

**HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI KEPEMIMPINAN MANAGER DENGAN
KOMITMEN AFEKTIF KARYAWAN KOKAPURA AVIA**

DEDY SUSANTO

**Fakultas Ekonomi Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta
(dedy.nataliano@gmail.com)**

ABSTRAK

The study was conducted with the aim of knowing the empirical correlation or relationship between perception of manager leadership with employee affective commitment. Methods of data collection in this study using a scale consisting of affective commitment and leadership perception manager.

This study was conducted with employees Kokapura Avia total population of 215 people, with 60 employees who have worked a minimum of 1.5 years as a sample and has minimum education senior high school. Sampling technique using proportional sampling method.

Based on the results obtained from the correlation test showed that there is a positive and significant relationship between perceived leadership manager and employee affective commitment . Kokapura Avia Yogyakarta is indicated by the calculated correlation coefficient $r = 0.618$ with a significance level of $p = 0.000$ correlation. This means that the more positive employee perceptions of manager leadership, the higher employee's commitment to the company where he worked.

Keywords: Employee Affective Commitment, Perceptions, Manager Leadership

PENDAHULUAN

Manusia merupakan terpenting elemen dalam mengelola dan menggerakkan factor – factor produksi seperti modal, bahan mentah, peralatan dan lain-lain untuk mencapai tujuan organisasi. Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan cara organisasi agar dapat mempertahankan eksistensi kerja semua komponen organisasi. Bila suatu perusahaan mengalami perkembangan maka makin sulit pula perencanaan dan pengendalian pegawainya, hal ini karena makin kompleksnya permasalahan yang muncul menyertai setiap kemajuan.

Dewasa ini karyawan dipandang sebagai salah satu aset perusahaan yang penting dan perlu dikelola serta dikembangkan untuk mendukung kelangsungan hidup perusahaan. Pengalaman

terdahulu telah membuktikan bahwa faktor sumber daya manusia mempunyai peranan penting. Untuk itu diperlukan upaya untuk mengembangkan mutu manusia - manusia Indonesia yang nantinya dipersiapkan untuk menjadi penerus masa depan bangsa. Masalahnya hanya bagaimana semua pihak terkait punya komitmen sama untuk mengelola potensi-potensi manusia Indonesia tersebut secara konstruktif (Suwarsih, 2004).

Kokapura Avia adalah sebuah koperasi yang dibentuk oleh karyawan PT. Angkasa Pura I Bandar udara Adisutjipto Yogyakarta. Berdiri pada tahun 1983 sampai sekarang telah memiliki 11 unit usaha dan terus mengalami perkembangan. Unit usaha tersebut diantaranya adalah Ground handling yang saat ini melayani penerbangan Lion airlines, Express airlines, Batavia airlines, Indonesia Airtransport, dan beberapa pesawat charter baik domestic maupun luar negeri. Disamping itu ada unit usaha minimarket,

cafeteria, pujasera, simpan pinjam, avia mart yang tergabung dalam Divisi Usaha Retail dan Simpan pinjam, kemudian tour & travel, parkir motor, porter service, asuransi penerbangan, pengadaan barang dan jasa yang tergabung dalam Divisi Usaha Jasa.

Perusahaan dihadapkan pada tantangan besar untuk memenangkan persaingan, sehingga dibutuhkan taktik dan strategi yang akurat. Dalam pemilihan taktik dan strategi, perusahaan tidak saja memerlukan analisis perubahan lingkungan eksternal seperti demografi, sosial budaya, politik, teknologi, dan persaingan, tetapi juga perlu menganalisis faktor internal perusahaan. Faktor-faktor internal yang dimaksud adalah kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam usaha mendukung dan meraih sasaran yang ditetapkan. Ditinjau dari pemberdayaan dan pengelolaan sumber daya manusia, perusahaan perlu menciptakan lingkungan yang kondusif, komitmen karyawan yang tinggi pada perusahaan, adil, beban kerja yang sesuai dengan keahlian karyawan, sikap dan perilaku dari manajer untuk membentuk kepuasan karyawan.

Profesionalitas dan kualitas kerja para karyawan merupakan salah satu faktor penting yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan. Profesionalitas dan kualitas kerja para karyawan juga merupakan indikasi dari adanya komitmen karyawan terhadap perusahaan sebagai suatu organisasi tempat mencari nafkah, sehingga dapat dikatakan seorang karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi (perusahaan) tempatnya bekerja berusaha bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai organisasi dengan sepenuh hati demi kemajuan organisasinya.

