

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KOMITMEN KARYAWAN PADA PERUSAHAAN RETAIL SEPATU

Yudistira Arista Raharja  
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya  
E-mail: yudistiraarista@hotmail.com

**Abstrak**-Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen karyawan. Penelitian ini dilakukan untuk membantu menjawab masalah yang sedang dialami oleh perusahaan retail sepatu terkait kepegawaian. Aspek yang diteliti adalah komitmen karyawan terdiri dari komitmen organisasional karyawan, komitmen kerja karyawan, dan loyalitas karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan didasarkan kepada penggunaan kekuasaan dan partisipasi karyawan yang diijinkan. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat penelitian yang disebarkan dan jawabannya dianalisis menggunakan uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, regresi linear berganda, dan koefisien determinasi berganda. Peneliti menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi komitmen karyawan pada subjek penelitian. Hal ini disebabkan oleh identifikasi komitmen yang dimiliki karyawan, yaitu komitmen yang diatribusikan kepada organisasi dan komitmen yang diatribusikan kepada pemimpin.

**Kata kunci**-Gaya Kepemimpinan, Komitmen Karyawan

## I. PENDAHULUAN

Benua Asia khususnya Asia Timur dan Pasifik menurut *the World Bank* telah mengalami pertumbuhan sebesar 4.8% pada tahun 2016 dan di prediksi akan menjadi 5% pada tahun 2017 mendatang. *World Bank* juga melakukan proyeksi menunjukkan pertumbuhan yang stabil pada 5.7% untuk tahun 2017-2018 (World Bank, 2016). Perkembangan tersebut disebabkan oleh peran Asia sebagai manufaktur produk untuk seluruh dunia. Tiongkok yang pada tahun 1990 memproduksi hanya 3% dari seluruh produk dunia, saat ini telah bertumbuh hingga 25% ("Made in China?", 2015). Asia Tenggara di mana Indonesia termasuk di dalamnya juga ikut terlibat dalam rantai pasok proses manufaktur Asia.

Bersamaan dengan perkembangan tingkat produksi, begitu juga dengan kebutuhan akan sumber daya manusia (SDM). Oxman (2002) menyatakan bahwa SDM dan *human capital* terhitung sebagai satu asset perusahaan yang terbesar serta mempunyai peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Nijhof et al (1998) mengatakan bahwa komitmen adalah salah satu komponen penting untuk membangun kompetensi perusahaan. Peran pemimpin dalam membentuk pengikutnya untuk mencapai tujuan tersebut tidak dapat disepelekan, bahkan menjadi faktor penentu utama (Robins & Judge, 2015).

Untuk dapat mengembangkan SDM Indonesia lebih jauh lagi, khususnya dalam bidang perdagangan yang sangat bergantung kepada sumber daya manusia, perlu ditumbuhkan rasa komitmen dalam diri mereka (Hartanto, 2009). Peeters & Meijer (1995) menemukan korelasi antara dukungan sosial

pemimpin dan komitmen. Yammarino & Dubinsky (1992) juga menyatakan bahwa faktor terbesar yang dapat mempengaruhi bagaimana karyawan bertindak dan sikap mereka terhadap perusahaan adalah persepsi terhadap atasan langsung mereka. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang sesuai dapat menjadi pengaruh yang signifikan terhadap tingkat komitmen karyawan. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Deloitte University pada tahun 2015 atas lebih dari 3.300 bisnis dan kepala bidang SDM pada 106 negara. Dikatakan *employee retention* dilihat sebagai tantangan yang paling berat, disusul dengan pengembangan kepemimpinan, keduanya telah menjadi isu yang telah lama berimbang (Schatsky & Schwartz, 2015). Page (2015) juga menyimpulkan bahwa 40% dari penyebab ketidakpuasan dalam bekerja bersumber dari manajemen yang tidak mengakomodasi.

