

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KUALITAS KEHIDUPAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI

Widya Utami Lubis
Universitas Muslim Nusantara
Email: widyautamilubis@yahoo.com

Zulkarnain
Universitas Sumatera Utara
Email: zul_psi@yahoo.com

Abstract

This study aims to determine the influence of transformational leadership and the quality of work life to organizational commitment. The study involved 200 employees plantation. Data were collected by using scales of transformational leadership, quality of work life and organizational commitment. The data analyzed by multiple linear regression. The results showed that transformational leadership and quality of work life influenced significantly toward organizational commitment ($R= 0.480$, $R^2= 0.230$, $F= 29.484$; $P<0.01$). Transformational leadership and the quality of working life made a significant contribution to the improving of employees' organizational commitment. Results of this study are expected to provide an understanding of how transformational leadership and quality of work life influence organizational commitment of employees, and also provide an insight to the company about the level of organizational commitment of employees, employees perceptions about the role of transformational leadership as well as an overview about quality of working life of employees.

Keywords : *transformational leadership, quality of work life, organizational commitment, plantation employee.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan. Penelitian ini melibatkan 200 karyawan yang bekerja di perusahaan yang bergerak di bidang perkebunan. Data penelitian diperoleh dengan menggunakan skala kepemimpinan transformasional, kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasi. Data penelitian yang diperoleh kemudian dianalisis dengan analisa regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi ($R= 0.480$, $R^2= 0.230$, $F= 29.484$; $P<0.01$). Kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan komitmen organisasi karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai bagaimana kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja mempengaruhi komitmen organisasi karyawan, dan memberikan gambaran kepada perusahaan mengenai tingkat komitmen organisasi karyawan, persepsi karyawan terhadap peranan kepemimpinan transformasional serta gambaran kualitas kehidupan kerja karyawan.

Kata kunci : kepemimpinan transformasional, kualitas kehidupan kerja, komitmen organisasi, perusahaan perkebunan.

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Berkembangnya dunia industri pada era globalisasi yang sedang dialami oleh Indonesia seperti saat ini menjadikan beberapa perusahaan yang bergerak di bidang industri semakin ketat dalam bersaing. Tidaklah mudah bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan dan mempertahankan hasil produksi serta laba yang diterima. Ada banyak strategi yang digunakan oleh perusahaan untuk terus meningkatkan dan mempertahankan bisnisnya. Salah satu strategi dalam kondisi meningkatkan bisnis persaingan adalah pengaturan sumber daya manusia. Oleh karena itu, sumber daya manusia bukan hanya semata-mata menjadi objek pencapaian tujuan, tetapi sekaligus menjadi pelaku untuk mewujudkan tujuan organisasi (Noermijati & Risti, 2010). Dengan demikian, untuk menjadi organisasi yang efektif dan efisien, salah satu cara yang dapat dilakukan ialah dengan memastikan bahwa terdapat semangat kerja, komitmen serta kepuasan pada karyawan itu sendiri (Tella, Ayeni & Popoola, 2007).

Mowday et. al., (1982) menjelaskan bahwa komitmen organisasi terbangun apabila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi, antara lain; identifikasi (*identification*)

yaitu pemahaman atau penghayatan terhadap tujuan organisasi, keterlibatan (*involvement*) yaitu perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaan tersebut adalah menyenangkan dan loyalitas (*loyalty*) yaitu perasaan bahwa organisasi adalah tempatnya bekerja dan tinggal.

Komitmen organisasi di karakteristikkan dengan meyakini dan menerima tujuan dan nilai yang dimiliki oleh organisasi, kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh demi organisasi, serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi (Allen & Meyer, 1991; Choong, Wong & Lau 2011). Selain itu, komitmen karyawan yang tinggi akan membuat karyawan tersebut lebih stabil dan produktif dalam bekerja sehingga pada akhirnya akan lebih membawa keuntungan bagi organisasi (Greenberg & Baron, 1997; Sopiah 2008). Sebaliknya komitmen yang rendah akan menyebabkan kesulitan pada organisasi, karyawan tidak akan memberikan yang terbaik kepada organisasi dan dapat dengan mudah keluar dari organisasi (Teresia & Suyasa, 2008).

Dalam usaha peningkatan komitmen organisasi karyawan, upaya-upaya yang dilakukan diharapkan dapat membuat karyawan memberikan kemampuan optimalnya demi

kepentingan organisasi, sehingga dapat memacu peningkatan produktivitas organisasi yang akhirnya diharapkan pada pengembangan profit yang diperoleh. Kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) menjadi faktor lain yang dipertimbangkan dalam memprediksi komitmen organisasi (Asgari & Dadashi, 2011). Kualitas kehidupan kerjadipandang sebagai reaksi individu untuk bekerja dan konsekuensi seseorang dalam bekerja (Sinha, 2012). Kualitas kehidupan kerjaberkaitan dengan kondisi kerja yang nyaman, pengalaman kerja yang menyenangkan serta keterlibatan kerja yang cukup sehingga karyawan merasa menjadi bagian dari sebuah organisasi (Gupta & Sharma, 2011).

Kualitas kehidupan kerja merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi (Lewis, Kevin, Paul, Lynne & Erin (2001). Hal ini merujuk pada pemikiran bahwa kualitas kehidupan kerjadipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota atau karyawan terhadap organisasi. Seiring perkembangan jaman, saat ini karyawan cenderung lebih memperhatikan kualitas kehidupan kerja dibanding tahun-tahun sebelumnya, sehingga konsekuensinya isu-isu mengenai kualitas kehidupan kerja menjadi persoalan penting bagi pengembangan sumber daya manusia

dalam organisasi (Lian, Lin & Wu, 2007). Pendapat senada dikemukakan oleh Greenberg & Baron (1997) yang menyatakan bahwa akhir-akhir ini terdapat kecenderungan untuk secara sistematis meningkatkan kualitas hidup melalui pengalaman kerja. Hal tersebut dikarenakan semakin banyak orang yang menuntut pemenuhan kebutuhan pribadi dalam bekerja (White, 2007).

