	3	2	2	1	3	3	2	3	2	2	2	1	3	2	3	3	2	2	3	2	48	48	





### Lampiran 3 Uji Validitas Dan Reliabilitas

#### 1. Variabel Kepemimpinan Transaksional

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X1_50	2.1702	.9165	47.0
2.	X1_51	2.4255	.8274	47.0
3.	X1_52	2.2128	.8324	47.0
4.	X1_53	2.0000	.8341	47.0
5.	X1_54	2.0426	.8329	47.0
6.	X1_55	2.1277	.8752	47.0
7.	X1_56	2.1702	.8925	47.0
8.	X1_57	2.3404	.8914	47.0
9.	X1_58	2.0213	.8966	47.0
10.	X1_59	2.2340	.8899	47.0
11.	X1_60	1.8298	.8678	47.0
12.	X1_61	1.7872	.8581	47.0
13.	X1_63	1.8936	.9145	47.0
14.	X1_64	2.1277	.8752	47.0
15.	X1_65	2.4255	.9944	47.0
16.	X1_66	2.7021	.9069	47.0
17.	X1_67	2.3404	.8914	47.0
18.	X1_68	2.2340	.8899	47.0
19.	X1_69	2.5319	.8560	47.0
20.	X1_70	2.4894	1.0399	47.0
21.	X1_71	2.2340	.7861	47.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	46.3404	149.3164	12.2195	21

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1_50	44.1702	133.4921	.7075	.9293
X1_51	43.9149	137.8187	.5566	.9320
X1_52	44.1277	136.0703	.6464	.9305
X1_53	44.3404	136.1859	.6388	.9306
X1_54	44.2979	136.4746	.6242	.9309
X1_55	44.2128	135.2581	.6530	.9303
X1_56	44.1702	135.4921	.6270	.9308
X1_57	44.0000	134.6957	.6682	.9300
X1_58	44.3191	135.0046	.6483	.9304
X1_59	44.1064	134.2276	.6934	.9296
X1_60	44.5106	140.3858	.3977	.9347
X1_61	44.5532	136.4699	.6040	.9312

X1_63	44.4468	134.5134	.6584	.9302
X1_64	44.2128	134.6494	.6844	.9298
X1_65	43.9149	135.0361	.5751	.9319
X1_66	43.6383	134.7142	.6546	.9303
X1_67	44.0000	133.2174	.7437	.9287
X1_68	44.1064	137.6623	.5202	.9327
X1_69	43.8085	137.7234	.5406	.9323
X1_70	43.8511	133.3904	.6180	.9311
X1_71	44.1064	141.0102	.4118	.9342

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 47.0

N of Items = 21

Alpha = .9341

## 2. Variabel Kepemimpinan Transformasional Putaran 1

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X2_1	2.7872	.9541	47.0
2.	X2_2	2.5745	.8274	47.0
3.	X2_3	2.7447	.8201	47.0
4.	X2_4	2.7447	.9884	47.0
5.	X2_5	2.7447	.9884	47.0
6.	X2_6	2.6809	.9350	47.0
7.	X2_7	2.5532	.8024	47.0
8.	X2_8	2.2553	.8715	47.0
9.	X2_23	2.4894	.9295	47.0
10.	X2_29	2.4468	.8799	47.0
11.	X2_9	2.2766	.9714	47.0
12.	X2_10	2.8511	.8070	47.0
13.	X2_11	3.0426	.9079	47.0
14.	X2_12	2.5106	.8307	47.0
15.	X2_13	2.7021	.9069	47.0
16.	X2_14	2.5532	.9043	47.0
17.	X2_15	2.5532	.9958	47.0
18.	X2_16	2.7447	.8462	47.0
19.	X2_17	2.6809	1.0238	47.0
20.	X2_18	2.7872	1.0201	47.0
21.	X2_19	2.6809	.9580	47.0
22.	X2_20	2.4043	.8511	47.0
23.	X2_21	2.6170	.8736	47.0
24.	X2_22	2.7447	.8961	47.0
25.	X2_24	2.1702	.8423	47.0
26.	X2_25	2.5106	.9295	47.0
27.	X2_26	2.3404	.8412	47.0
28.	X2_27	2.2553	.7363	47.0
29.	X2_28	2.3191	.7549	47.0
30.	X2_30	2.1064	.6904	47.0