Komitmen terhadap organisasi dijelaskan oleh Robbins (1998) sebagai suatu keadaan yang menyebabkan seorang karyawan memilih suatu organisasi dan tujuan-tujuan organisasi tersebut serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi. Hodge & Anthony (1988) menambahkan komitmen terhadap organisasi adalah kondisi yang menggambarkan

pemberian usaha, kemampuan dan kesetiaan individu kepada organisasi serta penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Staw (Pramesti,1999) memberikan pendapat bahwa komitmen organisasi merupakan suatu pemahaman khusus dari individu sebagai ikatan psikologis pada organisasi termasuk rasa terlibat dengan pekerjaan, komitmen dan percaya akan nilai – nilai organisasi. Dalam hal ini komitmen tidak sekedar setia semata akan tetapi lebih dari itu. Hal ini diperkuat oleh pendapat Reichers (Robbin,1997) yang menyatakan bahwa komitmen Organisasi adalah suatu bentuk keterdekatan yang bersifat psikologis antara anggota dengan organisasinya.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen karyawan pada perusahaan adalah suatu perasaan atau orientasi emosional karyawan kepada perusahaan atau organisasi yang mencakup komitmen, identifikasi dan keterlibatan antar anggota dengan organisasinya.

Menurut Rhoades (2001), Schultz & Schultz (2002), dan Allen & Meyer (1984), komitmen terhadap organisasi dapat dibedakan dalam tiga jenis, masing-masing komitmen tersebut memiliki tingkat atau derajat yang berbeda. Ketiga jenis komitmen terhadap organisasi tersebut adalah:

1. *Continuance commitment* (komitmen kontinuan/rasional), berarti komitmen berdasarkan persepsi anggota tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan organisasi yaitu seorang anggota tetap bertahan atau meninggalkan organisasi berdasarkan pertimbangan untung rugi yang diperolehnya.
2. *Normative Commitment* (komitmen normatif) merupakan komitmen yang meliputi perasaan-perasaan individu tentang kewajiban dan tanggungjawab yang harus diberikan kepada organisasi, sehingga individu tetap tinggal di organisasi karena merasa wajib untuk loyal terhadap organisasi

3. *Affective Commitment* (komitmen afektif) berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan individu di dalam suatu organisasi, anggota yang mempunyai komitmen ini mempunyai keterikatan emosional terhadap organisasi yang tercermin melalui keterlibatan dan perasaan senang serta menikmati peranannya dalam organisasi.

Shore & Wayne (dalam Smither, 1998) menambahkan bahwa komitmen afektif dinilai lebih tinggi daripada komitmen normatif dan kontinuan, sedangkan komitmen normatif dinilai lebih tinggi daripada komitmen kontinuan (komitmen rasional). Oleh karena itu, dalam konteks penelitian ini dapat dikatakan bahwa karyawan yang mempunyai komitmen afektif akan lebih bernilai bagi perusahaan dibandingkan kedua tipe komitmen yang lain karena sudah melibatkan faktor emosional sehingga karyawan dengan komitmen afektif akan bertugas dengan perasaan senang dan menikmati perannya.

Dalam usaha mencapai tujuan suatu perusahaan harus memperhatikan berbagai faktor yang mempengaruhinya. Tujuan perusahaan tidak akan tercapai tanpa adanya kerja sama yang baik antara karyawan dan para pemimpinnya (manager). Maju mundurnya suatu perusahaan sangat berpengaruh oleh kepemimpinan dan lingkungan kerja serta keterampilan dari karyawan tersebut dalam bekerja keras. Tiap-tiap karyawan harus mempunyai semangat kerja yang tinggi dalam melaksanakan aktifitas perusahaan.

Bagi Kokapura Avia, peran manager menjadi salah satu penggerak utama dalam menjalankan keberlangsungan perusahaan. Oleh karena itu pengetahuan tentang kepemimpinan perlu diperhatikan perusahaan dalam rangka meningkatkan semangat kerja karyawan. Sehingga karyawan nantinya dapat mencapai kepuasan kerja yang optimal dalam bekerja. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan seorang menjadi penting bagi perusahaan dalam memacu motivasi karyawan.

Semangat kerja yang tinggi ditandai dengan adanya disiplin tinggi, minat kerja, antusiasme dan motivasi yang tinggi untuk bekerja, terpacu untuk berpikir kreatif dan imajinatif, konsekuen dalam bekerja. Karyawan dengan semangat kerja yang rendah akan menunjukkan perilaku indiscipliner, hanya terpaku pada keadaan, kurang kreatif, kurang berusaha, dan kurang motivasi.

Hal tersebut diatas dapat terjadi pada karyawan Kokapura Avia. Berdasarkan observasi dan wawancara menunjukkan adanya perilaku indiscipliner diantaranya : terlambat masuk kerja, terlambat memulai kerja, tidak semangat, tidak ada inisiatif dan inovasi dalam bekerja, serta tidak masuk kerja tanpa ada pemberitahuan. Perilaku – perilaku tersebut memperlihatkan bahwa karyawan masih kurang optimal dalam bekerja. Ini mengindikasikan kurangnya komitmen afektif terhadap organisasi. Melihat fakta diatas maka perusahaan perlu meningkatkan komitmen afektif para karyawannya.

Menurut Mowday dkk (dalam Miner, 1992) salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi adalah karakteristik struktural yang meliputi atas karakteristik organisasi beserta seluruh kebijakan yang berlaku termasuk di dalamnya kebijakan pimpinan organisasi. Kebijakan pimpinan organisasi akan mempengaruhi perilaku kerja yang ditampilkan bawahan. Pada lingkup penelitian ini, organisasi yang dimaksud adalah perusahaan, sedangkan yang dimaksud dengan bawahan dan pimpinan adalah karyawan dan Manager. Perusahaan sebagai suatu organisasi dipimpin oleh Manager yang berwenang menerapkan kepemimpinan tertentu demi terwujudnya tujuan perusahaan.

Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi (Bass, 1990, dalam Menon, 2002) demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan

sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Kepemimpinan pada hakikatnya merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk membina, membimbing, mengarahkan dan mengerakkan orang lain agar dapat bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, pemimpin perlu melakukan serangkaian kegiatan diantaranya adalah mengarahkan orang-orang yang terlibat dalam organisasi yang dipimpinnya. Dengan kata lain tercapai atau tidak tujuan suatu organisasi sangat tergantung pada pemimpinnya.

Schein (1992), Nahavandi & Malekzadeh (1993), dan Kouzes & Posner (1987; 1993) menyatakan bahwa pemimpin mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan organisasi. Pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi organisasi. (dalam Su'ud, 2000). Kepemimpinan merupakan kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok (George Terry). Sedangkan menurut Terry & Rue (1985), kepemimpinan ialah hubungan yang ada dalam diri seorang pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas yang diinginkan.

Seorang manager dalam menjalankan tugasnya akan berusaha menerapkan kebijakan yang dirasa tepat bagi keberhasilan perusahaan. Kebijakan manager merupakan implementasi dari gaya kepemimpinannya dalam memimpin perusahaan. Gaya kepemimpinan inilah yang selanjutnya akan di persepsikan oleh semua bawahan yaitu para karyawan.

Berdasarkan penjelasan diatas maka seorang manager perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang dapat diterima oleh para bawahannya sesuai dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan manager dapat dipersepsikan positif jika memenuhi atau mendekati harapan dan para bawahannya. Jika gaya kepemimpinan manager dapat dipersepsikan positif maka

manager beserta bawahannya akan dapat bersama – sama mengoptimalkan segala potensi dan komitmen untuk mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka judul penelitian ini yaitu “ **Hubungan antara persepsi kepemimpinan Manager dengan komitmen afektif karyawan Kokapura Avia** ”.

PERUMUSAN MASALAH

Dari uraian latar belakang masalah, maka dapat kita lihat bagaimana pentingnya suatu pembahasan mengenai perilaku manusia (pekerja) dalam melaksanakan aktivitasnya disuatu organisasi (perusahaan), dimana manajemen sebagai suatu alat pengontrol kegiatan dalam menggerakkan dan mengarahkan sejumlah karyawan untuk menuju suatu tujuan dan sasaran – sasaran perusahaan.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini, yaitu apakah ada hubungan antara persepsi kepemimpinan manager dengan komitmen afektif karyawan Kokapura Avia?

HIPOTESIS

Untuk mencapai tujuan penelitian tersebut di atas perlu diajukan hipotesis sebagai berikut : Diduga ada hubungan antara persepsi kepemimpinan manager dan komitmen afektif karyawan di Kokapura Avia. Semakin positif persepsi karyawan terhadap kepemimpinan manager, maka semakin tinggi komitmen afektif terhadap perusahaan, begitu sebaliknya semakin negative persepsi karyawan terhadap kepemimpinan manager, maka semakin rendah pula komitmen afektif terhadap perusahaan atau organisasi.

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Tipe penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan *explanatory research*. Penelitian ini

menyoroti hubungan antara variabel – variabel penelitian dan menguji hipotesa yang telah dirumuskan sebelumnya. Penelitian dilaksanakan di Kokapura Avia Yogyakarta.

B. Definisi Operasional Variabel Penelitian

1. Komitmen afektif terhadap organisasi

Komitmen afektif terhadap organisasi adalah kelekatan psikologis terhadap organisasi. Individu bertahan dalam suatu organisasi karena ingin dan terdapat keterlibatan emosional terhadap organisasi. Pada Kokapura Avia komitmen afektif dapat dilihat dengan indikator sebagai berikut :

- a. Kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi (identifikasi).
 1. Betah bekerja dan mau kerja lembur
 2. Menjadi bagian dari perusahaan
 3. Menerima visi, misi dan peraturan perusahaan
 4. Perasaan dihargai dan dibutuhkan oleh perusahaan
- b. Keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh dalam kepentingan organisasi (partisipasi).
 1. Mau melibatkan diri dalam pengembangan perusahaan
 2. Mau berinteraksi dalam kegiatan perusahaan
 3. Mau memikul beban tugas dan berkorban demi perusahaan
 4. Memberikan segenap kemampuan
- c. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (loyalitas).
 1. Senang dan nyaman dalam bekerja
 2. Yakin akan masa depan bersama perusahaan
 3. Keinginan tetap bertahan dalam perusahaan

2. Persepsi terhadap kepemimpinan manager

Persepsi terhadap kepemimpinan manager adalah proses kognitif (di dalam

pemikiran) atau penafsiran dan afeksi dari bawahan terhadap kepemimpinan manager apakah manager mampu untuk memberikan kemampuan, pengalaman, membawa pengaruh ideal, memperhatikan dan menghargai serta mampu memotivasi bawahannya agar bekerja dengan optimal.