Faktor lain yang dianggap turut mempengaruhi komitmen organisasi adalah kepemimpinan. Hal ini sesuai dengan hasil studi yang menunjukkan adanya korelasi yang kuat antara kepemimpinan dan komunikasi pimpinan dengan komitmen organisasi (Mathieu & Zajac, 1990; Seniati, 2006). Selain itu, hasil penelitian Avolio, Zhu, Koh dan Bhatia (2004) menunjukkan bahwa salah satu faktor yang dianggap penting yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah kepemimpinan. Sebagai bagian dari organisasi, kepemimpinan ikut mempengaruhi komitmen melalui hubungan antara atasan dengan bawahan antara karyawan dengan pemimpinnya (Meyer & Allen, 1997).

Permasalahan komitmen organisasi juga dialami oleh salah satu anak perusahaan swasta PT. Sinar Mas Tbk yaitu PT. Bumi Permai Lestari, terlihat dari banyaknya tingkat absensi/mangkir, tingkat keterlambatan

masuk kerja dan jumlah karyawan yang pulang sebelum jam pulang (lihat tabel 1.1 absensi karyawan). Begitu juga terkait dengan permasalahan kualitas kehidupan kerja karyawan, pada bulan Agustus 2015 sejumlah karyawan melakukan aksi mogok kerja yang diakibatkan oleh belum terpenuhinya tuntutan hak mereka (BangkaPos, 10 Agustus 2015).

Berdasarkan fenomena tersebut, maka peneliti tertarik untuk mengkaji lebih dalam lagi mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi pada PT. Bumi Permai Lestari.

B. Tinjauan Pustaka

a. Komitmen Organisasi

1) Definisi Komitmen Organisasi

Pengertian komitmen organisasi menurut Robbins (2001) yaitu suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Konopaske, Ivancevich dan Matteson (2008) menyatakan bahwa komitmen terhadap organisasi melibatkan tiga sikap: (1) Identifikasi dengan tujuan organisasi; (2) Perasaan

keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi dan; (3) Perasaan setia terhadap organisasi. Hal ini berarti karyawan yang komit terhadap organisasi memandang nilai dan kepentingan mengintegrasikan tujuan pribadi dan organisasi, sehingga tujuan organisasi merupakan tujuan pribadinya. Pekerjaan yang menjadi tugasnya dipahami sebagai kepentingan pribadi, dan memiliki keinginan untuk selalu loyal demi kemajuan organisasi.

Curtis & Wright (2001) dan Smeenk, Eisinga, Teelken & Doorewaard (2006) sama-sama mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengklasifikasikan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak.

2) Aspek-Aspek Komitmen Organisasi

Mowdayet al., (1982) mengelompokkan komitmen organisasi menjadi tiga aspek:

- a) Identifikasi (*identification*) dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini

merupakan dasar komitmen organisasi.

- b) Keterlibatan (*involvement*) yaitu adanya kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh pada organisasi.
- c) Loyalitas (*loyalty*) yaitu adanya keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan di dalam organisasi.

Pada penelitian ini, peneliti mengambil 3 aspek komitmen organisasi menurut Mowday et. al., (1982) yaitu: identifikasi, keterlibatan dan loyalitas sebagai acuan dalam menggunakan skala penelitian.

3) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Steers dan Porter (1983) membedakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen terhadap perusahaan menjadi tiga kategori, yaitu: (a) Faktor personal yang meliputi ekspektasi terhadap pekerjaan, kontrak psikologis, faktor pilihan pekerjaan, keinginan berprestasi dan karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal; (b) Faktor organisasi, meliputi: 1) karakteristik pekerjaan misalnya

ruang lingkup pekerjaan, tantangan, kesulitan, status peran, tingkat pekerjaan, konflik dan kebingungan peran, tingkat otonomi dan jam kerja; 2) karakteristik struktur yang meliputi supervisi, dan konsistensi tujuan organisasi; 3) variabel karakteristik dan faktor struktural yang meliputi keterlibatan secara sosial, *personal importance* dan formalisasi. Semua faktor itu akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab; (c) Faktor non organisasi, yang meliputi adanya ketersediaan alternatif pekerjaan lainnya. Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalnya ada tidaknya alternatif pekerjaan lain. Jika ada dan lebih baik, tentu pegawai akan meninggalkannya.

b. Kepemimpinan Transformasional

1. Definisi Kepemimpinan Transformasional

Bass (1999) mengembangkan teori kepemimpinan berdasarkan dua konstruk utama, yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional. Dengan kepemimpinan transformasional, para pegawai merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih

baik dari yang diharapkan (Yukl, 2009).

Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam (2003) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah perilaku yang bersifat proaktif, meningkatkan perhatian atas kepentingan bersama kepada para pengikut, dan membantu para pengikut mencapai tujuan pada tingkatan yang paling tinggi.

2. Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Avolio (1993), kepemimpinan transformasional dibagi menjadi empat karakteristik yang disebut “*four I’s*”, yaitu:

- a. Inspirasi Karismatik (*idealized influence or charismatic influence*) merupakan elemen kharismatik dari kepemimpinan transformasional, dimana pemimpin menjadi *role model* yang dikagumi, dihormati dan ditiru oleh bawahannya (Avolio & Bass, 2002; Bass 1998; Bass & Avolio, 1994; Stone, Russel & Patterson, 2004).
- b. Motivasi Inspirasi (*inspirational motivation*) menurut Avolio et al., (2004), pemimpin transformasional memberikan

tantangan kepada bawahannya untuk berfikir dan berimajinasi, berkeaktifitas, mengakui nilai, kepercayaan dan cara berfikir.

- c. Konsiderasi Individu (*individualized consideration*) adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran.

c. Kualitas Kehidupan Kerja

1. Definisi Kualitas Kehidupan Kerja

Istilah kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) selalu merujuk pada tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatan dan komitmen pengalaman individual dengan penghargaan terhadap kehidupan kerja mereka. Kualitas kehidupan kerja dapat dimaknai sebagai tingkat individu (pegawai) dalam mencukupi kebutuhan mereka secara pribadi (suatu kebutuhan untuk kebebasan) selama mereka masih dipekerjakan. Perusahaan tertarik untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja secara umum, mencoba untuk menanamkan kepada pegawai akan

nyaman, keadilan, kebanggaan keluarga, demokrasi, kepemilikan, otonom, tanggung jawab dan fleksibilitas (Bernadine & Russell, 1993).

Selain itu, hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerjadalam komitmen organisasi dapat dijelaskan melalui faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen dalam berorganisasi karakteristik pribadi individu, karakteristik organisasi dan pengalaman selama berorganisasi (Allen & Meyer, 1997).