31.	X2_31	2.2979	.9305	47.0
32.	X2_32	2.1489	.8841	47.0
33.	X2_33	2.2340	.7579	47.0
34.	X2_34	2.2128	.9074	47.0
35.	X2_35	1.9362	.7914	47.0
36.	X2_36	2.2979	.8576	47.0
37.	X2_37	2.2979	.9305	47.0
38.	X2_38	2.7234	.9935	47.0
39.	X2_39	2.1064	.8904	47.0
40.	X2_40	2.1064	.7867	47.0
41.	X2_41	2.3830	.8981	47.0
42.	X2_42	2.2553	.7931	47.0
43.	X2_43	2.5106	.9295	47.0
44.	X2_44	2.5532	.8799	47.0
45.	X2_45	2.5532	.8549	47.0
46.	X2_62	1.8936	.8656	47.0
47.	X2_72	2.3191	.8368	47.0
48.	X2_46	2.4468	.7748	47.0
49.	X2_47	2.1702	.8161	47.0
50.	X2_48	2.3830	.8223	47.0
51.	X2_49	2.2766	.7133	47.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	124.9787	787.7169	28.0663	51

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X2_1	122.1915	754.9408	.6078	.9683
X2_2	122.4043	755.7678	.6873	.9681
X2_3	122.2340	763.3571	.5227	.9686
X2_4	122.2340	753.9223	.6046	.9683
X2_5	122.2340	758.1832	.5247	.9686
X2_6	122.2979	753.2137	.6553	.9681
X2_7	122.4255	754.9889	.7276	.9680
X2_8	122.7234	756.2044	.6416	.9682
X2_23	122.4894	748.0814	.7625	.9678
X2_29	122.5319	751.1674	.7417	.9679
X2_9	122.7021	764.9093	.4069	.9690
X2_10	122.1277	759.5920	.6176	.9683
X2_11	121.9362	757.3654	.5909	.9684
X2_12	122.4681	759.4718	.6018	.9683
X2_13	122.2766	752.3349	.6947	.9680
X2_14	122.4255	757.2498	.5957	.9683
X2_15	122.4255	749.6846	.6792	.9681
X2_16	122.2340	763.4875	.5028	.9686
X2_17	122.2979	745.3006	.7401	.9678
X2_18	122.1915	748.4191	.6854	.9680
X2_19	122.2979	757.7789	.5502	.9685
X2_20	122.5745	757.4237	.6312	.9682

X2_21	122.3617	752.1924	.7254	.9679
X2_22	122.2340	759.2701	.5598	.9685
X2_24	122.8085	755.8973	.6717	.9681
X2_25	122.4681	750.1240	.7214	.9679
X2_26	122.6383	756.9315	.6498	.9682
X2_27	122.7234	769.9870	.4206	.9688
X2_28	122.6596	755.4903	.7629	.9679
X2_30	122.8723	778.9833	.1598	.9698
X2_31	122.6809	747.5264	.7729	.9677
X2_32	122.8298	748.8834	.7864	.9677
X2_33	122.7447	761.7160	.6078	.9683
X2_34	122.7660	747.5745	.7924	.9677
X2_35	123.0426	753.5634	.7717	.9678
X2_36	122.6809	758.3959	.6052	.9683
X2_37	122.6809	749.0046	.7431	.9678
X2_38	122.2553	753.5421	.6085	.9683
X2_39	122.8723	749.9833	.7575	.9678
X2_40	122.8723	763.5486	.5417	.9685
X2_41	122.5957	757.1591	.6019	.9683
X2_42	122.7234	756.2914	.7060	.9680
X2_43	122.4681	753.3414	.6568	.9681
X2_44	122.4255	756.8585	.6214	.9683
X2_45	122.4255	755.4237	.6717	.9681
X2_62	123.0851	760.4274	.5559	.9685
X2_72	122.6596	775.6207	.2445	.9694
X2_46	122.5319	763.6457	.5481	.9685
X2_47	122.8085	782.6799	.0957	.9698
X2_48	122.5957	770.4200	.3641	.9690
X2_49	122.7021	770.2572	.4281	.9688