Persepsi terhadap kepemimpinan dalam penelitian ini menggunakan aspek – aspek sebagai berikut :

- a. Dimensi perilaku tugas
 1. Penyusunan tujuan
 2. Pengorganisasian
 3. Menetapkan batas waktu
 4. Pengarahan dan pengendalian
- b. Dimensi perilaku hubungan
 1. Memberikan dukungan
 2. Mengkomunikasikan
 3. Memudahkan interaksi
 4. Aktif menyimak dan memberikan balikan

C. Populasi, Sampel, dan Metode Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Kokapura Avia yang berjumlah 216 karyawan dengan karyawan yang telah bekerja selama 2 tahun atau lebih sebanyak 124 orang. Dalam menentukan ukuran sampel, dilakukan dengan mempertimbangkan pendapat yang dikemukakan oleh Arikunto (1995), yaitu : untuk sekedar acak – acak maka apabila subyeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika jumlah subyeknya besar dapat diambil antara 10 – 15 % atau 20 – 25 %.

Berdasarkan pendapat diatas agar didapat hasil yang valid dalam penelitian ini maka sampel penelitian ini diambil 60 karyawan dengan teknik *proportional random sampling*, proporsional maksudnya mengambil sampel tiap bidang dengan prosentase yang seimbang, sedangkan random dimaksudkan agar setiap anggota populasi yang ada di tiap bidang memenuhi karakteristik subjek penelitian akan mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel.

HASIL DAN PEMBAHASAN**A. KARAKTERISTIK RESPONDEN****1. Jenis Kelamin**

Hasil analisis data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.1 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

| Jenis Kelamin | Jumlah Responden | |
|---------------|------------------|----------------|
| | Frekuensi | Persentase (%) |
| Laki – laki | 33 | 55,00 |
| Perempuan | 27 | 45,00 |
| Jumlah | 60 | 100,00 |

Sumber : data diolah, 2013

Berdasarkan tabel 4.1 diatas dapat diketahui bahwa responden terbanyak laki – laki yaitu sebanyak 33 orang (55,0%) sedangkan perempuan sebanyak 27 orang (45,0%)

2. Masa Kerja

Komposisi responden berdasarkan lama bekerja adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2 Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja

| Lama Kerja | Jumlah Responden | |
|-------------|------------------|----------------|
| | Frekuensi | Persentase (%) |
| < 3 tahun | 6 | 10,00 |
| 3 – 5 tahun | 24 | 40,00 |
| > 5 tahun | 30 | 50,00 |
| Jumlah | 60 | 100,00 |

Sumber : data diolah, 2013

Berdasarkan tabel 4.2 diatas dapat didefinisikan bahwa separoh responden dalam penelitian ini memiliki masa kerja diatas 5 tahun (30 orang atau 50,0%), kemudian diikuti masa kerja antara 3 – 5 tahun (24 orang atau 40,0%) dan terakhir kurang dari 3 tahun (6 orang atau 10,0%).

3. Pendidikan

Hasil analisis data karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.3 Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan

| Pendidikan | Jumlah Responden | |
|------------|------------------|----------------|
| | Frekuensi | Persentase (%) |
| SLTA | 51 | 85,00 |
| Diploma | 4 | 6,67 |
| Sarjana | 5 | 8,33 |
| Jumlah | 60 | 100,00 |

Sumber : data diolah, 2013

Berdasarkan tabel diatas dapat diidentifikasi bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini lulusan SLTA (51 orang atau 85,0%), kemudian diikuti lulusan Sarjana (5 orang atau 8,33%) dan terakhir lulusan Diploma (4 orang atau 6,67%).

4. Uji Korelasi

Uji korelasi dimaksudkan untuk mengetahui hubungan antara persepsi kepemimpinan manager dengan komitmen afektif karyawan. Menggunakan teori Spearman Rank Correlation dengan program SPSS 17, didapat hasil angka korelasi sebesar 0,618 dengan tingkat signifikansi korelasi $p = 0,000$. Hasil uji hipotesis dapat dilihat dalam tabel 4.15 berikut :

Tabel 4.15 Hubungan Antara Persepsi Kepemimpinan Manager Dengan Komitmen Afektif Karyawan

Correlations

| | | | KOMITMEN AFEKTIF | PERSEPSI KEPEMIMPINAN MANAGER |
|----------------|-------------------------------------|-------------------------|---------------------|-------------------------------------|
| Spearman's rho | KOMITMEN AFEKTIF | Correlation Coefficient | 1.000 | .618** |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .000 |
| | | N | 60 | 60 |
| | PERSEPSI KEPEMIMPINAN MANAGER | Correlation Coefficient | .618** | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .000 | . |
| | | N | 60 | 60 |

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

Dan untuk mengetahui hubungan antara persepsi kepemimpinan manager dengan komitmen afektif karyawan antar variabel dapat dilihat pada tabel 4.16 berikut ini :