2. Dimensi Kualitas Kehidupan Kerja

Menurut Cascio (2003), terdapat delapan dimensi kualitas kehidupan kerja, yang dijelaskan sebagai berikut:

- a) Kompensasi yang mencukupi dan adil (*adequate and fair compensation*).
- b) Kondisi-kondisi kerja yang aman dan sehat (*safe and healthy working conditions*).
- c) Kesempatan untuk mengembangkan dan menggunakan kapasitas manusia (*immediate opportunity to use and develop human capacities*).
- d) Peluang untuk pertumbuhan dan mendapatkan jaminan

(*opportunity for continued growth and security*).

- e) Rasa memiliki (*social integration in the work organization*).
- f) Hak-hak karyawan (*constitutionalism in the work organization*).
- g) Pekerja dan ruang hidup secara keseluruhan (*work and total life space*).
- h) Tanggung jawab sosial organisasi (*social relevance of work life*).

C. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi karyawan?
2. Bagaimana pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan?
- 4.

D. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui dan menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan

transformatif terhadap komitmen organisasi.

2. Mengetahui dan menguji secara empiris pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi.
3. Mengetahui dan menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan transformatif dan kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan.

E. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pemaparan sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan transformatif terhadap komitmen organisasi. Artinya, semakin tinggi karyawan persepsikan kepemimpinan transformatif yang diterapkan oleh pemimpin, maka semakin tinggi tingkat komitmen organisasi karyawan.
2. Terdapat pengaruh positif antara kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi. Artinya, semakin tinggi tingkat kualitas kehidupan kerja maka komitmen organisasi juga semakin meningkat.
3. Terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan transformatif dan kualitas kehidupan kerja

terhadap komitmen organisasi. Artinya, semakin baik karyawan persepsikan kepemimpinan transformatif yang diterapkan oleh pemimpin dan semakin baik kualitas kehidupan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka semakin tinggi tingkat komitmen organisasi karyawan.

METODE PENELITIAN

a. Definisi Operasional Variabel

1. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan sikap yang ditunjukkan karyawan terhadap perusahaan dimana ia selalu memihak perusahaannya dan memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

2. Kepemimpinan Transformatif

Kepemimpinan transformatif merupakan persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan atasan yang berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung tujuan organisasi.

3. Kualitas Kehidupan Kerja

Kualitas kehidupan kerja merupakan persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja dimana perusahaan berupaya untuk memberikan kesesuaian antara karyawan dengan pekerjaan

sehingga tercipta keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan.

b. Subjek Penelitian

Dalam setiap penelitian yang dilakukan, masalah populasi dan sampel yang digunakan merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan. Populasi dapat didefinisikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013). Jumlah populasi pada penelitian ini adalah 200 karyawan pabrik perkebunan kelapa sawit pada salah satu anak perusahaan perkebunan kelapa sawit PT. Sinar Mas Tbk Region Bangka-Belitung yaitu PT. Bumi Permai Lestari. Pada penelitian ini seluruh jumlah populasi digunakan sebagai subjek dan manager pabrik digunakan untuk menilai kepemimpinan transformasional.

c. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah penskalaan. Skala adalah suatu prosedur pengambilan data yang merupakan suatu alat ukur aspek afektif yang merupakan konstruk atau konsep psikologis yang menggambarkan aspek kepribadian individu (Azwar, 2005).

1. Skala Komitmen Organisasi

Skala ini digunakan untuk mengukur variabel komitmen organisasi. Skala ini diukur dengan mengadaptasi alat ukur *organizational commitment questionnaire* (OCQ) yang menggunakan tiga aspek komitmen organisasi dari Mowday et. al., (1982) yaitu identifikasi (*identification*), keterlibatan (*involvement*) dan loyalitas (*loyalty*).

2. Skala Kepemimpinan Transformasional

Skala ini digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional dengan mengadaptasi dari penelitian-penelitian terdahulu dengan melakukan beberapa penyesuaian. Skala ini menggunakan dimensi-dimensi *transformational leadership* yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1993), berdasarkan empat dimensi yaitu; *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*.

3. Skala Kualitas Kehidupan Kerja

Skala ini digunakan untuk mengukur variabel kualitas kehidupan kerja. Skala ini merupakan skala psikologis yang terdiri dari butir pernyataan,

berdasarkan konsep yang diungkapkan oleh Cascio (2003) dan disesuaikan oleh peneliti beberapa item yang relevan dengan penelitian.

d. Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur

1. Validitas Alat Ukur

Validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Azwar, 2005). Suatu tes atau instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukurnya yang sesuai dengan maksud dilakukan pengukuran tersebut.

Dalam mengkaji validitas alat ukur dalam penelitian ini, peneliti melihat alat ukur berdasarkan validitas konstruk yaitu analisis faktor. Menurut Hadi (2000), penilaian dengan validitas konstruk melihat apakah item yang dimaksud untuk mengukur faktor-faktor yang dimaksud. Uji analisis faktor dimulai dengan melihat nilai *Kaiser Mayer Olkin* (KMO) yaitu mengukur apakah sampel sudah cukup memadai. Menurut Field (2009), statistik KMO memiliki variasi nilai antara 0 hingga 1. Nilai 0

mengindikasikan jumlah korelasi parsial yang relatif besar untuk jumlah korelasi dan pola korelasi yang menyebar. Sementara itu, nilai yang mendekati 1 mengindikasikan adanya pola korelasi yang relatif kompak sehingga analisis faktor menghasilkan reliabel. Nilai KMO > 0,5 merupakan nilai acuan bahwa sampel sudah cukup memadai (Field, 2009).

Setelah itu, nilai yang dilihat adalah nilai *Measure of Sampling Adequacy* (MSA) dengan cara membandingkan nilai koefisien yang diamati dengan nilai koefisien korelasi parsialnya. Menurut Santoso (2002) nilai MSA berkisar antara 0 hingga 1 dengan kriteria yang digunakan untuk interpretasi sebagai berikut:

- a) Nilai MSA = 1 berarti variabel tersebut dapat diprediksi tanpa kesalahan oleh variabel yang lainnya.
- b) Nilai MSA > 0.5 berarti variabel tersebut masih dapat diprediksi dan dianalisis lebih lanjut.
- c) Nilai MSA < 0.5 atau mendekati 0 berarti variabel tersebut tidak dapat dianalisis lebih lanjut atau dikeluarkan dari variabel lainnya.

