

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Hasil Penelitian

4.1.1 Profil Perusahaan

Bank Central Asia adalah bank swasta terbesar di Indonesia. Bank ini didirikan pada 21 Februari 1957 dengan nama *Bank Central Asia NV* dan pernah merupakan bagian penting dari Grup Salim. Presiden atasan saat ini (masa jabatan 1999-sekarang) adalah Djohan Emir Setijoso. Banyak hal telah dilalui sejak saat berdirinya itu, dan barangkali yang paling signifikan adalah krisis moneter yang terjadi di tahun 1997.

Krisis ini membawa dampak yang luar biasa pada keseluruhan sistem perbankan di Indonesia. Namun, secara khusus, kondisi ini memengaruhi aliran dana tunai di BCA dan bahkan sempat mengancam kelanjutannya. Banyak nasabah menjadi panik lalu beramai-ramai menarik dana mereka. Akibatnya, bank terpaksa meminta bantuan dari pemerintah Indonesia. Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) lalu mengambil alih BCA di tahun 1998.

Berkat kebijaksanaan bisnis dan pengambilan keputusan yang arif, BCA berhasil pulih kembali dalam tahun yang sama. Di bulan Desember 1998, dana pihak ke tiga telah kembali ke tingkat sebelum krisis. Aset BCA mencapai Rp 67.93 triliun, padahal di bulan Desember 1997 hanya Rp 53.36 triliun. Kepercayaan masyarakat pada BCA telah sepenuhnya pulih, dan BCA diserahkan oleh BPPN ke Bank Indonesia di tahun 2000.

Selanjutnya, BCA mengambil langkah besar dengan menjadi perusahaan publik. Penawaran Saham Perdana berlangsung di tahun 2000, dengan menjual saham sebesar 22,55% yang berasal dari divestasi BPPN. Setelah Penawaran Saham Perdana itu, BPPN masih menguasai 70,30% dari seluruh saham BCA. Penawaran saham kedua dilaksanakan di bulan Juni dan Juli 2001, dengan BPPN mendivestasikan 10% lagi dari saham miliknya di BCA.

Dalam tahun 2002, BPPN melepas 51% dari sahamnya di BCA melalui tender penempatan privat yang strategis. Farindo Investment, Ltd., yang berbasis di Mauritius, memenangkan tender tersebut. Saat ini, BCA terus memperkokoh tradisi tata kelola perusahaan yang baik, kepatuhan penuh pada regulasi, pengelolaan risiko secara baik dan komitmen pada nasabahnya baik sebagai bank transaksional maupun sebagai lembaga intermediasi finansial.

Sebagai bank transaksional, BCA menawarkan rangkaian jasa yang luas untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan spesifik para nasabah BCA. Sebagai lembaga intermediari keuangan, BCA telah bekerja keras untuk memperkuat sisi kredit dengan mempersiapkan berbagai paket yang menarik bagi nasabah yang potensial. BCA memiliki sejumlah keunggulan yang menjadi kunci keberhasilan BCA dalam menyediakan jasa-jasa yang berguna, efisien dan mudah. Keunggulan-keunggulan ini adalah:

1. Tim manajemen yang sangat profesional yang selalu mengikuti kebijakan dan regulasi perbankan nasional dan internasional;
2. Sumber daya manusia (SDM) yang terlatih baik dan berorientasi pada pelayanan bagi nasabah;

3. Rangkaian produk dan jasa yang inovatif dan memenuhi kebutuhan yang aktual;
4. Pemanfaatan teknologi paling mutakhir secara tepat;
5. Upaya yang terus-menerus dalam mempertahankan tingkat pengamanan perbankan yang paling tinggi;
6. Jaringan yang luas dari kantor cabang dan kantor cabang pembantu di seluruh Indonesia;
7. Pilihan saluran penghantaran (delivery channel) yang luas untuk mencapai tingkat kenyamanan pelanggan yang maksimum, dan
8. Per 31 Maret 2011 telah memiliki sekitar 7.555 ATM tunai maupun non-tunai serta ATM Setoran Tunai yang disediakan di berbagai lokasi strategis di seluruh Indonesia.

Seiring dengan tujuan BCA untuk menjadi pilihan pertama dalam perbankan transaksional, BCA telah terus-menerus bekerja untuk memperluas ragam produk, jasa dan saluran penghantar. BCA juga telah memastikan bahwa masing-masing produk dan jasa BCA unggul di kalangan nasabah karena kualitasnya yang tinggi serta profesionalisme karyawan BCA yang bertugas melayani nasabah.