Tabel 4.16 Hasil Uji Analisis Data Antar Variabel
Hubungan Antara Persepsi Kepemimpinan Manager Dengan Komitmen Afektif Karyawan

| INDIKATOR KOMITMEN AFEKTIF | PERSEPSI KEPEMIMPINAN | |
|----------------------------------|---------------------------|------------------------------|
| | DIMENSI PERILAKU TUGAS | DIMENSI PERILAKU HUBUNGAN |
| IDENTIFIKASI | 0,504** | 0,517** |
| PARTISIPASI | 0,240 | 0,286* |
| LOYALITAS | 0,351** | 0,588** |

Keterangan : * signifikansi pada taraf 0,05

** signifikansi pada taraf 0,01

Tabel 4.16 diatas menunjukkan hasil uji korelasi untuk mengetahui hubungan antar variabel. Hubungan antara persepsi kepemimpinan manager indikator dimensi perilaku tugas komitmen afektif indikator identifikasi mempunyai nilai korelasi sebesar 0,504. Hal ini menunjukkan ada hubungan positif antara kedua indikator mengindikasikan pola hubungan kedua variabel ini adalah searah artinya semakin tinggi persepsi kepemimpinan manager indikator dimensi perilaku tugas maka semakin tinggi pula komitmen afektif indikator identifikasi. Nilai korelasi sebesar 0,504 menurut Prof. Sugiyono (2007) terkait interpretasi angka korelasi termasuk dalam kategori sedang. Untuk nilai signifikansi kedua indikator tersebut mempunyai nilai 0,000 berarti berada dibawah taraf signifikansi sebesar 0,01 berarti hubungan yang terjadi adalah signifikan.

Hubungan antara persepsi kepemimpinan manager indikator dimensi perilaku tugas dengan komitmen afektif indikator partisipasi mempunyai nilai korelasi sebesar 0,240. Hal ini menunjukkan ada hubungan positif antara kedua indikator mengindikasikan pola hubungan kedua variabel ini adalah searah artinya semakin tinggi persepsi kepemimpinan manager indikator dimensi perilaku tugas maka semakin tinggi pula komitmen afektif indikator partisipasi. Nilai korelasi sebesar 0,240 menurut Prof. Sugiyono (2007) terkait interpretasi angka korelasi termasuk dalam kategori lemah. Untuk nilai signifikansi kedua indikator tersebut mempunyai nilai 0,065 berarti berada diatas taraf signifikansi sebesar 0,05. Ini menunjukkan ada hubungan antar kedua indikator tersebut tidak signifikan.

Hubungan persepsi kepemimpinan manager indikator dimensi perilaku tugas dengan komitmen afektif indikator loyalitas mempunyai nilai korelasi sebesar 0,351. Hal ini menunjukkan ada hubungan positif antara

kedua indikator mengindikasikan pola hubungan kedua variabel ini adalah searah artinya semakin tinggi persepsi kepemimpinan manager indikator dimensi perilaku tugas maka semakin tinggi pula komitmen afektif indikator loyalitas. Nilai korelasi sebesar 0,351 menurut Prof. Sugiyono (2007) terkait interpretasi angka korelasi termasuk dalam kategori lemah. Untuk nilai signifikansi kedua indikator tersebut mempunyai nilai 0,006 berarti berada dibawah taraf signifikansi sebesar 0,01. Ini menunjukkan ada hubungan yang signifikan antar kedua indikator tersebut.

Hubungan antara persepsi kepemimpinan manager indikator dimensi perilaku hubungan dengan komitmen afektif indikator identifikasi mempunyai nilai korelasi sebesar 0,517. Hal ini menunjukkan ada hubungan positif antara kedua indikator mengindikasikan pola hubungan kedua variabel ini adalah searah artinya semakin tinggi persepsi kepemimpinan manager indikator dimensi perilaku hubungan maka semakin tinggi pula komitmen afektif indikator identifikasi. Nilai korelasi sebesar 0,517 menurut Prof. Sugiyono (2007) terkait interpretasi angka korelasi termasuk dalam kategori sedang. Untuk nilai signifikansi kedua indikator tersebut mempunyai nilai 0,000 berarti berada dibawah taraf signifikansi sebesar 0,01. Ini menunjukkan ada hubungan yang signifikan antar kedua indikator tersebut.

Hubungan antara persepsi kepemimpinan manager indikator dimensi perilaku hubungan dengan komitmen afektif indikator partisipasi mempunyai nilai korelasi sebesar 0,286. Hal ini menunjukkan ada hubungan positif antara kedua indikator mengindikasikan pola hubungan kedua variabel ini adalah searah artinya semakin tinggi persepsi kepemimpinan manager indikator dimensi perilaku hubungan maka semakin tinggi pula komitmen afektif indikator partisipasi. Nilai korelasi sebesar 0,286

menurut Prof. Sugiyono (2007) terkait interpretasi angka korelasi termasuk dalam kategori lemah. Untuk nilai signifikansi kedua indikator tersebut mempunyai nilai 0,027 berarti berada dibawah taraf signifikansi sebesar 0,05. Ini menunjukkan ada hubungan yang signifikan antar kedua indikator tersebut.