Validitas yang kemudian dilihat adalah validitas konstrak yang dilihat berdasarkan nilai bobot faktor (*loading factor*) yang menunjukkan besarnya korelasi antara variabel awal dengan faktor yang terbentuk. Korelasi validitas yang baik memiliki nilai faktor *loading* lebih besar dari 0.5 (Santoso, 2002).

2. Reliabilitas Alat Ukur

Reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Reliabilitas sebenarnya mengacu pada konsistensi atau ketepatan hasil ukur dan mengandung makna kecermatan pengukuran (Azwar, 2005). Uji reliabilitas alat ukur ini menggunakan pendekatan konsistensi internal (*Cronbach alpha Coefficient*) yaitu suatu bentuk tes hanya memerlukan satu kali penggunaan tes tunggal pada sekelompok individu sebagai subjek dengan tujuan untuk melihat konsistensi antar aitem atau antar bagian dalam skala.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

a. Hasil Utama Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian korelasional yang bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan antar ketiga variabel, yaitu variabel kepemimpinan transformasional,

kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasi. Berikut akan dijelaskan hasil penelitian variabel kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi:

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi dilihat dengan menggunakan *Pearson Corellation*. Hasil uji korelasi dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1

Hasil Analisis Regresi Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi

Model	1
R	.453
R Square	.205
Adjusted R Square	.201
Std. Error of the Estimate	.7041

Berdasarkan tabel di atas, korelasi kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi adalah 0.453; $p < 0.01$. Hal tersebut menunjukkan adanya hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi. Sementara nilai koefisien determinasi sebesar 0.205 yang

berarti bahwa variabel komitmen organisasi dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional sebesar 20.5% dan sisanya sebesar 79,5% dipengaruhi oleh faktor lain selain kepemimpinan transformasional.

2. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Berikut akan dijelaskan hasil penelitian variabel kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi. Hubungan antara kualitas kehidupan kerja dengan komitmen organisasi dilihat dengan menggunakan *Pearson Corellation*. Hasil uji korelasi dapat dilihat pada tabel 1.2 berikut:

Tabel 1.2
Hasil Analisis Regresi Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Model	1
R	.440
R Square	.194
Adjusted R Square	.189
Std. Error of the Estimate	.70928

Berdasarkan tabel di atas, korelasi kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi adalah 0.440; $p < 0.01$. Hal tersebut menunjukkan adanya hubungan

antara kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi. Sementara nilai koefisien determinasi sebesar 0.194 yang berarti bahwa variabel komitmen organisasi dipengaruhi oleh kualitas kehidupan kerja sebesar 19.4% dan sisanya sebesar 80.6% dipengaruhi oleh faktor lain selain kualitas kehidupan kerja.

3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Berikut akan dijelaskan hasil penelitian variabel kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi.

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja dengan komitmen organisasi dilihat dengan menggunakan analisis regresi berganda. Hasil analisis dapat dilihat pada tabel 1.3 berikut:

Tabel 1.3
Hasil Analisis Regresi Kepemimpinan Transformasional dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Model	1
R	.480
R Square	.230

Adjusted R Square	.223
Std. Error of the Estimate	6.94652

Berdasarkan tabel di atas, diketahui nilai r korelasi antara kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi adalah 0.480. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja berhubungan searah dengan komitmen organisasi dan arah hubungan adalah positif. Nilai koefisien determinasi (r^2) adalah 0.230 yang berarti bahwa komitmen organisasi dipengaruhi secara bersama-sama oleh kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja sebesar 23% dan sisanya 77% dipengaruhi oleh faktor selain kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja.

Tabel 1.4
Hasil ANOVA Uji Regresi
Kepemimpinan Transformasional
dan Kualitas Kehidupan
Kerjaterhadap Komitmen
Organisasi
ANOVA^b

Model	Regression	Residual	Total
Sum of Squares	2845.437	9506.063	12351.500
Df	2	197	199
Mean Square	1422.719	48.254	
F	29.484		
Sig.	.000 ^a		

Tabel 1.5
Hasil Coefficient Uji Regresi Kepemimpinan
Transformasional dan Kualitas
Kehidupan Kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Beta	T	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	23.021	4.717		4.880	.000
	Kepemimpinan transformasional	.293	.096	.282	3.071	.002
	Kualitas kehidupan kerja	.150	.059	.233	2.535	.012

a. Dependent variable: komitmen organisasi

Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil perhitungan didapat nilai $F = 29.484$ dan $p = 0.000$. jika nilai $p < 0.05$ maka H_0 ditolak (Field, 2009). Pada penelitian ini nilai $p (0.000) < 0.05$ maka H_0 ditolak sedangkan H_1 diterima. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi, dimana kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja berkontribusi terhadap komitmen organisasi.

Persamaan garis regresi pada penelitian ini adalah $Y = 23.021 + 0.293 X_1 + 0.150 X_2$. Komitmen organisasi dilambangkan dengan (Y) selanjutnya, kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja dilambangkan dengan X_1 dan X_2 . Berdasarkan persamaan garis regresi dapat dijelaskan bahwa konstanta sebesar 23,021, artinya jika kepemimpinan transformasional (X_1) dan kualitas kehidupan kerja (X_2) nilainya 0 maka komitmen organisasi (Y) nilainya positif sebesar 23.021. Koefisien regresi variabel kepemimpinan transformasional (X_1)

sebesar 0.293 dan variabel kualitas kehidupan kerja (X_2) sebesar 0.150, artinya jika kepemimpinan transformasional mengalami kenaikan sebesar satu satuan maka komitmen organisasi akan mengalami kenaikan sebesar 0.293, dan jika kualitas kehidupan kerja mengalami kenaikan sebesar satu satuan maka komitmen organisasi akan mengalami kenaikan sebesar 0.150. Koefisien bernilai positif artinya ada pengaruh positif kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi.

a. Kategorisasi Data Penelitian

1. Kategorisasi Variabel Komitmen Organisasi

Berdasarkan nilai rata-rata hipotetik komitmen organisasi adalah 50 dengan standar deviasi 10. Sehingga kategorisasi yang diperoleh adalah sebagai berikut :

Tabel 1.6

Kategorisasi Komitmen Organisasi

Rentang Nilai	Kategori	Jumlah (N)	Persentase (%)
$X < 40$	Rendah	5	2,5 %
$40 \leq X < 60$	Sedang	111	55,5 %

$X \geq 60$	Tinggi	84	42 %
	Total	200	100%

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa sebanyak 111 subjek penelitian memiliki komitmen organisasi pada kategori sedang, 5 subjek penelitian pada kategori rendah dan sebanyak 84 subjek penelitian memiliki komitmen organisasi pada kategori tinggi.