Dalam mengembangkan produk dan jasa yang BCA tawarkan, BCA selalu mempertimbangkan kebutuhan nasabah yang selalu berubah. Lebih jauh lagi, BCA terus menyempurnakan setiap produk atau jasa BCA dengan menambahkan berbagai fitur baru untuk meningkatkan kenyamanan nasabah dalam menggunakannya. Semakin banyak fasilitas BCA sediakan di ATM, KlikBCA Individual Internet banking, m-BCA mobile banking, dan sebagainya.

Bagi komunitas bisnis, terutama para pelaku UKM, BCA menyediakan jajaran produk dan jasa yang dirancang khusus untuk memenuhi kebutuhan mereka. Produk dan jasa ini, antara lain, adalah KlikBCA Bisnis dan BCA Bizz (di lokasi-lokasi tertentu).

BCA juga menyediakan berbagai jenis produk kredit untuk memenuhi keperluan pelanggan, seperti Kredit Pemilikan Rumah (KPR) BCA, Kredit Kendaraan Bermotor (KKB) BCA dan kredit-kredit korporasi.

4.1.1.1 Sumber Daya Manusia BCA

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah satu lagi komponen kunci dalam daya saing BCA. Sukses yang kami capai selamanya bergantung pada SDM yang profesional dan berkualitas tinggi. Inilah alasan mengapa pengembangan SDM mendapat prioritas di BCA.

Di BCA, pengembangan karir didasarkan pada prinsip-prinsip transparansi, peluang yang setara, meritokrasi dan penghargaan terhadap kinerja. BCA memberikan peluang penuh bagi karyawan untuk merealisasikan potensinya melalui penyediaan serangkaian program pelatihan dengan tujuan agar mereka dapat menghadapi berbagai tantangan di industri perbankan.

Sebagai wujud komitmen kepedulian terhadap pengembangan karyawan, BCA mempunyai Pusat Pelatihan yang didukung oleh pelatih-pelatih yang profesional, baik dari internal maupun eksternal. BCA juga bekerja sama dengan beberapa lembaga dengan kredibilitas yang tinggi.

Untuk menjamin kepuasan pelanggan, BCA juga telah mencanangkan standar pelayanan SMART (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti) yang

ditanamkan pada karyawan, terutama yang berhadapan langsung dengan para nasabah.

Selanjutnya, untuk semakin memudahkan pengelolaan SDM dan meningkatkan kepuasan bekerja, BCA juga telah mengimplementasikan modul SAP HR, yang saat ini telah online sepenuhnya dan telah dapat dimanfaatkan oleh karyawan.

Tabel 3. Prestasi dan Reputasi BCA

Award	Recognition
The Most Favourable Brand and The Most Influential Personality in Social Media 2010	from:Majalah SWA BCA meraih penghargaan untuk : "Indonesia Most Popular Brand in Social Media 2010 (The Most Favourable Brand and The Most Influential Personality in Social Media 2010) 15 Desember 2010
2nd Annual IICD CG Award	from:Indonesia Institute for Corporate Directorship (IICD) & Majalah Investor BCA menerima penganugrahan CG Award dalam kategori : Best Financial (2nd Annual IICD CG Award) 19 November 2010
ReBi - Rekor Bisnis	from:TERA FOUNDATION Harian SEPUTAR INDONESIA Memberikan Pengakuan Atas Prestasi : PT BANK CENTRAL ASIA Tbk. sebagai Bank Swasta Satu-satunya di Indonesia yang Menjadi Penerbit Kartu Kredit Private Label - BCA CARD (ReBi - Rekor Bisnis) 03 November 2010
Warta Ekonomi 10	from: Majalah Warta Ekonomi

Most Powerful Companies	This certificate is presented to : PT Bank Central Asia, Tbk In Recognition As The Most Powerful Company Year : 2010 (Warta Ekonomi 10 Most Powerful Companies) 28 Oktober 2010
DIGITAL MARKETING AWARD - dm award 2010	from: Digital Marketing - Survey one DIGITAL MARKETING AWARD - dm award 2010 untuk : 1. BANK CENTRAL ASIA - category ATM THE BEST in Reliability - Feature - Design - Easy to Get 2. BANK CENTRAL ASIA - category M-Banking THE BEST in Reliability - Feature 3. BANK CENTRAL ASIA - category Banking THE BEST WEBSITE 4. BANK CENTRAL ASIA - category Credit Card THE BEST in Reliability - Feature - Design (DIGITAL MARKETING AWARD - dm
Corporate Image Award 2011	from: Bloomberg Businessweek Magazine, Corporate Image Committee dan lembaga riset Frontier Consulting Group kategori Big Asset National Bank untuk kategori produk tabungan, produk deposito, kartu kredit dan KPR. (Bank dengan aset di atas 200 triliun)
Asia Money Indonesia Awards Dinner 2011	from: Asia Money, dengan nominasi: STRUCTURED PRODUCT POLL 1. Best Domestic Provider in Indonesia for Local Currency Products - Structured Currency Products,