Subjek penelitian yang sedang diteliti adalah perusahaan retail dalam negeri yang bergerak dalam bidang sepatu dan sandal. Toko Sukses pertama menjalankan bisnis pada tahun 1993 dimulai oleh seorang pengusaha bernama Arista Raharja. Toko Sukses telah berkembang menjadi retail sepatu unggulan dalam kawasan NTB, khususnya pulau Lombok. Pada awalnya, Arista tidak memiliki kesulitan dalam menjaga komitmen karyawannya yang hanya berjumlah dua orang. Bahkan, satu dari keduanya tetap bekerja dengan setia hingga saat ini. Namun, seiring dengan bertumbuhnya bidang penjualan dan kepegawaian perusahaan, Arista mulai merasa komitmen pegawainya kian memudar. Mereka cenderung tidak sigap dan ramah melayani konsumen yang sedang memilih produk bahkan para pembeli potensial. Demikian halnya dengan kasus kehilangan. Kehilangan yang terkait dengan kasus pencurian oleh pegawai kian meningkat dalam lingkup subjek penelitian.

Porter & Steers (1982) mendefinisikan komitmen sebagai satu kekuatan relatif seseorang dalam mengidentifikasi dirinya dan keterlibatan kedalam satu organisasi. Mereka juga menjelaskan tiga karakteristik yang membangun komitmen: (1) kepercayaan dan penerimaan dari nilai organisasi; (2) kemauan kuat untuk berusaha bagi organisasi; dan (3) kemauan untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut. Gallie dan White (1993) membagi komitmen menjadi dua yaitu komitmen organisasional dan komitmen kerja. Komitmen organisasional adalah penerimaan karyawan terhadap tujuan organisasi dan kemauan untuk tetap bekerja di dalamnya. Hal ini dipengaruhi oleh kepemimpinan di mana pemimpin adalah figur yang menentukan tujuan dan mempengaruhi pengikut untuk mencapainya. Komitmen kerja dapat diinterpretasikan

sebagai kemauan karyawan untuk mendedikasikan waktu, tenaga, dan sumber daya dalam dirinya untuk menyelesaikan satu pekerjaan.

Gaya kepemimpinan menjadi topik yang kian penting untuk dipelajari, para peneliti terdahulu juga melihat gaya kepemimpinan sebagai faktor yang penting untuk mempengaruhi fungsi pengikutnya dalam organisasi (Wu, 2009). Bass *et al.* (2003) juga mengatakan gaya kepemimpinan ditemukan sebagai *predictor* penting dari performa organisasi. Dalam penelitian ini, peneliti mendefinisikan gaya kepemimpinan berdasarkan metode pemimpin dalam menerapkan kekuasaannya dan bagaimana pemimpin memungkinkan partisipasi pengikutnya. Untuk bagaimana seorang pemimpin menerapkan kekuasaannya, terdapat dua gaya kepemimpinan yaitu transaksional dan transformasional. Dalam menggambarkan tingkat partisipasi yang diijinkan oleh pemimpin, teori kepemimpinan partisipatif dan otoritatif akan digunakan.

Burns (1978) menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai hubungan antar pemimpin dengan pengikutnya yang menginspirasi satu sama lain untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Burns juga mengarakteristikan kepemimpinan transformasional sebagai satu gaya yang memotivasi pengikut dengan memperkenalkan *ideals* yang lebih tinggi. Juga pemimpin transformasional harus mampu menciptakan dan mendefinisikan satu visi bagi organisasinya, dan pengikutnya harus menerima kredibilitas dari sang pemimpin.

Melalui konsepnya, Burns (1978) mendefinisikan kepemimpinan transaksional mengacu kepada hubungan antara pemimpin dan pengikutnya dimana keduanya termasuk dalam satu transaksi karena terdapat ekspektasi untuk saling memenuhi kebutuhan pribadi masing-masing, dan adalah tugas dari pemimpin untuk mempertahankan *status-quo* tersebut dengan memenuhi kebutuhan pengikutnya. Kepemimpinan transaksional juga tidak mengikat pemimpin dengan pengikutnya untuk jangka panjang, maka lingkungan yang tercipta adalah rutin dan tidak kreatif namun stabil (Sillins, 1994).

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian kuantitatif kausal yang di mana data akan dihitung menggunakan metode statistik. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang didasarkan pada pengukuran kuantitas atau jumlah dan dapat diaplikasikan kepada fenomena yang diekspresikan dalam satu kuantitas. Penelitian kausal adalah penelitian ilmiah yang diterapkan kepada bidang manajemen untuk mencari dan membuktikan adanya hubungan pengaruh atau sebab akibat antar variabel penelitian (Kothari, 2004).