Hubungan antara persepsi kepemimpinan manager indikator dimensi perilaku hubungan dengan komitmen afektif indikator loyalitas mempunyai nilai korelasi sebesar 0,588. Hal ini menunjukkan ada hubungan positif antara kedua indikator mengindikasikan pola hubungan kedua variabel ini adalah searah artinya semakin tinggi persepsi kepemimpinan manager indikator dimensi perilaku hubungan maka semakin tinggi pula komitmen afektif indikator loyalitas. Nilai korelasi sebesar 0,588 menurut Prof. Sugiyono (2007) terkait interpretasi angka korelasi termasuk dalam kategori sedang. Untuk nilai signifikansi kedua indikator tersebut mempunyai nilai 0,000 berarti berada dibawah taraf signifikansi sebesar 0,01. Ini menunjukkan ada hubungan yang signifikan antar kedua indikator tersebut.

B. PEMBAHASAN

Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor penting bagi kelangsungan hidup suatu organisasi. Tanpa adanya komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu, tidak akan mungkin suatu organisasi dapat berjalan maksimal. Komitmen afektif menunjukkan suatu kelekatan psikologis terhadap organisasi. Individu bertahan di organisasi karena memang menginginkannya. Komitmen ini menunjukkan adanya keterlibatan secara mental dan emosional individu terhadap organisasinya.

Demikian juga dengan Kokapura Avia sebagai sebuah organisasi tentu akan berusaha mempertahankan kelanggengan perusahaan. Untuk itu Kokapura Avia memerlukan karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi

terhadap perusahaan. Komitmen afektif yang dimiliki oleh setiap karyawan tentunya berbeda-beda. Hal ini dikarenakan persepsi karyawan terhadap tujuan perusahaan, lingkungan kerja dan iklim kerjasama antar karyawan tidaklah sama. Dalam penelitian ini dipilih karyawan yang telah memiliki masa kerja dua tahun atau lebih dikarenakan karyawan dianggap telah memiliki pengalaman kerja yang cukup serta telah mengenal karakteristik pekerjaan dengan baik.

Berdasarkan tabel kriteria kategorisasi komitmen afektif yang dibagi menjadi 3 indikator ternyata semua indikator menunjukkan kriteria sedang, dengan hasil skor : Indikator identifikasi sebesar 50,00% , Indikator partisipasi sebesar 68,33% dan indikator loyalitas sebesar 66,66%. Ini mengindikasikan bahwa komitmen afektif karyawan Kokapura Avia di Yogyakarta dalam kategori sedang. Unsur yang mempengaruhi komitmen afektif dalam kategori sedang diantaranya, unsur karyawan yang merasa telah menjadi bagian dari perusahaan dan karyawan yang merasa betah bekerja karena diakui keberadaannya namun juga ada unsur karyawan tidak puas bekerja karena imbalan yang tidak sesuai serta keraguan karyawan terhadap keterandalan perusahaan dalam mengelola karyawan..

Dalam penelitian ini juga menunjukkan tingkat persepsi karyawan terhadap kepemimpinan manager. Berdasarkan tabel kriteria kategorisasi persepsi kepemimpinan manager yang dibagi menjadi 2 indikator yang ternyata semua indikator menunjukkan kriteria sedang, dengan hasil skor : Indikator dimensi tugas sebesar 73,33% , dan Indikator dimensi hubungan sebesar 66,67%. Ini mengindikasikan bahwa persepsi karyawan terhadap kepemimpinan manager Kokapura Avia di Yogyakarta dalam kategori sedang. Unsur yang mempengaruhi nilai persepsi kepemimpinan manager adalah sikap manager yang ramah dan penuh perhatian terhadap bawahan serta sikap manager yang mau melibatkan bawahan dalam diskusi mencari solusi.

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari pengujian korelasi seperti terlihat dalam tabel 4.15 menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara persepsi kepemimpinan manager dan komitmen afektif karyawan Kokapura Avia Yogyakarta yang ditunjukkan dengan angka koefisien korelasi $r_{xy} = 0,618$ dengan tingkat signifikansi korelasi $p = 0,000$. Ini berarti bahwa semakin positif persepsi karyawan terhadap kepemimpinan manager maka akan semakin tinggi pula komitmen karyawan tersebut terhadap perusahaan tempat ia bekerja. Nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,01 menunjukkan variabel persepsi kepemimpinan manager berhubungan nyata dengan komitmen afektif karyawan. Karyawan yang telah lama bekerja akan merasa telah menjadi bagian dari perusahaan ini sehingga cenderung memiliki komitmen afektif yang tinggi.