2. Kategorisasi Variabel Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan nilai rata-rata hipotetik kepemimpinan transformasional adalah sebesar 52,5 dengan standar deviasi sebesar 10.5. Sehingga kategorisasi yang diperoleh adalah sebagai berikut :

Tabel 1.7
Kategorisasi Data Kepemimpinan Transformasional

Rentang Nilai	Kategori	Jumlah (N)	Persentase (%)
$X < 42$	Rendah	3	1,5%
$42 \leq X < 63$	Sedang	135	67,5%
$X \geq 63$	Tinggi	62	31%
	Total	200	100%

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa sebanyak 3 subjek penelitian mempersepsikan kepemimpinan transformasional pada kategori rendah, sebanyak 135 subjek penelitian memiliki persepsi terhadap kepemimpinan transformasional pada kategori sedang dan sebanyak 62 subjek penelitian mempersepsikan kepemimpinan transformasional pada kategori tinggi.

3. Kategorisasi Variabel Kualitas Kehidupan Kerja

Berdasarkan nilai rata-rata hipotetik kualitas kehidupan kerja adalah sebesar 105 dengan standar deviasi sebesar 21. Sehingga kategorisasi yang diperoleh adalah sebagai berikut:

Tabel 1.8
Kategorisasi Data Kualitas Kehidupan Kerja

Rentang Nilai	Kategori	Jumlah (N)	Persentase (%)
$X < 84$	Rendah	1	0,5%
$84 \leq X < 126$	Sedang	149	74,5%
$X \geq 126$	Tinggi	50	25%
	Total	200	100%

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa sebanyak 1 subjek penelitian memiliki kualitas

kehidupan kerjapada kategori rendah, 149 subjek penelitian memiliki kualitas kehidupan kerjapada kategori sedang dan 50 subjek penelitian memiliki kualitas kehidupan kerja pada kategori tinggi.

b. Pembahasan

1. Pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan PT. Bumi Permai Lestari. Hal tersebut menjawab hipotesis pertama bahwa semakin baik intensitas penerapan kepemimpinan transformasional oleh pimpinan perusahaan maka semakin tinggi tingkat komitmen organisasi karyawan di PT. Bumi Permai Lestari. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah intensitas penerapan kepemimpinan transformasional oleh pimpinan perusahaan maka semakin rendah tingkat komitmen organisasi karyawan di PT. Bumi Permai Lestari.

Ada beberapa alasan yang dapat menjelaskan pengaruh

kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, yaitu:

Yang pertama, menurut Dessler (1993) pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dapat dijelaskan melalui teori yang dikemukakannya. Dalam teorinya Dessler mengidentifikasi bagaimana cara membangun komitmen melalui pendekatan “*the commitment wheel*” (roda komitmen), pada teorinya terdapat empat lapisan lingkaran. Yang terkait dengan pembahasan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen yaitu pada lapisan lingkaran kedua. Pada lapisan lingkaran kedua menunjukkan prioritas yang akan dilakukan organisasi untuk mewujudkan komitmen organisasional setelah organisasi mewujudkan nilai-nilai kemanusiaan, yaitu komunikasi dua arah (*double-talk*), yang dimaksud dalam hal ini komunikasi dari atasan kepada bawahan (*top-down*) maupun dari bawahan kepada atasan (*bottom-up*). Selanjutnya adalah kesatuan (*communion*), yang dimaksud dengan kesatuan ini adalah adanya kesatuan atau

keserasian dan keselarasan antara *interest* individu dengan *interest* organisasi. Pimpinan organisasi perlu memperkuat rasa persatuan, rasa keterikatan, dan rasa memiliki serta rasa partisipasi seluruh individu terhadap organisasi, sehingga seluruh individu akan merasa menjadi bagian yang utuh dari organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Steers & Porter (1983) yaitu, salah satu faktor yang mempengaruhi terbentuknya komitmen organisasi yaitu hubungan atasan dan bawahan, kualitas hubungan atasan dan bawahan merupakan hasil pembentukan peran yang dilakukan seorang atasan terhadap bawahan.

Yang kedua, menurut pendapat Bass dan Avolio (2004) serta Limsili dan Ogunlana (2008), bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional merupakan upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk menaikkan semangat dan harapan, menyebarkan visi, serta meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Artinya, penerapan gaya kepemimpinan transformasional akan mampu meningkatkan komitmen organisasi melalui menaikkan semangat dan harapan

karyawan serta menyampaikan visi dan misi dengan jelas.

Dari penjelasan diatas dapat dilihat bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa manager pabrik PT. Bumi Permai Lestari menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan menerapkan keempat aspeknya yaitu *idealized influence*, dimana pimpinan menjadi *role model* yang dikagumi, dihormati dan ditiru oleh bawahannya; *inspirational motivation*, dimana pimpinan memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahannya dengan menyediakan makna dan tantangan terhadap pekerjaan bawahannya; *intellectual stimulation*, dimana pimpinan mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional; dan *individualized consideration*, dimana pimpinan memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan dan aspirasi yang berbeda, sehingga dari hal-hal tersebut dapat meningkatkan komitmen

organisasikaryawan PT. Bumi Permai Lestari.

Komitmen organisasi merupakan satu unsur yang berkaitan erat terhadap rasa percaya. Pengaruh yang diberikan oleh sosok pemimpin transformasional akan dapat menimbulkan kepercayaan karyawan terhadap pemimpin. Pernyataan visi, motivasi dan sikap optimis yang ada pada pemimpin transformasional akan menimbulkan rasa percaya karyawan untuk dapat mencapai target yang ingin dicapai, yaitu tercapainya produktivitas *crude palm oil* (CPO) sesuai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Adanya visi yang jelas akan membuat karyawan merasa memiliki tujuan yang jelas dan target apa yang akan dicapai dalam waktu dekat maupun panjang, sehingga para karyawan akan memiliki semangat untuk bekerja dan berkomitmen terhadap pekerjaannya, sedangkan motivasi dan sikap optimis menjadi dorongan para karyawan untuk percaya dan mampu mencapai target yang ingin dicapai. Tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap pemimpin berhubungan dengan

tingginya komitmen organisasi yang dipengaruhi atas percaya terhadap pemimpin itu sendiri. Dengan adanya perasaan percaya kepada pemimpin akan memacu perasaan bangga atas sosok pemimpin yang dijadikan *role model*. Dengan adanya penghargaan dari seorang pemimpin transformasional baik secara lisan maupun dalam bentuk penghargaan, maka karyawan akan semakin loyal terhadap organisasi. Hal ini disebabkan karena adanya perasaan dihargai dalam pekerjaan sehingga dapat meningkatkan komitmen terhadap perusahaan. Perasaan dihargai dalam pekerjaan ini akan memacu karyawan untuk berkomitmen dalam menyelesaikan tugas dengan lebih baik.