	CASH MANAGEMENT POLL 2. Best Local Currency Cash Management Service in Indonesia as Voted by Financial Institution - IDR 3. Best Local Cash Management Bank in Indonesia as Voted by Small-Sized Corporates 4. 2nd Best Local Cash Management Bank in Indonesia as Voted by Medium - Sized Corporates 5. 2nd Best Local Cash Management Bank in Indonesia as Voted by Large -Sized Corporates FX POLL 6. 2nd Best Domestic Providers of FX Services in Indonesia 7. 3rd Best Single-Bank Electronic Trading Platform
Fortune Indonesia Countrys Most Admired Companies 2011	from: Majalah Fortune Indonesia BCA meraih tiga kategori penghargaan yaitu <i>The Best in Banking Industrial Sector,</i> <i>The Best 20 Most Admired Companies in Indonesia</i> dan <i>The Third Winner in Cross Sector Industry</i>
Indonesian Banking Loyalty Awards (IBLA) 2012	from: Majalah Infobank Kategori Tabungan Bank Konvensional dengan asset di atas Rp75 Triliun (The Best) , Kartu Kredit (The Best), Program Loyalty Tabungan dan Program Loyalty Kartu Kredit.
Investor Best Bank 2012	from: Majalah Investor Penghargaan Best Bank 2012 diberikan berdasarkan hasil pemeringkatan menggunakan 12 kriteria, sebagaimana diungkapkan oleh Primus Dorimulu, Direktur Berita Satu Media Holdings yang juga merupakan Pemimpin Redaksi Majalah Investor. Ke 12 kriteria tersebut yaitu CAR (Capital Adequacy Ratio), NPL (Non Performing Loan), ROA (Return on Asset), ROE (Return on Equity), NIM (Net Interest Margin), BOPO (Perbandingan Beban Operasional dengan Pendapatan Operasional), LDR (Loan

	to Deposit Ratio), pertumbuhan bunga bersih, pertumbuhan pendapatan operasional selain bunga, pertumbuhan laba operasional, pertumbuhan kredit, dan rasio cost to asset.
--	--

Seiring dengan meningkatnya jumlah nasabah PT. Bank Central Asia (BCA) Tbk merasa perlu untuk menambahkan jumlah kantor cabang guna memperlancar kegiatan operasionalnya. Melalui studikelayakan yang terus-menerus dilakukan serta dilihat dari tujuan secara umum, situasi perekonomian di daerah Malang dan sekitarnya peranan pengadaan tambahan perbankan dirasakan sangat berarti. Oleh karena itu direksi PT. BCA Tbk memutuskan untuk membuka Kantor Cabang Utama (KCU) di Kota Malang pada tanggal 1 Maret 1973 tepatnya di Jl. Basuki Rahmat no. 70-74 Malang. PT. BCA Tbk Malang mempunyai dua KCU, yaitu KCU Malang dan KCU Borobudur. KCU Malang mewadahi 13 Kantor Cabang Pembantu (KCP), yaitu KCP Batu, KCP Kudus, KCP Kepanjen, KCP Dampit, KCP Kyai Tamin, KCP Dinoyo, KCP Gondang Legi, KCP Sumberpucung, KCP Kawi, KCP Gatot Subroto, KCP Sudirman, KCP Galunggung, dan KCP Sukun. Sedangkan KCU Borobudur membawahi 4 KCP, yaitu KCP Blimbing, KCP Tumpang, KCP Singosari, dan KCP Lawang.

Lokasi penelitian peneliti ialah di BCA Kota Malang melalui BCA Cabang Pembantu Sukun Malang yang beralamat di Jalan S. Supriyadi 65 Malang. Penelitian yang dilakukan menyebar sehingga bukan BCA Cabang tersebut saja melainkan meluas ke BCA Cabang yang lain di kota Malang.

4.2 Pelaksanaan Penelitian

Penelitian dilakukan di BCA Kota Malang yang dilaksanakan mulai tanggal 14 hingga 18 Januari 2013. Penyebaran skala dimulai pada 14 Januari 2013 dengan menyebarkan 70 eksemplar skala tentang efektifitas organisasi dan kepemimpinan transformatif. Total populasi 689 orang sehingga peneliti menggunakan sampel sebesar 10,16% dengan 70 karyawan (responden).