## Reliability Coefficients

N of Cases = 47.0

N of Items = 51

Alpha = .9689

## Putaran 2

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X2_1	2.7872	.9541	47.0
2.	X2_2	2.5745	.8274	47.0
3.	X2_3	2.7447	.8201	47.0
4.	X2_4	2.7447	.9884	47.0
5.	X2_5	2.7447	.9884	47.0
6.	X2_6	2.6809	.9350	47.0
7.	X2_7	2.5532	.8024	47.0
8.	X2_8	2.2553	.8715	47.0
9.	X2_23	2.4894	.9295	47.0
10.	X2_29	2.4468	.8799	47.0
11.	X2_9	2.2766	.9714	47.0

12.	X2_10	2.8511	.8070	47.0
13.	X2_11	3.0426	.9079	47.0
14.	X2_12	2.5106	.8307	47.0
15.	X2_13	2.7021	.9069	47.0
16.	X2_14	2.5532	.9043	47.0
17.	X2_15	2.5532	.9958	47.0
18.	X2_16	2.7447	.8462	47.0
19.	X2_17	2.6809	1.0238	47.0
20.	X2_18	2.7872	1.0201	47.0
21.	X2_19	2.6809	.9580	47.0
22.	X2_20	2.4043	.8511	47.0
23.	X2_21	2.6170	.8736	47.0
24.	X2_22	2.7447	.8961	47.0
25.	X2_24	2.1702	.8423	47.0
26.	X2_25	2.5106	.9295	47.0
27.	X2_26	2.3404	.8412	47.0
28.	X2_27	2.2553	.7363	47.0
29.	X2_28	2.3191	.7549	47.0
30.	X2_31	2.2979	.9305	47.0
31.	X2_32	2.1489	.8841	47.0
32.	X2_33	2.2340	.7579	47.0
33.	X2_34	2.2128	.9074	47.0
34.	X2_35	1.9362	.7914	47.0
35.	X2_36	2.2979	.8576	47.0
36.	X2_37	2.2979	.9305	47.0
37.	X2_38	2.7234	.9935	47.0
38.	X2_39	2.1064	.8904	47.0
39.	X2_40	2.1064	.7867	47.0
40.	X2_41	2.3830	.8981	47.0
41.	X2_42	2.2553	.7931	47.0
42.	X2_43	2.5106	.9295	47.0
43.	X2_44	2.5532	.8799	47.0
44.	X2_45	2.5532	.8549	47.0
45.	X2_62	1.8936	.8656	47.0
46.	X2_72	2.3191	.8368	47.0
47.	X2_46	2.4468	.7748	47.0
48.	X2_48	2.3830	.8223	47.0
49.	X2_49	2.2766	.7133	47.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	120.7021	773.9528	27.8200	49

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X2_1	117.9149	741.3839	.6093	.9702
X2_2	118.1277	742.2877	.6872	.9699
X2_3	117.9574	749.6503	.5262	.9704
X2_4	117.9574	740.2590	.6083	.9702
X2_5	117.9574	744.9981	.5185	.9705



X2_6	118.0213	739.4126	.6621	.9700
X2_7	118.1489	741.3469	.7315	.9698
X2_8	118.4468	742.6004	.6441	.9701
X2_23	118.2128	734.6929	.7620	.9697
X2_29	118.2553	737.8899	.7382	.9698
X2_9	118.4255	751.5106	.4037	.9709
X2_10	117.8511	746.0426	.6183	.9702
X2_11	117.6596	744.0555	.5870	.9703
X2_12	118.1915	746.1582	.5972	.9702
X2_13	118.0000	738.4783	.7031	.9699
X2_14	118.1489	743.4773	.6014	.9702
X2_15	118.1489	735.9556	.6849	.9699
X2_16	117.9574	750.1721	.4976	.9705
X2_17	118.0213	732.0213	.7380	.9697
X2_18	117.9149	734.7317	.6904	.9699
X2_19	118.0213	744.2387	.5509	.9704
X2_20	118.2979	743.9093	.6315	.9701
X2_21	118.0851	738.5143	.7303	.9698
X2_22	117.9574	746.1286	.5520	.9704
X2_24	118.5319	742.0370	.6800	.9700
X2_25	118.1915	736.6799	.7216	.9698
X2_26	118.3617	743.5402	.6475	.9701
X2_27	118.4468	757.3830	.3955	.9708
X2_28	118.3830	741.9806	.7636	.9698
X2_31	118.4043	734.5069	.7649	.9697
X2_32	118.5532	735.6873	.7815	.9696
X2_33	118.4681	748.3414	.6038	.9702
X2_34	118.4894	734.1684	.7924	.9696
X2_35	118.7660	740.0527	.7728	.9697
X2_36	118.4043	744.8548	.6059	.9702
X2_37	118.4043	735.2026	.7508	.9697
X2_38	117.9787	740.2821	.6046	.9702
X2_39	118.5957	736.4200	.7603	.9697
X2_40	118.5957	749.7678	.5470	.9704
X2_41	118.3191	743.5698	.6038	.9702
X2_42	118.4468	742.6438	.7097	.9699
X2_43	118.1915	739.6364	.6616	.9700
X2_44	118.1489	743.3469	.6217	.9701
X2_45	118.1489	741.4773	.6819	.9700
X2_62	118.8085	746.9408	.5551	.9704
X2_72	118.3830	761.8067	.2478	.9713
X2_46	118.2553	750.3682	.5414	.9704
X2_48	118.3191	756.6133	.3683	.9709
X2_49	118.4255	756.5541	.4304	.9707