Perilaku pemimpin transformasional yang lebih baik mendekatkan diri terhadap karyawan dengan melakukan proses komunikasi yang baik terhadap para karyawan membuat karyawan merasa mempunyai hubungan yang dekat dengan pemimpinnya. Sistem kerja di perkebunan khususnya bagian pabrik, memiliki berbagai divisi, dan setiap divisi memiliki ruang kerja yang berbeda-beda, terutama

buruh pabrik yang melakukan pengolahan sawit menjadi *crude palm oil* (CPO). Antara pabrik dan kantor sebagai ruang kerja manager pabrik dan staff memiliki jarak yang cukup jauh, hal ini membuat manager pabrik harus meluangkan waktu untuk kontrol ke pabrik untuk melakukan komunikasi kepada para karyawan, dengan hal tersebut karyawan merasa dihargai dan terjalin komunikasi yang baik antara manager pabrik dengan para karyawan. Perasaan untuk dihargai dan diperlukan yang dirasakan oleh karyawan ini akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri akan meningkatkan komitmen para karyawan terhadap perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Bass (1998), kepemimpinan superior adalah kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kepercayaan (*trust*) pada pemimpin terhadap tingkat komitmen organisasi maupun individual, serta merupakan gaya kepemimpinan yang baik dan efektif yang

memberdayakan karyawan secara positif sehingga bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan. Melalui perilaku kepemimpinan transformasional dan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi pada pemimpin akan mampu membangkitkan dan meningkatkan komitmen organisasi karyawan yang lebih tinggi pula dalam melakukan tanggung jawab pekerjaannya dalam perusahaan.

2. Pengaruh antara Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerjaberpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan PT. Bumi Permai Lestari. Hal ini menjawab hipotesis kedua bahwa semakin tinggi tingkat kualitas kehidupan kerja maka komitmen organisasi juga semakin meningkat.

Pengaruh antara kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi dapat dijelaskan menggunakan teori Desler (1993) melalui pendekatan “*the*

commitment wheel (roda komitmen). Yang terkait dengan pembahasan pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen yaitu pada lapisan lingkaran inti dan lapisan lingkaran ketiga. Pada lapisan lingkaran inti merupakan lingkaran paling dalam dari teori "roda komitmen" Dessler. Fokus pada lingkaran ini adalah membangun komitmen dengan cara mengutamakan nilai-nilai kemanusiaan (*people first value*). Artinya jika suatu organisasi ingin membangun komitmen, yang pertama yang harus dilakukan adalah organisasi harus mengedepankan nilai-nilai kemanusiaan kepada seluruh individu/karyawan yang ada di dalamnya, yaitu individu/karyawan harus dipandang sebagai manusia secara utuh bukan sekedar sebagai salah satu dari sekian banyak faktor produksi. Hal ini juga sejalan dengan pendapat Harvey & Brown (1996), kualitas kehidupan kerja mencoba untuk memperbaiki kualitas kehidupan para karyawan, tidak dibatasi pada perubahan konteks suatu pekerjaan tapi juga termasuk memanusiaikan lingkungan kerja untuk memperbaiki martabat dan harga

diri para karyawan. Hal senada juga diungkapkan oleh Flippo (1983) bahwa salah satu wujud nyata yang perlu diperhatikan adalah dengan menciptakan situasi lingkungan kerja yang humanis atau melakukan perbaikan kualitas kehidupan kerja.

Sedangkan pada lapisan lingkaran ketiga menggambarkan prioritas ketiga bagi organisasi dalam membangun komitmen organisasi para karyawan yang ada di dalamnya yaitu dengan cara: (1) Mempekerjakan individu berdasarkan nilai (*value-based hiring*), dalam hal ini organisasi dalam mempekerjakan seorang individu/karyawan bukan semata-mata mendasarkan pada ketrampilan dan kemampuan teknis tetapi juga mempertimbangkan aspek nilai-nilai, sikap dan mental serta komitmen seseorang terhadap pekerjaan dan organisasinya; (2). Jaminan keamanan (*securitizing*), dalam hal ini organisasi harus dapat memberikan jaminan rasa aman dalam berkerja serta harapan-harapan kedepan yang dapat menjadikan individu terus ingin bergabung berada di dalam organisasi seperti jaminan keselamatan dan kesehatan kerja, prospek karier yang jelas, jaminan

hari tua dan sebagainya; (3). bentuk imbalan yang ketat (*hard-size reward*), dalam hal ini organisasi/perusahaan memberlakukan sistem imbalan yang ketat, tetapi sekaligus menjamin kesejahteraan individu/karyawan. Sistem *reward* yang ketat memberikan gambaran tentang besarnya *reward* yang diberikan kepada individu/karyawan akan mencerminkan seberapa besar kontribusi individu tersebut dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

Hal-hal diatas sejalan dengan pendapat Cascio (2003) mengenai delapan dimensi kualitas kehidupan kerja. Fields dan Thacker (1992) berpendapat bahwa suksesnya implentasi kualitas kehidupan kerja secara keseluruhan berdampak positif terhadap komitmen pekerja baik terhadap perusahaan maupun pada serikat pekerja.

Dari semua aspek kualitas kehidupan kerja, komitmen organisasi merupakan salah satu variabel yang dipengaruhi oleh kekuatan dari kualitas kehidupan kerja yang tercipta pada lingkungan kerja. Sesuai dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja

memberikan sumbangan sebesar 19,4% terhadap komitmen organisasi. Hal ini dapat ditunjukkan dengan gaji atau kompensasi yang apabila diakumulasikan satu bulan nominalnya sudah melebihi standar UMR. Fasilitas berupa tunjangan kesehatan yaitu karyawan diikut sertakan dalam program jamsostek. Kesejahteraan berupa pembagian minyak goreng dibagikan setiap hari raya idul fitri. Karyawan yang mendapat peralatan keamanan kerja yaitu topi *safety*, sarung tangan, penutup telinga saat proses produksi agar keselamatan kerja karyawan terlindungi (bagi karyawan yang bertugas di devisi operator mesin pabrik).