Subjek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dalam perusahaan retail sepatu yang berjumlah 138 orang. Objek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan menurut penerapan kekuasaan (variabel  $X_1$ ), gaya kepemimpinan menurut partisipasi karyawan (variabel  $X_2$ ). Sementara variabel dependen (variabel  $Y$ ) adalah komitmen karyawan.

Populasi adalah jumlah keseluruhan subjek penelitian. Menurut Sarwono (2006) populasi didefinisikan sebagai

seperangkat unit analisis keseluruhan yang sedang diteliti. Untuk kepentingan penelitian, populasi yang akan digunakan adalah keseluruhan pegawai subjek penelitian berjumlah 138 orang per tahun 2015.

Sarwono (2006) menuliskan sampel sebagai bagian dari seperangkat elemen yang dipilih untuk dipelajari. Maka untuk penelitian ini sampel dapat didefinisikan sebagai satu kumpulan subjek penelitian yang merepresentasikan populasi. Jenis sampel yang akan digunakan untuk penelitian ini adalah sampel *purposive*. Jumlah karyawan subjek penelitian keseluruhan berjumlah 138 orang, namun hanya divisi kantor (19), serta gudang (18) dan penjualan (39) di toko utama saja yang secara langsung berada dibawah kepemimpinan direktur utama. Berdasarkan informasi tersebut, maka peneliti memilih sampel *purposive* (76 orang) untuk mendapatkan akurasi dan dampak yang maksimal.

Data yang akan digunakan untuk penelitian ini adalah data kuantitatif, di mana data yang diperoleh dideskripsikan menggunakan angka sebagai alat ukurnya. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang secara langsung diperoleh dari hasil observasi atau *survey* lapangan peneliti menggunakan metode pengumpulan data original seperti wawancara maupun kuesioner (Sarwono, 2006).

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer didapat dari hasil pengisian kuesioner oleh karyawan subjek penelitian. Sedangkan data sekunder merupakan data yang didapat dari data perusahaan, yaitu dilihat dari total penjualan dan lama kerja karyawan setiap tahunnya pada tahun 2013 -2015.

Dalam penelitian ini jenis pengumpulan data menggunakan metode pengumpulan data dengan metode survei yang menyebarkan kuesioner kepada karyawan subjek penelitian. Kuesioner ini mengarahkan responden untuk menjawab beberapa pertanyaan yang menggunakan skala *Likert* untuk mengukur opini setiap subjek penelitian.

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda dengan menggunakan bantuan software SPSS versi 23.0, namun sebelum dilakukan analisis, data akan diolah menggunakan uji validitas dan reliabilitas serta uji asumsi klasik. Uji validitas digunakan untuk mengukur apakah pertanyaan dalam kuesioner mampu mewakili konsep yang akan diteliti. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan dan kuesioner mampu untuk menggambarkan konsep yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Sugiyono, 2011). Uji Reliabilitas adalah uji statistik yang digunakan untuk mengukur konsistensi atau keterandalan dari satu alat ukur (Priyono, 2016). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika dalam lingkup yang sama, diujikan berulang kali maka akan memberikan hasil yang relatif sama (Priyono, 2016). Uji Asumsi Klasik yang dilakukan dalam penelitian ini adalah Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, dan juga Uji Heterokedastisitas. Uji normalitas data digunakan untuk mengetahui apakah variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Apabila data pengamatan tidak berdistribusi normal maka tidak dapat diadakan analisis parametrik karena statistik analisis parametrik diturunkan dari distribusi normal (Sugiyono, 2011). Penelitian ini menggunakan uji normalitas dengan

metode *One Sample Kolmogorov-Smirnov test* dengan ketentuan jika nilai signifikansi pada uji ini lebih besar dari 5%, maka residual berdistribusi normal. Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat korelasi antar variabel independen. Jika terdapat korelasi maka dapat disebut dengan gejala multikolinieritas (Santoso,2002). Untuk uji multikolinieritas, maka peneliti akan menggunakan *Variance Inflation Factor (VIF)* dan *Tolerance*. Jika nilai VIF tidak melebihi 10 dan *tolerance* berada dibawah 0.1, maka dapat dikatakan tidak terdapat gejala multikolinieritas (Ghozali, 2011). Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat ketidaksamaan varians residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Uji heteroskedastisitas akan dilakukan menggunakan *spearman rank correlation*. Dimana koefisien signifikansi (probabilitas) dan *two-tailed* (uji dua sisi) dibandingkan terhadap tingkat signifikansi  $\alpha$  5%. Jika koefisien signifikansi berada dibawah 0.05 maka dinyatakan terjadi heteroskedastisitas.