4.3 Deskripsi Data Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dilakukan pengelompokan yang mengacu pada kriteria pengkategorisasian yang didasarkan pada asumsi bahwa skor subjek penelitian terdistribusi secara normal (Azwar, 2006, hal. 108). Kriterianya terbagi atas lima kategori yaitu sangat tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah.

Oleh karena itu perlu diketahui mean (M) dan standar deviasi (SD) masing-masing variabel. Variabel komitmen organisasi memiliki $M = 78,5714$ dan $SD = 9,48$, sedangkan variabel kepemimpinan transformasi dengan $M = 121,7714$ dan $SD = 12,57231$.

Pada tabel akan dideskripsikan kategorisasi subjek penelitian pada kedua variabel yaitu kepemimpinan transformasi dan komitmen organisasi.

Tabel 4. Kategorisasi Skor Subjek

Variabel	Kriteria Jenjang	Norma	Kategori	Frek.	(%)
Komitmen Organisasi (Variabel Y)	$(M+1,5SD) < X$	$92,85 < X$	Sangat tinggi	2	3%
	$(M+0,5SD) < X \leq (M+1,5SD)$	$83,35 < X \leq 92,85$	Tinggi	26	37%
	$(M - 0,5SD) < X \leq (M+0,5SD)$	$73,85 < X \leq 83,35$	Sedang	16	23%
	$(M - 1,5SD) < X \leq (M - 0,5SD)$	$64,35 < X \leq 73,85$	Rendah	24	34%
	$X \leq (M - 1,5SD)$	$X \leq 64,35$	Sangat	2	3%

			rendah		
Kepemimpinan Transformasi (Variabel X)	$(M+1,5SD) < X$	$140,7 < x$	Sangat tinggi	2	3%
	$(M+0,5SD) < X \leq (M+1,5SD)$	$128,1 < X \leq 140,7$	Tinggi	27	39%
	$(M - 0,5SD) < X \leq (M+0,5SD)$	$115,5 < X \leq 128,1$	Sedang	11	16%
	$(M - 1,5SD) < X \leq (M - 0,5SD)$	$102,9 < X \leq 115,5$	Rendah	24	34%
	$X \leq (M - 1,5SD)$	$X \leq 102,9$	Sangat rendah	6	8%

4.4 Hasil Uji Analisis

4.4.1 Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas dari skala yang digunakan dalam penelitian ini reliabel karena mendekati 1,00. Berikutnya dapat dilihat secara ringkas pada tabel berikut:

Tabel 5. Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas

Skala	Jumlah aitem valid	Koefisien alpha
Komitmen Organisasi (Variabel Y)	25	0,941
Kepemimpinan Transformasi (Variabel X)	39	0,957

4.4.2 Uji Validitas

4.4.2.1 Skala Komitmen Organisasi

Hasil analisis terhadap 25 aitem skala kepemimpinan transformasi menunjukkan bahwa koefisien korelasi aitem total bergerak antara 0,363-0,738 (lampiran). Berdasarkan hasil analisis tersebut semua aitem valid dengan mengacu pada daya beda kurang dari 0,3.

4.4.2.2 Skala Kepemimpinan Transformasi

Hasil analisis terhadap 40 aitem skala kepemimpinan transformasi menunjukkan bahwa koefisien korelasi aitem total bergerak antara 0,348 – 0,776 (lampiran). Berdasarkan hasil analisis tersebut terdapat 2 aitem yang gugur dan 38 aitem yang valid dengan mengacu pada daya beda kurang dari 0,3. Sebaran aitem aitem yang gugur dan yang valid tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 6. Sebaran aitem skala Kepemimpinan Transformasi

Aspek	Indikator	Aitem Valid	Aitem Gugur
Kharisma yang disertai visi dan keahlian untuk mendahulukan kepentingan bersama (<i>Attributed Charisma</i>)	a. Dikagumi bawahan b. Dihormati bawahan c. Dipercaya bawahan	1, 21 17, 37 10, dan 20	
Kekuatan mempengaruhi disertai nilai dan moral (<i>Idealized Influence</i>)	a. Keyakinan diri kuat b. Hadir disaat sulit c. Memegang teguh nilai d. Menumbuhkan kebanggaan e. Bervisi jelas f. Langkahnya memiliki tujuan pasti g. Menjadi teladan bagi bawahan	2, 22 26 11, 31 15, 35 5, 25 3, 23 20, dan 40	6
Kemampuan memotivasi dan menginspirasi (<i>Inspirational Motivation</i>)	a. Harapan jelas terhadap prestasi b. Mendemonstrasikan komitmen untuk tujuan c. Menggugah semangat tim untuk belajar	18, 38 27 12, dan 32	7
Kemampuan mengasah kreatifitas karyawan (<i>Intellectual Stimulation</i>)	a. Menuntut pembaharuan cara kerja b. Menumbuhkan ide-ide baru c. Mengkaji kepercayaan lama	4, 24 8, 28 13, dan 33	