Adanya hubungan antara persepsi kepemimpinan manager terhadap komitmen afektif karyawan dalam penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Mowday dkk (dalam Miner 1992) yang menyatakan bahwa kebijakan pimpinan perusahaan merupakan salah satu karakteristik struktural organisasi yang dapat mempengaruhi komitmen terhadap organisasi. Bass (dalam Menon, 2002) mengatakan bahwa kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Untuk itu organisasi atau perusahaan perlu memperjelas dan mensosialisasikan nilai-nilai dasar, sikap, maupun tujuan organisasi seperti yang dikemukakan oleh Sweeney dan Mc Franklin (dalam Teresia dan Suyana, 2008). Hal ini dimaksudkan agar karyawan mampu menginternalisasi nilai-nilai organisasi tersebut kedalam diri individu karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat persepsi

kepemimpinan manager berada dalam kategori sedang yang diikuti oleh komitmen afektif karyawan yang juga dalam kategori sedang. Hal ini berarti tingkat penerimaan tujuan, keterlibatan dan kesetiaan terhadap organisasi yang dimiliki oleh karyawan Kokapura Avia di Yogyakarta dalam kondisi yang sedang – sedang saja. Untuk itu manager perlu memperhatikan kondisi ini dan memotivasi para bawahannya untuk meningkatkan komitmen afektif karyawan demi memajukan perusahaan tempat bekerja.

Berdasarkan hasil perhitungan untuk persepsi kepemimpinan manager pada karyawan Kokapura Avia menunjukkan bahwa karyawan memberikan persepsi yang positif atas kinerja manager. Persepsi positif terhadap kepemimpinan manager semakin lama akan dapat menumbuhkan kepercayaan karyawan terhadap kemampuan manager dan akan berimbas pada komitmen karyawan terhadap perusahaan. Penerimaan gaya kepemimpinan manager oleh karyawan membuat suasana kerja menjadi kondusif sehingga akan menciptakan keterikatan karyawan terhadap penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi merupakan kunci utama terbentuknya serangkaian aspek komitmen terhadap organisasi (Steers dan Porter, 1983). Ini merupakan pondasi awal yang akan mendorong sikap aktif karyawan untuk terlibat dalam perkembangan perusahaan.

Gibson (1985) mengungkapkan bahwa persepsi mencakup kognisi (pengetahuan). Persepsi mencakup penerimaan stimulus, pengorganisasian stimulus, dan penerjemahan atau penafsiran stimulus yang telah diorganisasi dengan cara yang dapat mempengaruhi perilaku dan sikap. Stimulus dapat datang dari luar diri individu dan dari dalam diri individu. Stimulus yang datang dari luar diri individu dapat bermacam-macam, yaitu dapat berwujud benda-benda, situasi dan manusia. Menurut Siagian (1995) persepsi dapat berpengaruh terhadap sikap atau kecenderungan berperilaku seseorang dan

harapan-harapan yang dimiliki seseorang akan mempengaruhi persepsinya.

Seorang manager yang mampu menjalankan fungsi kepemimpinan yang terdiri dari perilaku tugas dimana manager mampu mengorganisir seluruh bawahannya dalam bekerja sesuai dengan tugas masing-masing dan perilaku hubungan dimana manager mampu membina hubungan yang baik, mau melibatkan diri dengan bawahan, bertindak ramah, perhatian, serta memahami permasalahan yang dihadapi bawahan akan menciptakan iklim kerja yang kondusif sehingga berdampak positif pada pencapaian tujuan organisasi..

Berdasarkan hasil sebaran diatas dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya, manager telah mampu menggunakan pendekatan-pendekatan kekeluargaan yang mampu menyentuh emosi bawahannya dan melihat potensi yang dimiliki bawahannya, sehingga bawahan (karyawan) merasa dihargai sehingga dapat menumbuhkan kesadaran agar bekerja secara optimal. Efek positif yang dirasakan karyawan sebagai dampak dari keberhasilan kepemimpinan manager akan menumbuhkan persepsi yang positif. Persepsi positif menimbulkan rasa percaya yang tinggi karyawan dan kepuasan dalam bekerja. Karyawan yang puas dalam bekerja cenderung memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan, korelasinya produktivitas kerja meningkat.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan antara persepsi kepemimpinan manager dengan komitmen afektif karyawan Kokapura Avia. Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa hasil penelitian sebelumnya. Sita Resmi (2007) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan dengan komitmen organisasi. Semakin tinggi persepsi terhadap komunikasi atasan kepada bawahan maka semakin tinggi komitmen organisasinya. Rumondang Damanik (2010), juga menyatakan bahwa ada hubungan yang cukup kuat dan signifikan antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan

manager dengan komitmen karyawan pada organisasi. Anisah Kushariyanti (2007), menyatakan hubungan positif dan signifikan antara komitmen afektif terhadap organisasi dengan persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional. Semakin tinggi persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional, maka akan semakin tinggi komitmen afektif terhadap organisasinya.

KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dari analisis data dan pembahasan atas hasil penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Terdapat hubungan yang positif antara Persepsi Kepemimpinan Manager dengan Komitmen Afektif Karyawan Kokapura Avia. Semakin positif persepsi karyawan terhadap kepemimpinan manager, maka semakin tinggi komitmen afektif terhadap perusahaan Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis peneliti dapat diterima.
2. Berdasarkan data yang diperoleh responden menyatakan karyawan memiliki persepsi kepemimpinan manager yang positif.