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui besaran pengaruh variabel independen yaitu: gaya kepemimpinan menurut penerapan kekuasaan ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan menurut partisipasi karyawan ( $X_2$ ) terhadap variabel dependen yaitu komitmen karyawan ( $Y$ ). Adapun bentuk persamaan regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan :

$Y$  = Komitmen Karayawan

$a$  = Konstanta

$b_1 \dots b_2$  = Koefisien regresi

$X_1$  = Gaya Kepemimpinan menurut penerapan kekuasaan

$X_2$  = Gaya Kepemimpinan menurut partisipasi karyawan

$e$  = Error

Setelah mendapatkan persamaan regresi, peneliti melanjutkan dengan Pengujian Hipotesis, yang terdiri dari Uji F, Uji t, dan Koefisien determinasi ( $R^2$ ). Uji t dilakukan guna mengetahui signifikansi pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Sedangkan Uji F dilakukan guna mengetahui apakah variabel independen berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen. Analisis koefisien determinasi digunakan untuk mencari keeratan hubungan antar variabel independen terhadap variabel dependen. Koefisien determinasi dihitung menggunakan jumlah persen, dimana variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen sejumlah persen tertentu, dan selebihnya adalah pengaruh dari faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini (Kuncoro, 2011).

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Hasil Penelitian

#### Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Menurut Penerapan Kekuasaan ( $X_1$ )

Tabel 1. Frekuensi dan rata-rata jawaban

Variabel	Mean Total	Kategori
Gaya kepemimpinan menurut penerapan kekuasaan	2.83	Sedang
Gaya kepemimpinan	3.64	Tinggi

menurut partisipasi karyawan		
Komitmen organisasional karyawan	3.94	Tinggi
Komitmen kerja karyawan	4.18	Tinggi
Loyalitas	3.63	Tinggi

Sumber: Lampiran 3

Tabel diatas adalah hasil perhitungan frekuensi jawaban untuk kuesioner yang mengukur gaya kepemimpinan serta komitmen karyawan. Berdasarkan pada frekuensi dan rata-rata jawaban gaya kepemimpinan menurut penerapan kekuasaan, terdapat pertanyaan nomor dua yang menunjukkan hasil yang dapat dikategorikan sebagai sangat rendah (1.78) dan nomor tiga yang menunjukkan hasil rendah (2.28). Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan pada subjek penelitian ini merasa bahwa pemimpin selalu mengawasi dan menggunakan sistim *reward&punishment* yang keduanya adalah gaya kepemimpinan transaksional. Kemudian terdapat pertanyaan nomor satu dan lima yang menunjukkan hasil tinggi (3.67) dan (3.55). Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan merasa nyaman berada di sekitar pemimpin dan bahwa pemimpin selalu memberikan tantangan yang baru untuk melatih mereka, yang keduanya adalah gaya kepemimpinan transformasional. Pertanyaan nomor empat adalah satu-satunya pertanyaan dengan hasil berkategori sedang, menunjukkan bahwa pemimpin hanya memberikan perhatian individual kepada sebagian karyawan saja.

Dari hasil frekuensi jawaban gaya kepemimpinan berdasarkan penerapan kekuasaan, maka dapat disimpulkan bahwa pemimpin menerapkan kedua gaya kepemimpinan berdasarkan situasi yang ada.

#### Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan menurut partisipasi karyawan ( $X_2$ )

Berdasarkan tabel 1, dalam frekuensi jawaban dan rata-rata gaya kepemimpinan menurut partisipasi karyawan terdapat pertanyaan nomor tujuh sebagai satu-satunya pertanyaan dengan jawaban berkategori rendah (2.03), menunjukkan bahwa karyawan merasa pemimpin selalu mendiskusikan setiap keputusan dan metode kerja sebelum memberikannya kepada karyawan, yang adalah gaya kepemimpinan partisipatif. Namun ke-empat pertanyaan lainnya menunjukkan hasil yang tinggi dengan nilai masing-masing: 6 (3.97), 8 (4.05), 9 (4.08), 10 (4.06). Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan dalam subjek penelitian merasa pemimpin menetapkan metode kerja untuk setiap pekerjaan mereka, pemimpin menetapkan hubungan kerja yang jelas, selalu memberikan koreksi, dan bahwa prestasi kerja mereka adalah hasil dari perintah pemimpin. Empat karakteristik tersebut tergolong dalam gaya kepemimpinan otoritatif.