## Reliability Coefficients

N of Cases = 47.0

N of Items = 49

Alpha = .9707



### 3. Variabel Komitmen Organisasi Putaran 1

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Y_02	2.8723	.4480	47.0
2.	Y_03	2.2979	.7493	47.0
3.	Y_11	2.9574	.6580	47.0
4.	Y_13	3.2979	.7197	47.0
5.	Y_16	2.9362	.7914	47.0
6.	Y_18	3.0213	.8206	47.0
7.	Y_19	3.2340	.5600	47.0
8.	Y_21	2.8723	.7407	47.0
9.	Y_30	3.0000	.6916	47.0
10.	Y_37	3.0851	.6862	47.0
11.	Y_39	2.3191	.7831	47.0
12.	Y_43	2.8298	.7890	47.0
13.	Y_04	3.4894	.6211	47.0
14.	Y_06	3.4043	.6481	47.0
15.	Y_07	2.7872	.8324	47.0
16.	Y_10	3.3404	.6684	47.0
17.	Y_12	3.1489	.7512	47.0
18.	Y_14	2.1277	.8240	47.0
19.	Y_15	1.8723	.6466	47.0
20.	Y_20	3.1702	.7015	47.0
21.	Y_22	3.0851	.5835	47.0
22.	Y_24	2.8723	.7694	47.0
23.	Y_26	3.1277	.7407	47.0
24.	Y_28	3.0213	.6753	47.0
25.	Y_31	3.0851	.6537	47.0
26.	Y_35	3.2340	.5600	47.0
27.	Y_40	3.4468	.6189	47.0
28.	Y_42	3.4894	.5850	47.0
29.	Y_01	2.0213	.9205	47.0
30.	Y_05	2.7660	.8899	47.0
31.	Y_08	3.2766	.8263	47.0
32.	Y_09	3.1915	.8246	47.0
33.	Y_17	2.6383	.9652	47.0
34.	Y_23	3.2340	.6329	47.0
35.	Y_25	3.2553	.7061	47.0
36.	Y_36	3.2766	.6151	47.0
37.	Y_29	2.8936	.5983	47.0
38.	Y_32	1.9362	.9185	47.0
39.	Y_33	2.7872	.8059	47.0
40.	Y_34	3.0851	.8030	47.0
41.	Y_27	3.0213	.8467	47.0
42.	Y_38	2.2340	.8133	47.0
43.	Y_41	3.2979	.6566	47.0
44.	Y_44	2.7660	.6664	47.0
45.	Y_45	2.3830	.8223	47.0
46.	Y_46	3.2979	.6226	47.0
47.	Y_47	3.4043	.6136	47.0
48.	Y_48	3.2979	.6566	47.0

49.	Y_49	2.7872	.7500	47.0
50.	Y_50	3.1064	.6989	47.0
51.	Y_51	3.1064	.7585	47.0
52.	Y_52	2.5106	.8307	47.0
53.	Y_53	3.0851	.5835	47.0
54.	Y_54	2.4468	.8291	47.0
55.	Y_55	3.2128	.6573	47.0
56.	Y_56	3.0000	.7802	47.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	164.7447	176.4551	13.2836	56