Kemampuan menghargai dan memperhatikan (<i>Individualized Consideration</i>)	a. Mengenali kebutuhan bawahan	9, 29	
	b. Mendengarkan bawahan dengan perhatian	14, 24	
	c. Berusaha memenuhi kebutuhan karyawan	16, 36	
	d. Menghargai sikap bawahan	19, dan 39	
Total Aitem		38	2

4.4.3 Uji Asumsi

4.4.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah residual model regresi yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan uji Kolmogorof-Smirnof dengan bantuan perangkat lunak SPSS. Jika nilai signifikansi dari hasil uji Kolmogorof-Smirnof $> 0,05$ maka asumsi normalitas terpenuhi (dalam Sulaiman, 2004; hal 15).

Ringkasan hasil uji normalitas kedua skala yang digunakan pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 7. Hasil Uji Normalitas

Variabel	K-S Z	P	Keterangan
Komitmen Organisasi (Y)	1,176	0,126	Normal
Kepemimpinan Transformasi (X)	1,171	0,129	Normal

Berdasarkan tabel hasil analisis di atas dapat disimpulkan bahwa semua variabel adalah normal sebab p (Asymp. Sig. (2-tailed)) $> 0,05$ dan Kolmogorov – Sminov $Z < 1,97$.

4.4.3.2 Uji Linieritas

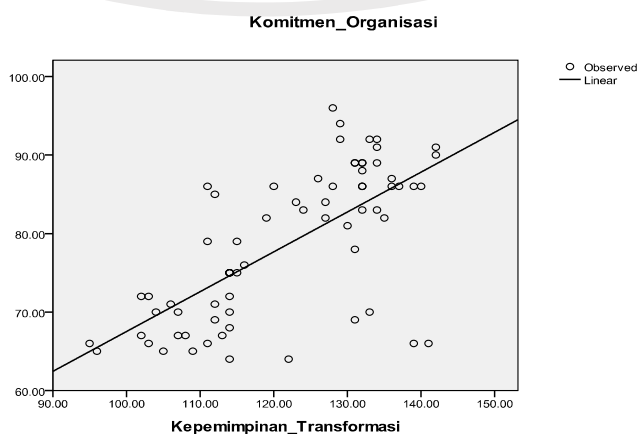
Uji Linieritas diuji dengan menggunakan *Compare Means test for linearity* dengan bantuan perangkat lunak *SPSS for Windows 17.00*. Uji asumsi klasik jenis ini dipergunakan untuk melihat apakah model yang dibangun mempunyai peran linear atau tidak. Uji Linieritas dipergunakan untuk mengkonfirmasi apakah sifat linear antara dua variabel yang diidentifikasi secara teori sesuai atau tidak dengan hasil observasi yang ada. Uji Linieritas dapat menggunakan uji Durbin-Watson (dalam Sulaiman, 2004; hal 15). Kurva linear dapat terbentuk apabila setiap kenaikan/penurunan variabel bebas (prediktor) diikuti pula oleh kenaikan/penurunan variabel tergantung (kriteria). Data dikatakan linier apabila pada kolom linearity nilai probabilitas atau $p < 0,05$.

Tabel 8. Hasil Uji Linieritas

Variabel	F	P	Keterangan
Kepemimpinan Transformasi (X) dengan Komitmen Organisasi (Y)	67,526	0,000	Linier

Berdasarkan tabel hasil uji Linieritas di atas dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan transformasi membentuk kurva linear terhadap komitmen organisasi dikarenakan nilai $p < 0,05$.

Gambar 2. Grafik Uji Normalitas dan Linieritas



4.4.4 Uji Hipotesis

Hiptotesis pada penelitian ini adalah ada peran positif antara kepemimpinan transformasi dengan komitmen Organisasi di BCA Kota Malang. Ringkasan hasil analisis regresi ganda dalam rangka menguji hiptotesis tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 9. Ringkasan Hasil Analisis Regresi Uji Hipotesis

Peran antar Variabel	R_{xy}	R^2	P
X dan Y	0,673	0,445	0,000

Jadi karena $p (0,000) < 0,05$ maka hipotesis diterima bahkan bisa dikatakan sangat signifikan karena $p < 0,01$, artinya ada peran yang positif antara kepemimpinan transformasi dengan komitmen organisasi di BCA Kota Malang dengan $R_{xy} = 0,673$. Adapun daya prediksi sebesar 44,5% kepemimpinan transformasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain (yang dilihat dari $R^2 = 0,445$).