Mean total dari tabel di atas adalah 3.64 yang menunjukkan kategori tinggi. Hal ini berarti gaya kepemimpinan yang diterapkan pada PT BKS adalah otoritatif, dimana pemimpin selalu menentukan berbagai keputusan perusahaan secara sepihak.

**Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Karyawan (Y)**

Tabel 1 menunjukkan mean total 3.94 untuk frekuensi dan rata-rata jawaban komitmen organisasional karyawan yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini berarti karyawan dalam PT BKS memiliki komitmen organisasional yang tinggi. Pertanyaan nomor tiga adalah satu-satunya pertanyaan dengan nilai sangat tinggi dalam kategori komitmen organisasional dengan nilai 4.36. Menandakan bahwa karyawan sangat mendukung tujuan perusahaan dalam menjadi perusahaan retail sepatu terbaik di daerahnya.

Hasil hitung frekuensi dan rata-rata jawaban responden terkait komitmen kerja karyawan menunjukkan mean total dengan nilai 4.18 yang masuk dalam kategori tinggi. Menunjukkan bahwa karyawan dalam PT BKS memiliki komitmen kerja yang tinggi. Pertanyaan nomor 12 dan 13 menghasilkan nilai mean 4.24 dan 4.29 secara berurutan dan masuk dalam kategori sangat tinggi. Hal ini berarti karyawan dalam PT BKS memiliki kemauan yang sangat tinggi untuk memberikan tenaga dan usaha mereka serta sangat terinspirasi oleh perusahaan untuk memberikan yang terbaik dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

Loyalitas melengkapi konsep komitmen karyawan pada subjek penelitian. Mean total dari frekuensi dan rata-rata jawaban yang tertera pada tabel 1 adalah 3.63 yang termasuk kedalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dalam PT BKS memiliki loyalitas yang tinggi dan memiliki keinginan untuk terus tinggal dan bekerja bagi perusahaan.

**Analisis Regresi Linear Berganda**

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor yang digunakan dalam model penelitian gaya kepemimpinan menurut penerapan kekuasaan dan gaya kepemimpinan menurut partisipasi karyawan terhadap komitmen karyawan subjek penelitian.

Tabel 6. Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
	B	Std. Error	Beta	
1 (Constant)	81.481	13.795		5.907
GAYA KEPEMIMPINAN MENURUT PARTISIPASI KARYAWAN	.642	.734	.104	.875
GAYA KEPEMIMPINAN MENURUT PENERAPAN KEKUASAAN	-.562	.484	-.138	-1.162

Sumber: Lampiran 7, data diolah

Hasil perhitungan analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan menurut partisipasi karyawan memiliki pengaruh yang bersifat positif terhadap komitmen karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan menurut penerapan kekuasaan berpengaruh negatif. Bentuk pengaruh tersebut dapat dirumuskan menjadi:

$$Y = 81.481 + -0.562X_1 + 0.642X_2$$

Rumus di atas menunjukkan nilai konstanta yaitu 81.481, yang adalah titik awal atau titik intersep dari sumbu x dan y. Konstanta menunjukkan bahwa jika gaya kepemimpinan menurut penerapan kekuasaan dan gaya kepemimpinan menurut partisipasi karyawan keduanya berada pada posisi 0 (nol), maka komitmen karyawan akan berada pada posisi 81.481. Nilai koefisien regresi dari gaya kepemimpinan menurut penerapan kekuasaan adalah: -0.562, menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu poin dalam gaya kepemimpinan ke arah transformasional akan menurunkan komitmen karyawan sejumlah 0.562 poin. Sedangkan nilai koefisien regresi dari gaya kepemimpinan menurut partisipasi karyawan adalah: 0.642, menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu poin dalam gaya kepemimpinan ke arah otoritatif akan meningkatkan komitmen karyawan sejumlah 0.642 poin. Hal tersebut menunjukkan semakin transformasional gaya kepemimpinan pada PT BKS maka semakin menurun tingkat komitmen karyawan di dalamnya. Semakin otoritatif gaya kepemimpinan pada PT BKS maka semakin tinggi tingkat komitmen karyawan di dalamnya.