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Y_02	161.8723	177.4181	-.0975	.8487
Y_03	162.4468	173.5134	.1206	.8470
Y_11	161.7872	172.0842	.2281	.8448
Y_13	161.4468	169.6873	.3333	.8429
Y_16	161.8085	169.8104	.2918	.8437
Y_18	161.7234	169.9001	.2749	.8440
Y_19	161.5106	170.3858	.3937	.8424
Y_21	161.8723	173.2442	.1365	.8467
Y_30	161.7447	168.8464	.3967	.8418
Y_37	161.6596	168.2294	.4357	.8411
Y_39	162.4255	174.4672	.0664	.8483
Y_43	161.9149	169.9491	.2860	.8438
Y_04	161.2553	168.1943	.4888	.8405
Y_06	161.3404	171.7946	.2496	.8445
Y_07	161.9574	179.2590	-.1569	.8533
Y_10	161.4043	169.9417	.3481	.8427
Y_12	161.5957	165.4200	.5419	.8386
Y_14	162.6170	176.9806	-.0549	.8510
Y_15	162.8723	184.6790	-.4917	.8566
Y_20	161.5745	168.2063	.4263	.8412
Y_22	161.6596	172.6207	.2279	.8448
Y_24	161.8723	174.3747	.0732	.8480
Y_26	161.6170	167.8936	.4175	.8412
Y_28	161.7234	167.5088	.4857	.8402
Y_31	161.6596	169.0990	.4075	.8417
Y_35	161.5106	167.6466	.5858	.8395
Y_40	161.2979	167.6050	.5284	.8399
Y_42	161.2553	166.3247	.6486	.8383
Y_01	162.7234	181.0740	-.2206	.8558
Y_05	161.9787	166.9343	.3796	.8417
Y_08	161.4681	168.0805	.3590	.8422
Y_09	161.5532	163.6873	.5729	.8375
Y_17	162.1064	169.1406	.2543	.8448
Y_23	161.5106	166.9510	.5566	.8393
Y_25	161.4894	167.2988	.4740	.8403

Y_36	161.4681	168.3414	.4846	.8406
Y_29	161.8511	171.0426	.3230	.8433
Y_32	162.8085	176.0278	-.0171	.8511
Y_33	161.9574	171.9547	.1822	.8460
Y_34	161.6596	171.0555	.2264	.8450
Y_27	161.7234	167.1610	.3918	.8414
Y_38	162.5106	178.9075	-.1431	.8528
Y_41	161.4468	168.9047	.4172	.8415
Y_44	161.9787	172.6735	.1906	.8455
Y_45	162.3617	172.3663	.1580	.8465
Y_46	161.4468	168.1656	.4894	.8405
Y_47	161.3404	166.9685	.5745	.8392
Y_48	161.4468	167.1656	.5218	.8397
Y_49	161.9574	168.8242	.3627	.8423
Y_50	161.6383	166.9750	.4978	.8399
Y_51	161.6383	166.4968	.4793	.8399
Y_52	162.2340	175.2266	.0245	.8494
Y_53	161.6596	171.0555	.3315	.8432
Y_54	162.2979	174.0398	.0790	.8483
Y_55	161.5319	166.6457	.5526	.8392
Y_56	161.7447	170.1073	.2820	.8439

## Reliability Coefficients

N of Cases = 47.0

N of Items = 56

Alpha = .8464

**Putaran 2**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Y_13	3.2979	.7197	47.0
2.	Y_16	2.9362	.7914	47.0
3.	Y_18	3.0213	.8206	47.0
4.	Y_19	3.2340	.5600	47.0
5.	Y_30	3.0000	.6916	47.0
6.	Y_37	3.0851	.6862	47.0
7.	Y_43	2.8298	.7890	47.0
8.	Y_04	3.4894	.6211	47.0
9.	Y_06	3.4043	.6481	47.0
10.	Y_10	3.3404	.6684	47.0
11.	Y_12	3.1489	.7512	47.0
12.	Y_20	3.1702	.7015	47.0
13.	Y_26	3.1277	.7407	47.0
14.	Y_28	3.0213	.6753	47.0
15.	Y_31	3.0851	.6537	47.0
16.	Y_35	3.2340	.5600	47.0
17.	Y_40	3.4468	.6189	47.0
18.	Y_42	3.4894	.5850	47.0
19.	Y_05	2.7660	.8899	47.0