SARAN

Hasil kesimpulan yang telah diuraikan diatas, diajukan beberapa saran yang dapat dijadikan masukan sebagai bahan pertimbangan bagi Kokapura Avia Yogyakarta dalam meningkatkan komitmen organisasi para karyawannya, yaitu :

1. Bagi Subyek
Karyawan diharapkan mampu mempertahankan dan meningkatkan komitmen afektif organisasinya. Sebaiknya karyawan dapat terus menginternalisasi nilai – nilai organisasi yang ada, terinspirasi dengan visi dan misi perusahaan, bekerja dengan kesadaran dan tanggungjawab serta mencurahkan dedikasinya bagi keberhasilan organisasi.

2. Bagi Kokapura Avia (Manager)
 - a. Memelihara komitmen afektif karyawan dengan lebih menekankan akan visi dan misi perusahaan, memperhatikan kesejahteraan karyawan, terbuka terhadap kritik dan saran para karyawan dan mempertahankan persepsi positif dari para karyawan.
 - b. Mempertahankan suasana kerja yang kondusif dan kekeluargaan serta memberi dorongan motivasi bagi para karyawan yang dapat meningkatkan komitmen afektif para karyawan.
 - c. Lebih meningkatkan kualitas komunikasi antara manager dan bawahannya, misalnya sering

menyambangi unit – unit dibawahnya, memperhatikan keluhan dan masukan bawahan, mengajak diskusi penyelesaian masalah demi terciptanya iklim kerja yang nyaman dan rasa memiliki perusahaan.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Peneliti selanjutnya yang tertarik untuk meneliti dengan topik yang sama disarankan untuk mempertimbangkan faktor-faktor lain yang mungkin berhubungan dengan komitmen afektif karyawan, seperti usia, gender, lama bekerja, lingkup jabatan, ketidakjelasan peran kerja, gaji, insentif atau bonus, kerjasama tim dan kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Baron, R.A. and Greenberg J. 1990. *Behaviour in Organization Understanding the Human Side of Work*. Newyork : A Division Siroon and Schuster. Inc.
- Bass, B.M&Avolio, 1990, “The Implications of Transaksional and Transformational”, Team and Organization Development, 4, p.231- 273
- Greenberg, J. & Baron, R. A. 1995. *Behavior in Organizations 5th edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, J.H. 1997. *Organization’s Behavior Structure, & Processes*. New York: McGraw Hill
- Hadi, S. 2000. *Statistik*. Jilid 2. Yogyakarta : Andi Offset.
- Kottler and Haskett. 2006. *Budaya Korporat dan Kinerja*. Jakarta : SAGA.
- Kushariyanti, Anisah. 2007. *Hubungan Antara Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dengan Komitmen Afektif Terhadap Organisasi Pada*
- Guru SMU Negeri Di Semarang, Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro*
- Luthans, Fred. 2007. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Andi.
- Menon, Maria E, 2002, “Perceptions of Pre-Service and In-Service Teachers Regarding the Effectiveness of Elementary School Leadership in Cyprus”, The International Journal of Educational anagement, 16 February, p.91-97.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith C.A. 1993. *Commitment to organizations and occupations : extension and test of a three component conceptualization*. *Journal of Applied Psychology*. 78, 4, 538-551.
- Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard. 1990. *Manajemen Perilaku Organisasi Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Agus Dharma, Jakarta : Erlangga
- Rhoades, L., Elsenberger, R., & Armeli, S. 2001. Affective Commitment to Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support.

- Journal of Applied Psychology*. 86. 5. 825-836.
- Robbins, S.P. 1993. *Perilaku Organisasi*. Jilid I. Jakarta : Prenhallindo.
- , S.P. 1998. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Prenhallindo.
- , S. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi edisi kelima*. Jakarta : Erlangga
- Schultz, D. dan Schultz, S. E. 2002. *Psychology and Work Today*. Eight Edition. New Jersey: Prentice Hall
- Smither, R. D. 1998. *The Psychology of Work and Human Performance*. Third Edition. New York: Longman Inc.
- Steers, R.M., Porter, L.W., & Bigley, G.A. 1996. *Motivation & Leadership At Work*. Sixth Edition. New York: McGraw Hill
- Siagian, A.P. 1998. *Manajemen Abad 21*. Jakarta : Bumi Aksara.
- , A.P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Steers, R.M. 1980. *Efektivitas Organisasi (terjemahan)*. Jakarta : Erlangga.
- Sugiono. 2006. *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung : ALFA BETA.
- Temaluru, J. 2001. “Hubungan Antara Komitmen Organisasi dan Faktor-faktor Demografis dengan Kepuasan Kerja Karyawan”; dalam Sjabadhyni, B. , Graitto, B.K, & Wutun, R.P. *Pengembangan Kualitas SDM dari Perspektif PIO*. Jakarta: Bagian Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
- Teresia & Suyana. 2008. *Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behaviour pada Karyawan Call Center di PT. X. Phronesis. Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*. 10 (2) : 154 – 157.
- Walgito, B. 2002. *Psikologi Sosial Suatu Pengantar*. Yogyakarta: Penerbit Andi Yogyakarta