**Analisis Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Tabel 7. Analisis Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.153 <sup>a</sup>	.024	-.003	8.31494

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa kedua variabel bebas, gaya kepemimpinan menurut partisipasi karyawan dan gaya kepemimpinan menurut penerapan kekuasaan memiliki koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) 0.024 atau 2.4%. Hal ini berarti gaya kepemimpinan menurut partisipasi karyawan dan gaya kepemimpinan menurut penerapan kekuasaan hanya dapat menjelaskan pengaruh terhadap komitmen karyawan sebesar 2.4%, dan selebihnya (97.6%) dijelaskan oleh faktor lainnya.

**Uji Hipotesis (Uji F)**

Uji F adalah uji hipotesis yang bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen.

Tabel 8. Uji Hipotesis F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	121.586	2	60.793	.879	.419 <sup>b</sup>
Residual	5047.085	73	69.138		

Total	5168.671	75		
-------	----------	----	--	--

Sumber : Lampiran 7

Uji F dilakukan dengan melihat nilai signifikansi dari perhitungan yang dilakukan. Variabel bebas dapat dikatakan berpengaruh secara simultan jika nilai signifikansi  $< 0.05$ . Berdasarkan tabel di atas, nilai signifikansi yang diperoleh adalah 0.419 yang adalah lebih besar dari 0.05. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel bebas secara simultan tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

#### Uji Hipotesis (Uji t)

Uji t adalah uji hipotesis yang bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas berpengaruh secara parsial terhadap variabel dependen. Jika t memiliki nilai signifikansi  $< 0.05$  maka dapat dikatakan bahwa variabel bebas memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen, dan begitu juga sebaliknya.

Tabel 6 menunjukkan hasil perhitungan analisis regresi linear berganda yang telah dilakukan dan hasil dari uji t. Berdasarkan perhitungan pada tabel tersebut, variabel gaya kepemimpinan menurut partisipasi karyawan memiliki nilai signifikansi  $0.384 > 0.05$ , yang berarti variabel gaya kepemimpinan menurut partisipasi karyawan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan. Demikian juga dengan variabel gaya kepemimpinan menurut penerapan kekuasaan dengan nilai signifikan  $0.249 > 0.05$ , yang berarti variabel gaya kepemimpinan menurut penerapan kekuasaan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan.

#### Pembahasan

Penelitian yang saat ini dilakukan bertujuan untuk melihat apakah terdapat hubungan antar gaya kepemimpinan terhadap komitmen karyawan. Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan menurut penerapan kekuasaan dan menurut partisipasi karyawan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen karyawan baik secara simultan maupun parsial.

Kecilnya pengaruh yang diberikan oleh gaya kepemimpinan terhadap komitmen karyawan dapat diteliti kembali kepada jenis komitmen yang sedang dibahas. Dalam penelitiannya, Becker et al (1996) menjelaskan bahwa karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi memiliki kemampuan untuk membedakan bentuk komitmen yang mereka miliki, yakni komitmen organisasional dan komitmen terhadap pemimpin. Penelitian yang dilakukan saat ini mencoba untuk meneliti pengaruh terhadap komitmen organisasional, komitmen kerja dan loyalitas yang secara keseluruhan membentuk konsep komitmen terhadap organisasi.

Setiap tindakan seorang pemimpin hanya dapat diatribusikan secara langsung kepada pemimpin itu sendiri. Baik atau buruk, tindakan seorang pemimpin tidak dapat diatribusikan kepada organisasi secara keseluruhan. Maka, gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin tidak dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi.

Komitmen karyawan pada PT BKS berada pada tingkat yang tinggi, berdasarkan perhitungan frekuensi dan mean dari

jawaban atas kuesioner komitmen karyawan: Komitmen organisasional, 3.94 (tinggi); komitmen kerja, 4.18 (tinggi); dan loyalitas, 3.63 (tinggi). Namun hal tersebut tidak dipengaruhi secara signifikan oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan yaitu gaya kepemimpinan transaksional otoritatif.