Aspek kompensasi yang cukup dan memadai, lingkungan kerja yang aman dan sehat, pekerjaan dan ruang hidup secara keseluruhan dapat menumbuhkan keinginan yang kuat bagi karyawan untuk mempertahankan keanggotannya dalam organisasi. Bila organisasi memperhatikan kepentingan karyawan seperti upah, gaji, perlindungan, dan kesejahteraan, maka komitmen karyawan terhadap organisasi akan tumbuh kuat (Alwi, 2001).

Sedangkan sisanya sebesar 80,6% merupakan sumbangan dari variabel lain yang merupakan faktor di luar variabel kualitas kehidupan kerja. Beberapa faktor lain yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi seperti pendapat yang dikemukakan oleh Steers dan Porter (1996) yaitu karakteristik pribadi meliputi usia dan masa kerja, kebutuhan berprestasi, pendidikan.

Karakteristik pekerjaan meliputi tantangan kerja, interaksi di lingkungan kerja, identitas tugas, dan penilaian organisasi. Karakteristik desain pekerjaan misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerjaan, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan. Respon individu terhadap organisasi meliputi sikap individu terhadap organisasi, keterandalan organisasi, perasaan dipentingkan dalam organisasi, dan realisasi harapan individu dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi memiliki potensi untuk memperbaiki kinerja baik secara individual, kelompok maupun organisasi.

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan usaha yang maksimal secara sukarela untuk kemajuan organisasi. Mereka akan berusaha mencapai tujuan organisasi dan menjaga nilai-nilai organisasi. Selain itu, mereka akan berpartisipasi dan terlibat aktif untuk memajukan perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan bertanggung jawab dengan bersedia memberikan seluruh kemampuannya karena merasa memiliki organisasi. Rasa memiliki yang kuat akan membuat karyawan merasa berguna dan nyaman berada dalam organisasi (Yuwono, 2005).

Selanjutnya, hasil penelitian ini mendukung penelitian Zin (2004) yang menunjukkan bahwa untuk meningkatkan komitmen organisasi, perusahaan harus mengembangkan kualitas kehidupan kerja dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri melalui program pelatihan dan berpartisipasi dalam setiap pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka.

3. Pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan PT. Bumi Permai Lestari. Hal tersebut menjawab hipotesis ketiga bahwa semakin baik intensitas penerapan kepemimpinan transformasional oleh pimpinan perusahaan dan semakin baik kualitas kehidupan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka semakin tinggi tingkat komitmen organisasi karyawan di PT. Bumi Permai Lestari.

Ada beberapa alasan yang dapat menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi, yaitu:

Pertama, menurut Steers dan Porter (1983), hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi dapat dijelaskan melalui faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen dalam berorganisasi yaitu; (1). Faktor personal yang

meliputi ekspektasi terhadap pekerjaan, kontrak psikologis, faktor pilihan pekerjaan, keinginan berprestasi dan karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal; (2). Faktor organisasi, meliputi meliputi supervisi, dan konsistensi tujuan organisasi. Semua faktor itu akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab; (3). Faktor non organisasi, yang meliputi *availability of alternative jobs*. Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalnya ada tidaknya *alternative jobs*. Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalnya ada tidaknya alternatif pekerjaan lain. Jika ada dan lebih baik, tentu karyawan akan meninggalkannya.

Pada faktor organisasi yang salah satunya meliputi *supervision* terjawab dalam penelitian ini, yaitu hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Untuk mengoptimalkan komitmen organisasi hendaknya diawali dengan menumbuhkan persepsi positif terhadap kepemimpinan pemimpin perusahaan. Pimpinan

dalam perusahaan PT. Bumi Permai Lestari mampu untuk memberikan dorongan dan rangsangan kepada karyawan untuk menggapai prestasi. Mempengaruhi bawahan merupakan proses interaksi antara pemimpin dengan karyawan yang tidak hanya sebatas komunikasi tapi lebih dari itu yaitu, seorang pemimpin harus mampu membangun kepercayaan dan rasa hormat dari bawahan dengan menunjukkan tingkah laku dan etika dan moral yang berstandar tinggi, sehingga hal ini akan memberikan kekuatan dan mempengaruhi karyawan, dan pada akhirnya akan dapat meningkatkan komitmen organisasinya, dalam hal ini pimpinan PT. Bumi Permai Lestari juga telah melakukannya. Nawawi (2008) mengatakan bahwa komitmen karyawan selain tumbuh dari dalam diri masing-masing, juga dipengaruhi oleh pemimpin perusahaan.

Kedua, menurut Armansyah (2002) dalam membangun komitmen karyawan ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan, yaitu kepuasan-kepuasan yang diperoleh pekerja di dalam organisasi atau selama mereka bekerja seperti: kepuasan akan

pembayaran yang diberikan perusahaan, kepuasan kondisi kerja baik secara mental pekerjaan yang dihadapi menantang atau tidak, sikap atasan dan pengawasan yang ada dan hubungan dengan sesama rekan kerja dapat mempengaruhi komitmen pekerja. Feinstein (2001) juga menambahkan bahwa kepuasan akan kesempatan promosi juga merupakan faktor penentu komitmen karyawan terhadap organisasi.

Masalah pembagian juga menentukan tetap atau tidaknya seseorang di dalam organisasi. Pembagian dalam hal ini adalah masalah pembayaran atau gaji yang diterima, dalam arti positif pembayaran adalah pemenuhan gaji yang layak, sebaliknya pembayaran negatif adalah ketidaklayakan penerimaan gaji. Pembayaran yang cukup akan mendorong besarnya komitmen seseorang kepada organisasi, tidak memikirkan hal lain untuk memenuhi kebutuhan hidup, dan tidak memiliki keinginan untuk melakukan penyelewengan-penyelewengan kekuasaan dan wewenang, seperti korupsi atau memanipulasi aktivitas-aktivitas tertentu dalam organisasi untuk menambah

kekurangan pembayaran. Afeksi juga merupakan determinan komitmen ditandai dengan sikap-sikap emosional yang timbul dengan adanya lokus internal dan eksternal. Lokus internal berasal dari dalam diri seseorang dengan merasa bahwa mereka dapat mengendalikan sendiri kondisi mereka, dan lokus eksternal menganggap adanya hal di luar diri yang menentukan kondisi hidup mereka, seperti misalnya sesuatu yang berasal dari organisasi, kebijakan organisasi, sikap kepemimpinan organisasi, kontrol dari atasan.