20.	Y_08	3.2766	.8263	47.0
21.	Y_09	3.1915	.8246	47.0
22.	Y_17	2.6383	.9652	47.0
23.	Y_23	3.2340	.6329	47.0
24.	Y_25	3.2553	.7061	47.0
25.	Y_36	3.2766	.6151	47.0
26.	Y_29	2.8936	.5983	47.0
27.	Y_27	3.0213	.8467	47.0
28.	Y_41	3.2979	.6566	47.0
29.	Y_46	3.2979	.6226	47.0
30.	Y_47	3.4043	.6136	47.0
31.	Y_48	3.2979	.6566	47.0
32.	Y_49	2.7872	.7500	47.0
33.	Y_50	3.1064	.6989	47.0
34.	Y_51	3.1064	.7585	47.0
35.	Y_53	3.0851	.5835	47.0
36.	Y_55	3.2128	.6573	47.0
37.	Y_56	3.0000	.7802	47.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	116.5106	158.8205	12.6024	37

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Y_13	113.2128	151.6059	.3778	.9062
Y_16	113.5745	150.4672	.3980	.9060
Y_18	113.4894	152.5597	.2756	.9080
Y_19	113.2766	151.9001	.4786	.9051
Y_30	113.5106	150.2118	.4796	.9048
Y_37	113.4255	149.6411	.5187	.9043
Y_43	113.6809	152.1785	.3092	.9074
Y_04	113.0213	151.2387	.4711	.9050
Y_06	113.1064	152.8797	.3445	.9066
Y_10	113.1702	150.7965	.4616	.9051
Y_12	113.3617	147.1924	.6070	.9029
Y_20	113.3404	150.4468	.4580	.9051
Y_26	113.3830	152.2849	.3275	.9070
Y_28	113.4894	151.2988	.4253	.9055
Y_31	113.4255	152.0324	.3946	.9059
Y_35	113.2766	150.9870	.5464	.9043
Y_40	113.0638	149.5393	.5879	.9036
Y_42	113.0213	148.7169	.6841	.9026
Y_05	113.7447	150.2812	.3551	.9070
Y_08	113.2340	151.1397	.3445	.9069
Y_09	113.3191	145.2655	.6478	.9020
Y_17	113.8723	150.3747	.3174	.9080
Y_23	113.2766	149.6392	.5671	.9038
Y_25	113.2553	151.4986	.3925	.9060
Y_36	113.2340	149.7484	.5775	.9037

Y_29	113.6170	153.1980	.3554	.9064
Y_27	113.4894	150.8640	.3481	.9070
Y_41	113.2128	151.3451	.4361	.9054
Y_46	113.2128	150.0842	.5473	.9041
Y_47	113.1064	149.9232	.5671	.9039
Y_48	113.2128	149.5624	.5497	.9039
Y_49	113.7234	151.8131	.3487	.9067
Y_50	113.4043	149.3765	.5242	.9042
Y_51	113.4043	149.5069	.4711	.9049
Y_53	113.4255	154.6846	.2615	.9075
Y_55	113.2979	150.1267	.5129	.9044
Y_56	113.5106	152.8640	.2772	.9078