4.5 Pembahasan

4.5.1 Komitmen Organisasi di BCA Kota Malang

Setelah peneliti melakukan kategorisasi komitmen organisasi di BCA Kota Malang dengan sampel sebanyak 70 karyawan (responden), maka komitmen organisasi skor presentase frekuensi terbesar ada pada kategori tinggi yakni 37%, berarti sebanyak 26 karyawan dari total sampel. Untuk kategori sangat tinggi dan sangat rendah memiliki kuantitas yang sama dan paling sedikit yakni masing-masing 3% yang berarti sejumlah 2 karyawan. Untuk kategori rendah memiliki kuantitas terbesar kedua setelah kategori tinggi, yakni 34% dengan 24 karyawan.

Sementara itu kategori sedang memiliki frekuensi sebesar 23% yang berarti 16 karyawan.

Karakteristik individu yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi menurut Mowday, dkk (1982, dalam Rhoades, 2001, hal. 825), antara lain memiliki keyakinan yang kuat terhadap organisasi serta menerima tujuan dan nilai organisasi, mempunyai keinginan kuat untuk bekerja dan untuk bertahan dalam organisasi. Pendekatan Mowday, dkk. ini merupakan pendekatan *attitudinal* atau afektif, yaitu keterlibatan individu dikarenakan keinginan individu yang disertai keyakinan yang kuat untuk terlibat dalam organisasi. Schultz & Schultz (2002, hal. 255) menambahkan bahwa komitmen afektif disebut juga dengan *attitudinal commitment* (komitmen sebagai sikap), yaitu keadaan saat individu memiliki motif untuk mempertimbangkan sejauhmana nilai dan tujuannya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Semakin tinggi komitmen individu maka semakin mengarah pada komitmen afektif, sedangkan semakin rendah komitmen individu maka semakin mengarah pada komitmen rasional/kontinuan.

Karyawan BCA Kota Malang dengan mayoritas kategori berkomitmen tinggi tentu merupakan sisi positif bagi perusahaan. Dengan komitmen yang tinggi maka karyawan memiliki kedekatan emosional dengan organisasi di perusahaannya. Kedekatan emosional ini masuk ke ranah komitmen afektif yang mana seperti yang telah dipaparkan sebelumnya individu dalam hal ini karyawan BCA Kota Malang memiliki keyakinan dan kepercayaan teguh terhadap nilai-nilai, harapan, dan tujuan perusahaan kedepan, kemauan keras untuk berkontribusi kepada perusahaan, keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di perusahaan,

menjaga dan membela nama baik perusahaan. Komitmen organisasi yang tinggi ini berdampak pada aspek lain seperti yang telah diuraikan dalam penelitian Rhoades dkk, (2001, hal. 826) yang mendukung adanya peran positif antara komitmen organisasi dengan keluaran seperti meningkatnya penampilan dan produktivitas kerja, menurunnya absensi kerja, dan menurunnya *turn over*. Ditambah pula oleh Ahira (2013) bahwa komitmen yang tinggi ditandai dengan indikator karyawan rajin masih kerja, hasil pekerjaannya baik, mendukung kebijakan perusahaan, memiliki kredibilitas yang baik dengan menyesuaikan pekerjaan dengan kemampuannya sehingga terus memacu prestasi, mampu menyarankan yang positif terhadap kebijakan perusahaan yang menimbulkan keluhan, punya loyalitas, tidak apatis, melaporkan kecurangan anggota lain bila ada kecurangan, dan jarang mengalami stress karena pekerjaannya karena menikmati sepenuh hati (afeksi). Dari pemaparan tersebut jelas komitmen tinggi dapat menguntungkan perusahaan.

4.5.2 Kepemimpinan Transformasi di BCA Kota Malang

Setelah peneliti melakukan kategorisasi kepemimpinan transformasi di BCA Kota Malang, maka mayoritas karyawan dengan sample 70 setuju bahwa pimpinan di instansi BCA di cabang tempat karyawan melakukan penelitian berada pada kategori tinggi sebanyak 39% yang berarti 27 orang. Kategori rendah berada pada kuantitas terbesar kedua yaitu 34% dengan jumlah 24, sedangkan kategori sedang dan sangat rendah masing-masing sebesar 16% dan 8% dengan jumlah 11 dan 6 orang. Jumlah terkecil dari kategorisasi berada pada taraf sangat tinggi sebanyak 2 orang dengan prosentase 3%.

Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasi dinilai secara mayoritas tinggi di BCA Kota Malang. Karakteristik kepemimpinan transformasi yang meliputi *attributed charisma* (kharisma yang disertai visi, keahlian dan tindakan mendahulukan kepentingan bersama), *idealized influence* (kemampuan mempengaruhi disertai penekanan nilai dan moral), *inspirational motivation* (kemampuan memotivasi dan menginspirasi), *intellectual stimulation* (kemampuan mengasah kreatifitas bawahan), dan *individualized consideration* (kemampuan menghargai dan memperhatikan) bernilai tinggi di instansi ini (dalam Wutun, 2001; hal. 353).

Gaya kepemimpinan transformasi di Bank BCA Kota Malang yang tinggi menjadikan karyawan yang berada pada posisi struktural dibawahnya tertarik menuju sistem yang lebih berparsitipatif. Menurut Judge dan Bono (2000, dalam Pareke, 2004) menemukan bahwa individu-individu yang mempersepsikan bahwa pemimpinnya memerankan perilaku-perilaku kepemimpinan transformasi tinggi cenderung memiliki tingkat motivasi kerja yang lebih tinggi. Atasan dengan gaya kepemimpinan transformasi mampu menarik motivasi internal bawahan dan memberikan bawahannya inspirasi dengan sebuah misi dan memulai cara berfikir baru. Selain itu atasan cenderung mudah dalam bersosialisasi dan menjalin hubungan dengan orang banyak karena komunikasi yang ditangkap bawahan tinggi, dominan sebab mengarahkan langsung bawahan, percaya diri, dan terbuka dengan pengalaman maju mundur perusahaan untuk mengambil nilainya demi kemajuan langkah perusahaan. Kondisi yang demikian dapat membuat bawahannya merasa termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan mampu membuat karyawan mencapai prestasi kerja. Corak interaksi yang

dilakukan pimpinan merupakan suatu stimulus untuk karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Kerja merupakan aktivitas kognitif, psikomotorik, yang juga ditentukan dari afeksi sebagai kemantapan hati dalam melangkah. Oleh karena itu maka sebelum melakukan kerja, karyawan akan terlebih dahulu mempersepsikan pimpinannya yang dianggap memberikan stimulus berupa pekerjaan yang diberikan dan cara penyampaian pada bawahan, sehingga gaya kepemimpinan transformasi yang dilakukan atasan akan dipersepsi oleh bawahannya dalam bentuk ingatan. Apabila ketika mendemonstrasikan tujuannya pada bawahan, kepemimpinan transformasi yang dianggap tinggi oleh bawahan menjadikan seorang atasan dicitrakan secara positif.

4.5.3 Peran Kepemimpinan Transformasi dengan Komitmen Organisasi BCA Kota Malang

Manusia merupakan komponen terpenting dalam dunia kerja meskipun di zaman teknologi ini peralatan canggih berupa mesin-mesin sedemikian deras arusnya di mana-mana. Peralatan canggih yang dikatakan bisa menggeser posisi manusia dalam dunia kerja (efisiensi), bisa menjadi tidak benar ketika manusia memiliki komitmen dalam bekerja sehingga menghasilkan yang terbaik bagi perusahaan. Untuk mendukung komitmen karyawan, maka dibutuhkanlah kerjasama yang baik antara karyawan satu dengan yang lain sehingga menjadikan karyawan memiliki *sense of belonging* terhadap perusahaan. Menuju kerjasama yang baik, dibutuhkanlah pola kepemimpinan untuk memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi motivasi kerja, memberikan pengawasan, dan mengkomunikasikan kepada bawahan tentang target yang direncanakan

(Kartono, 2002; hal. 200). Oleh karena itu, dibutuhkan pembahasan lebih spesifik dengan mengadakan penelitian tentang kepemimpinan transformasi karena memuat kebutuhan kepemimpinan seperti yang diungkapkan oleh Kartono.