Hal tersebut diatas dapat dilihat dari penjelasan kategorisasi pada masing-masing variabel, yaitu; pada variabel kepemimpinan transformasional terdapat 135 karyawan atau 67,5% subjek penelitian memiliki persepsi terhadap kepemimpinan transformasional pada kategori sedang, pada variabel kualitas kehidupan kerja terdapat 149 karyawan atau 74,5% subjek penelitian memiliki gambaran terhadap kualitas kehidupan kerja pada kategori sedang, dan pada variabel komitmen organisasi terdapat 111 karyawan atau 55,5%

subjek penelitian memiliki komitmen organisasi pada kategori sedang.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organizational. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Alwi, S. (2001). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the ninefactor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.
- Armansyah, (2002). Komitmen organisasi dan imbalan finansial. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*.2(2), 33-45.
- Asgari, M. H., & Dadashi, M. A. (2011). Determining the relationship between quality of work life (QWL) and organizational commitment of Melli bank staff in West domain of

- Mazandaran. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(8), 682-687.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Avolio B. J., Zhu W., Koh, W., & Bhatia P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behaviour*, 8(25), 951-968.
- Azwar, S. (2005). *Metode penelitian*. Yogyakarta: PT Eresco.
- BangkaPos. (2015, 10 Agustus). Karyawan perusahaan sawit mogok kerja di Bangka Barat. Diperoleh 14 Agustus 2015, dari <http://belitung.tribunnews.com/karyawan-dua-perusahaan-sawit-mogok-kerja-di-bangka-barat/>.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp.49-80). New York: Academic Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Newbury Park: Sage Publications.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*,(8), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: anual and sampler set* (3rd ed). Palo Alto, CA: Mind Garden, Inc.
- Bernardin, H. J., & Russel, E.A. (1993). *Human resource management, an experiential approach*. Singapore: Mac Graw Hill Book Co.
- Cascio, W.F. (2003). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (sixth edition). New York: McGraw-Hill.
- Chong, Y., Wong, K., & Lau, T. (2011). Intrinsic motivation and organizational commitment in the Malaysian private higher education institution: An empirical study.

- Journal of Art, Science & Commerce*, 4(2), 91-100.
- Curtis, S., & Wright, D. (2001). Retaining employees-the fast track to commitment. *Management Research News*, 24(8), 59-64.
- Dessler, G., (1993). *Winning commitment*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Fields, M. W., & James W. T. (1992). Influence of quality of work life on company and union commitment. *Academy of Management Journal*, 35(2), 439-450.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (third ed). London: Sage.
- Feinstein A. H. and D. Vondrasek. (2001). A study of relationships between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employees. *Journal of Hospitality, Tourism, and Leisure Science*. 4(1), 1-20.
- Flippo, E. B. (1990). *Principles of personnel management*. New York: McGraw Hill Inc.
- Greenberg, F. & Baron, R. A. (1997). *Behavior in organization: Understanding and managing the human side of work* (sixth ed). New Jersey: Prentice-Hall. Englewards Cliffs.
- Gupta, M., & Sharma, P., (2011). Factor credentials boosting quality of work life of BSNL employees in Jammu region. *International Research & Educational Consortium*, 2(1), 79-89.
- Harvey D. F., & Brown D. R. (1996). *An experiential approach to organizational development*. New Jersey: Prentice Hall Internatioan Inc.
- Lewis, D., Kevin, B., Paul, K., Lynne, L., & Erin, T. (2001). Extrinsic and intrinsic determinants of quality of work life. *International Journal of health Care Quality Assurance Incorporating Leadership in Health Service*, 14, 9-15.
- Lian, W., Lin, M., & Wu, K. (2007). Job stress, job satisfaction and life satisfaction between managerial and technical is personnel. *Proceedings of Business and Information*, (4), 1-17.
- Limsili, K., & Ogunlana, S. O. (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15(2), 164-184.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 10(8), 171-188.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. London: Academic Press Inc.
- Nawawi, H. (2008). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan untuk bisnis dan kompetitif* (cetakan keempat). Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Noermijati & Risti, O. (2010). Upaya peningkatan kepuasan kerja anggota kepolisian melalui pemenuhan kebutuhan dan kompensasi. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 8(2), 307-317.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Santoso, S. (2002). *Statistik multivariate*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Seniati, L. (2006). Pengaruh masa kerja, *trait* kepribadian, kepuasan kerja dan iklim psikologis terhadap komitmen dosen pada universitas indonesia. *Makara, sosial humaniora*, 2(10), 88-97.
- Sinha, C. (2012). Factors affecting quality of work life: Empirical evidence from Indian organizations. *Australian Journal of Business and Management Research*. 11(1), 31-40.
- Smeenk, S.G.A., Eisinga, R.N., Teelken, J.C., & Doorewaard, J.A.C.M. (2006). The effects of HRM practices and antecedents on organizational commitment among university employees. *International Journal of Human Resource Management*, 17(12), 2035-2054.
- Sopiah. (2008). *Perilaku organisasional*. Yogyakarta: ANDI. Steers dan Porter (1983
- Steers, R. M. & Porter, R. W. (1996). *Motivation and leadership at work*. Sixth Edition. New York: Mc Graw Hill, Inc.
- Stone, G.A., Russel, R.F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Tella, A., Ayeni, C. O., & Popoola, S. O. (2007). Work motivation, job satisfaction, and organisational

- commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, 1-16.
- Teresia & Suyasa S. (2008). Komitmen organisasi dan organizational citizenship behaviour pada karyawan call center di PT. X. *Phronesis. Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 10(2), 154-157.
- White, A. G. (2007). A global projection of subjective well-being: A challenge to positive psychology?. *Psychtalk*, 56, 17-20.
- Yukl, G. (2009). *Kepemimpinan dalam organisasi* (Budi Supriyanto, pengalih bhs). Jakarta: Penerbit PT. Indeks.
- Yuwono, I. (2005). *Psikologi industri dan organisasi*. Surabaya: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.
- Zin, R.M. (2004). Perception of professional engineers toward quality of work life and organizational commitment. *Gajahmada International Journal of Business*, 3(6), 323-334.