Implikasi dari penelitian ini adalah bagi peneliti di kemudian hari atau para pemimpin yang ingin untuk meningkatkan komitmen organisasional pengikutnya, agar dapat memfokuskan perhatian mereka terhadap faktor lain, selain gaya kepemimpinan yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Karena melalui penelitian ini, terbukti bahwa gaya kepemimpinan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi.

## IV. KESIMPULAN DAN SARAN

#### Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan peneliti, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi komitmen karyawan. Gaya kepemimpinan menurut penerapan kekuasaan dan partisipasi karyawan hanya memberikan pengaruh sebesar 4.2 % terhadap komitmen karyawan. Uji F beserta uji t yang dilakukan juga menunjukkan bahwa kedua variabel gaya kepemimpinan menurut penerapan kekuasaan dan menurut partisipasi karyawan tidak memberikan pengaruh yang signifikan baik secara parsial maupun simultan.

Hal tersebut disebabkan oleh kemampuan karyawan untuk mengenal dua jenis komitmen, yaitu komitmen organisasional dan komitmen terhadap pemimpin. Tindakan seorang pemimpin hanya dapat diatribusikan secara langsung terhadap individu tersebut, namun tidak terhadap organisasi secara keseluruhan.

#### Saran

Saran yang dapat diberikan oleh peneliti dari penelitian ini adalah bagi manajer atau pemimpin yang memiliki niat untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi untuk menempatkan fokus kepada faktor lain selain gaya kepemimpinan. Selain itu juga bagi para peneliti di kemudian hari agar dapat melakukan penelitian atas faktor lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini dalam rangka meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Made in China? (2015, May 12). Retrieved August 30, 2016, from <http://www.economist.com/news/leaders/21646204-asias-dominance-manufacturing-will-endure-will-make-development-harder-others-made>
- Bank, W. (2016). Reducing Vulnerabilities. Washington DC: World Bank.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employees commitment:

- Implications for job performance. *The Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.
- Gallie, D., & White, M. (1993). *Employee Commitment and the Skills Revolution: First Findings from the Employment in Britain Survey*. London: Policy Studies Institute.
- Hartanto, F. M. (2009). *Paradigma baru manajemen Indonesia: Menciptakan nilai dengan bertumpu pada kebijakan dan potensi insani*. Bandung: PT Mizan Pustaka.
- Kothari, C. R. (2004). *Research Methodology: Methods and techniques*. Telangana: New Age International.
- Kuncoro, M. (2011). *Metode kuantitatif: Teori dan aplikasi untuk bisnis dan ekonomi*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Nijhof, W. J., de Jong, J. M., & Beukhof, G. (1998). Employee commitment in changing organizations. *Journal of European Industrial Training*, 22(6), 243-248.
- Oxman, J. A. (2002). The hidden leverage of human capital. *MIT Sloan Management Review*, 43, 79-83.
- Page, M. (2015). *2015 Employee intentions report Indonesia*. Survey, Jakarta.
- Peeters, M. C., & Meijer, S. (1995). Betrokkenheid bij de organisatie, de afdeling en het werk: Een zinvol onderscheid? (Commitment in organizations, divisions and the job: A meaningful distinction?). *Gedrag en Organisatie*, 8, 153-164.
- Porter, R. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover. NY: Academic Press.
- Priyono. (2016). *Metodologi penelitian kuantitatif*. Sidoarjo: Zifatama Publishing
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior*, 16th edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Santoso, S. (2002). *Statistik parametrik*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sarwono, J. (2006). *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Schatsky, D., & Schwartz, J. (2015). *Global human capital trends*. London: Deloitte Development LLC.
- Sillins, H. C. (1994). Leadership characteristics and school improvement. *Australian Journal of Education*, 266-281.
- Sugiyono. (2011). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wu, F. Y. (2009). The relationship between leadership styles and foreign english teacher's job satisfaction in adult english cram schools: evidences in Taiwan. *The Journal of American Academy of Business*, 14(2), 75-82.
- Yammarino, F. J., & Dubinsky, A. J. (1992). Superior-subordinate relationships: A multiple levels of analysis approach. *Human Relations*, 45(6), 575-601.