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 47.0

N of Items = 37

Alpha = .9077



## Lampiran 4 Uji Normalitas Sebaran

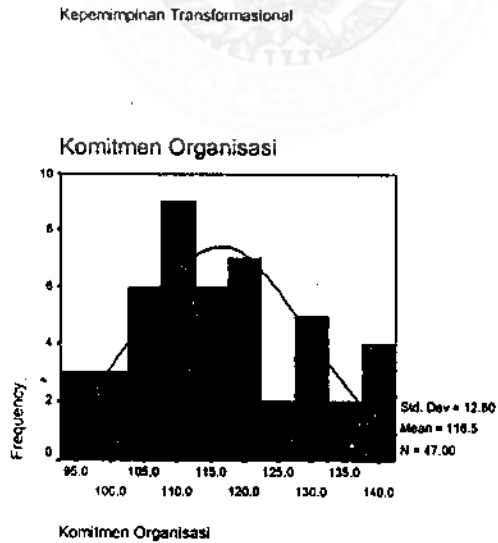
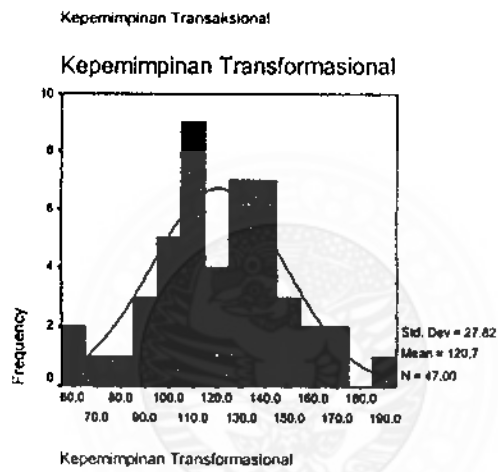
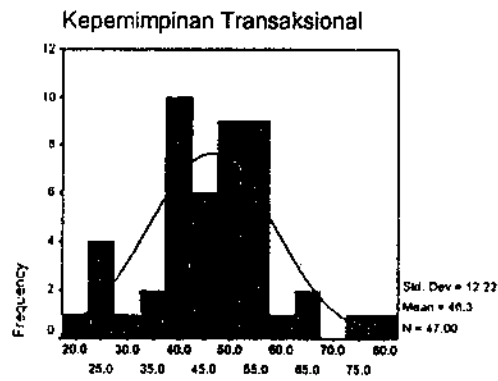
### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kepemimpinan Transaksional	Kepemimpinan Transformasional	Usia	Masa Kerja	Komitmen Organisasi
N		47	47	47	47	47
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	46.3404	120.7021	3.2340	3.5106	116.5106
	Std. Deviation	12.2195	27.8200	.6982	.7481	12.6024
Most Extreme Differences	Absolute	.112	.066	.248	.403	.092
	Positive	.112	.066	.248	.257	.090
	Negative	-.083	-.058	-.247	-.403	-.092
Kolmogorov-Smirnov Z		.765	.452	1.702	2.763	.629
Asymp. Sig. (2-tailed)		.602	.987	.006	.000	.823

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

# HISTOGRAM





## Lampiran 5 Uji Linieritas Hubungan

### 1. X1 – Y

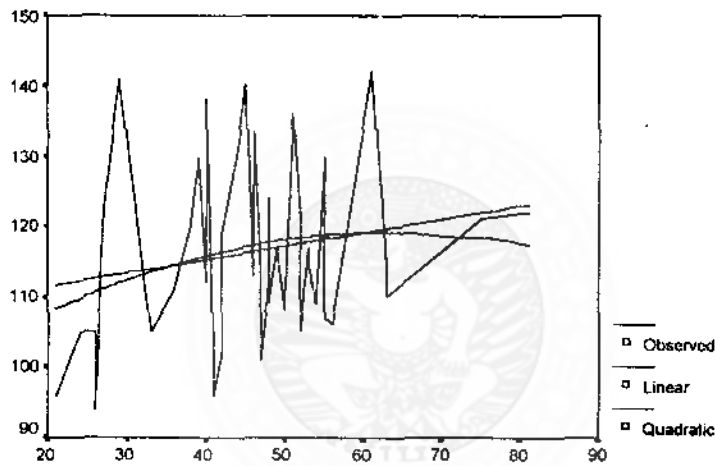
#### Curve Fit

MODEL: MOD\_1.

Independent: X1

Dependent	Mth	Rsq	d.f.	F	Sigf	b0	b1	b2
Y	LIN	.034	45	1.58	.216	107.714	.1898	
Y	QUA	.047	44	1.09	.346	94.6560	.7738	-.0061

Komitmen Organisasi



Kepemimpinan Transaksional

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Komitmen Organisasi	Between Groups	(Combined)	5791.295	28	206.832	2.458	.025
		Linearity	247.501	1	247.501	2.942	.103
		Deviation from Linearity	5543.794	27	205.326	2.440	.027
	Within Groups		1514.450	18	84.136		
	Total		7305.745	46			