Hasil hipotesis pada penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat peran kepemimpinan transformasi dengan komitmen organisasi dengan $R_{xy} = 0,673$ atau sebesar 67,3%. Peran senilai 67,3% menunjukkan kuantitas yang tidak sedikit sehingga bisa dikatakan erat. Oleh karena keeratannya maka diperlukan gaya kepemimpinan transformasi dari pimpinan untuk meningkatkan komitmen organisasi para karyawan yang ada dibawahnya. Menurut Wutun (2001, hal. 366) pemimpin transformasi mampu mengoptimalkan produktivitas dan pencapaian kerja yang memuaskan. Pencapaian kerja yang memuaskan tentu melibatkan unsur komitmen organisasi. Judge dan Bono (2000, dalam Pareke, 2004) menemukan bahwa individu-individu yang mempersepsikan bahwa pemimpinnya memerankan perilaku-perilaku kepemimpinan transformasi cenderung memiliki tingkat motivasi kerja yang lebih tinggi. Motivasi yang tinggi pula merupakan salah satu pendorong bagi komitmen organisasi supaya dalam pelaksanaannya para karyawan memiliki integritas yang baik, dalam hal ini komitmen afeksi yang menjadi acuan bagi karyawan supaya memiliki *sense of belonging* terhadap perusahaan dalam melakukan aktifitas perusahaan. Mujiasih dan Hadi (2003, dalam Pareke, 2004) menemukan bahwa perilaku pemimpin transformasi dapat mempertinggi motivasi seseorang untuk mengeluarkan usaha ekstra (*extra-effort*) untuk mencapai kinerja yang direncanakan meskipun terjadi efisiensi nantinya karena efisiensi jika disertai dengan kepemimpinan transformasi dan komitmen organisasi tidaklah menjadi kerisauan seperti demonstrasi karyawan akibat

ketidakpuasan terhadap perusahaan sebab karyawan nantinya akan berusaha meningkatkan kapabilitasnya sesuai dengan tuntutan global sehingga putus hubungan kerja (PHK) oleh atasan tidak dilakukan.

Aspek-aspek gaya kepemimpinan transformasi berinteraksi mempengaruhi terjadinya perubahan sikap dan perilaku bawahan supaya bisa meyakini nilai serta tujuan organisasi dengan tujuan optimalisasi hasil. Atasan dengan gaya kepemimpinan transformasi akan berusaha meyakinkan, meneladani, menyemangati, menginspirasi, menggali potensi, menstimulasi, menghargai dan memperhatikan bawahan, serta berusaha menyamakan persepsinya dengan persepsi karyawan demi terbentuknya sikap kerja yang optimal yang meningkatkan usaha dalam pencapaian tujuan perusahaan. Ikhtiar dari atasan ketika memimpin, mempengaruhi, menghargai, memotivasi, menggali potensi dan memberi teladan itulah yang selanjutnya akan dipersepsikan oleh para karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Persepsi ini yang nantinya diterjemahkan karyawan sebagai komitmen. Oleh karena itu komitmen dibagi menjadi tiga bagian dalam penelitian ini yaitu komitmen rasional, komitmen normative, dan komitmen afektif. Persepsi positif terhadap komitmen yang dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasi akan menghasilkan penerimaan yang baik dari bawahan dalam melakukan pekerjaan dikarenakan adanya rasa percaya pada perusahaan karena stimulus dari pimpinan secara baik yang mengenali kebutuhan bawahan, berkharisma, dan hal-hal lain yang menyangkut tentang kepemimpinan transformasi. Pribadi atasan menjadi simbol dari tujuan, karena bukan hanya sekedar kata saja yang disosialisasikan melainkan juga perbuatan dari atasan yang selaras dengan nilai-nilai perusahaan

sehingga mampu dibuktikan. Pada fase ini, karyawan menerima pengaruh dari atasan dikarenakan untuk mempertahankan kepuasan yang timbul akibat kepemimpinan atasan. Kepuasan tersebut memunculkan kebanggaan terhadap organisasi yang timbul dari hubungan baik dengan individu lain dalam organisasi, semakin baik hubungan dengan individu lain dan organisasi maka akan semakin tinggi pula kebanggaan berada dalam organisasi. Pada proses kebanggaan serta kepercayaan terhadap pimpinan yang berimbas nanti pada perusahaanlah yang menjadikan karyawan nantinya memiliki komitmen afektif. Individu yang memiliki komitmen terhadap organisasi dengan dasar afektif akan memiliki tingkah laku berbeda dengan individu yang berkomitmen kontinuan atau rasional. Individu yang berkeinginan menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Namun sebaliknya individu yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal seperti dalam aspek komitmen rasional/kontinuan.

Dari kesimpulan tersebut bisa dikatakan bahwa atasan BCA Kota Malang cermat dengan memperhatikan aspirasi dari para bawahannya dalam membuat keputusan, mengarahkan dengan baik, mengetahui permasalahan, serta mampu menstimulasi dengan motivasi dan prestasi supaya bawahan mampu menghasilkan yang terbaik dirinya sehingga perusahaan menjadi maju karenanya.

Diketahui dari *Adjusted R Square* yang dihasilkan dari *SPSS for Windows 17.00* bahwa variabel kepemimpinan transformasi memiliki pengaruh sebesar 44,5% terhadap komitmen organisasi sementara sisanya yakni sebesar 55,5% dipengaruhi oleh faktor yang lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.