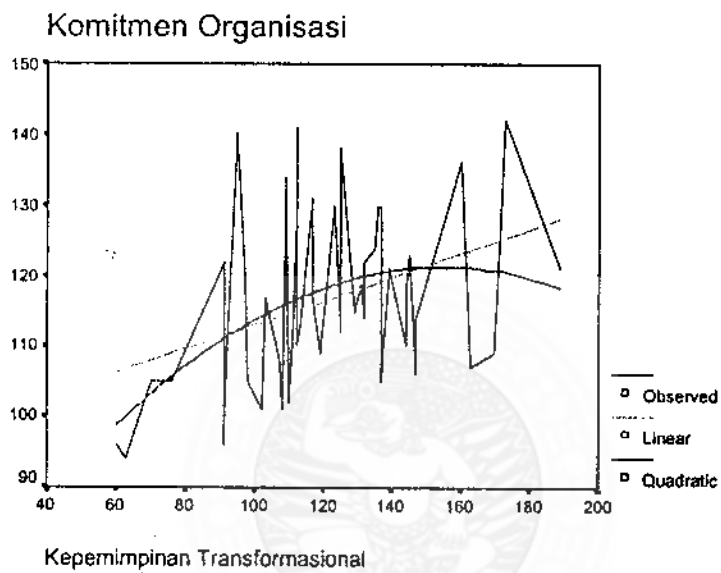
## 2. X2 - Y

## Curve Fit

MODEL: MOD\_2.

Independent: X2

Dependent	Mth	Rsq	d.f.	F	Sigf	b0	b1	b2
Y	LIN	.142	45	7.44	.009	95.9105	.1707	
Y	QUA	.190	44	5.14	.010	60.7727	.7814	-.0025



ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Komitmen Organisasi * Kepemimpinan Transformasional	Between Groups	(Combined)	5524.745	36	153.465	.862	.852
		Linearity	1037.014	1	1037.014	5.823	.038
		Deviation from Linearity	4487.731	35	128.221	.720	.774
	Within Groups		1781.000	10	178.100		
Total			7305.745	46			

## Lampiran 6 Uji Multikolinieritas

Correlations

		Kepemimpinan Transaksional	Kepemimpinan Transformasional	Usia	Masa Kerja
Kepemimpinan Transaksional	Pearson Correlation	1.000	.777**	.029	-.067
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.848	.655
	N	47	47	47	47
Kepemimpinan Transformasional	Pearson Correlation	.777**	1.000	.144	-.125
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.336	.402
	N	47	47	47	47
Usia	Pearson Correlation	.029	.144	1.000	.640**
	Sig. (2-tailed)	.848	.336	.	.000
	N	47	47	47	47
Masa Kerja	Pearson Correlation	-.067	-.125	.640**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.655	.402	.000	.
	N	47	47	47	47

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

## Lampiran 7 Uji Heterokedastisitas

## Correlations

			Kepemimpinan Transaksional	Kepemimpinan Transformasional	Residual 2
Spearman's rho	Kepemimpinan Transaksional	Correlation Coefficient	1.000	.763**	-.089
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.550
		N	47	47	47
	Kepemimpinan Transformasional	Correlation Coefficient	.763**	1.000	-.015
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.919
		N	47	47	47
	Residual 2	Correlation Coefficient	-.089	-.015	1.000
		Sig. (2-tailed)	.550	.919	.
		N	47	47	47

\*\* . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

## Lampiran 8 Analisis Regresi dan Korelasi

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Komitmen Organisasi	116.5106	12.6024	47
Kepemimpinan Transaksional	46.3404	12.2195	47
Kepemimpinan Transformasional	120.7021	27.8200	47

### Correlations

		Komitmen Organisasi	Kepemimpinan Transaksional	Kepemimpinan Transformasional
Pearson Correlation	Komitmen Organisasi	1.000	.184	.377
	Kepemimpinan Transaksional	.184	1.000	.777
	Kepemimpinan Transformasional	.377	.777	1.000
Sig. (1-tailed)	Komitmen Organisasi		.108	.005
	Kepemimpinan Transaksional	.108		.000
	Kepemimpinan Transformasional	.005	.000	
N	Komitmen Organisasi	47	47	47
	Kepemimpinan Transaksional	47	47	47
	Kepemimpinan Transformasional	47	47	47

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.415 <sup>a</sup>	.172	.134	11.7262

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1255.589	2	627.795	4.566	.016 <sup>a</sup>
	Residual	6050.156	44	137.504		
	Total	7305.745	46			

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional

b. Dependent Variable: Komitmen Organisasi



Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	97.365	7.780		12.515	.000			
	Kepemimpinan Transaksional	-.284	.225	-.275	-1.261	.214	.184	-.187	-.173
	Kepemimpinan Transformasional	.267	.099	.590	2.708	.010	.377	.378	.371

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi