

## APAKAH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *LEADER-MEMBER EXCHANGE* DAPAT MENINGKATKAN KOMITMEN ORGANISASI PNS *MILLENNIALS*?

Safinatul Wahidah

Magister Media dan Komunikasi, FISIP, Universitas Airlangga

E-mail: [safinatul.wahidah-2021@fisip.unair.ac.id](mailto:safinatul.wahidah-2021@fisip.unair.ac.id)

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan *leader-member exchange* pada PNS *millennials*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan tipe penelitian eksploratif. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *non-probability sampling*. Metode pengumpulan data menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire*, *Leader Member Exchange – Multi Dimensional Measures*, dan Skala Komitmen Organisasi. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan teknik analisis regresi ganda dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan *leader-member exchange* dapat memprediksi tingkat komitmen organisasi PNS *millennials*, dan pengaruh yang diberikan *leader-member exchange* lebih besar daripada pengaruh kepemimpinan transformasional.

*Kata kunci: generasi millennials, kepemimpinan transformasional, leade-member exchange, komitmen organisasi*

## CAN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND LEADER-MEMBER EXCHANGE BE ABLE TO MAINTAIN THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF MILLENNIAL *PUBLIC OFFICERS*?

### Abstract

This study examines the effect of transformational leadership and leader-member exchange on the millennial public officer. This study uses a quantitative method and exploratory research types. Sampling was done by using a non-probability sampling technique. Data collection methods use the Multifactor Leadership Questionnaire, Leader-Member Exchange – Multi-Dimensional Measures, and Organizational Commitment Scale. Hypothesis testing was carried out using multiple regression analysis techniques, with research results showing that transformational leadership and leader-member exchange can predict millennial PNS organizational commitment levels, and the effect of leader-member exchange is greater than the effect of transformational leadership.

*Keywords: millennials generation, transformational leadership, leader-member exchange, organizational commitment.*

### Pendahuluan

Perubahan demografis terjadi dalam berbagai bidang kehidupan, termasuk dalam organisasi. Salah satu perubahan demografis yang memberikan dampak pada organisasi adalah perubahan generasi. Perbedaan generasi memberikan pengalaman yang berbeda pada setiap generasi dalam menjalankan organisasi dan berkomunikasi di dalamnya (Miller, 2014).

Pembagian generasi berdasarkan kesamaan dalam tahun lahir dan kesamaan terkait dalam pengalaman disebut juga dengan *generational cohort* (Schuman & Scott, 1989 dalam Miller, 2014).

Menurut *generational cohort theory*, orang yang lahir dalam rentang tahun tertentu berbagi pengalaman dan peristiwa sosial dan penting yang sama dengan individu yang lahir pada rentang tahun yang sama. Pengalaman dan peristiwa yang dialami terkait dengan perkembangan ekonomi, politik, dan teknologi, yang membentuk keyakinan, norma, identitas, dan nilai individu-individu tersebut (Sessa dkk, 2007; Becton dkk, 2014). Hal tersebut membentuk bagaimana orang- nilai, orang dari satu generasi memandang dan menilai dunia.

Generasi dapat dikategorikan menjadi empat generasi berdasarkan karakteristiknya antara lain Tradisionalis (1940 - 1950), *Baby Boomer* (1946 - 1964), Generasi X (1965 - 1979), dan Generasi Y atau *Millennials* (1980 - 2000) (Meier, dkk, 2010). Generasi X dan Y merupakan dua generasi terbanyak yang saat ini mengisi ketersediaan lapangan kerja. Berbeda dengan generasi sebelumnya, generasi *millennials* dikenal sebagai pekerja yang kurang memiliki rasa tanggung jawab, akuntabilitas, dan komitmen (Osburn, 2007, p. D6 dalam Miller, 2014). Pemimpin beberapa organisasi menjelaskan hal yang serupa terkait kecenderungan generasi *millennials* untuk berganti pekerjaan. Kebiasaan beralih dari sebuah pekerjaan ke pekerjaan lain dengan tujuan untuk mendapatkan pekerjaan yang menurut mereka lebih baik menunjukkan kurangnya komitmen organisasi pada *millennials* (Glazer, Mahoney, & Randall, 2019).

Disisi lain, generasi *millennials* juga dipandang memiliki motivasi tinggi, bersedia bertahan di perusahaan jika mendapatkan tantangan dan kesempatan (Miller, 2014: 268). Selain itu, terdapat sejumlah isu-isu terkait sikap dan pola komunikasi serta tingkat kedekatan generasi *millennials* terhadap pemimpin. Hal ini berbeda dengan generasi sebelumnya (Glazer, Mahoney, & Randall, 2019). Pemimpin memainkan peran penting dalam hal ini, mengingat bahwa para pemimpin berbagi sasaran, menetapkan visi, dan tujuan, memberikan motivasi kepada bawahan, serta membangun budaya organisasi melalui pesan yang mereka sampaikan. Kata-kata seorang pemimpin adalah alat untuk menjalankan kekuasaan dan kekuatan untuk memotivasi dan mempersuasi, dengan mendorong keterlibatan anggotanya untuk mencapai visi dan tujuan bersama.

Pemimpin yang memiliki kepemimpinan transformasional, dapat melakukan perubahan (transformasi) pada bawahan sebagai upaya untuk mencapai tujuan dengan cara fokus dan memperhatikan kebutuhan bawahan dengan menunjukkan kharisma, memberikan inspirasi dan motivasi bawahan secara individu. Bawahan loyal, kagum, dan percaya kepada pemimpin tersebut karena ia mampu menjadi teladan dalam organisasi. Bass dalam Judge dan Robbins (2013) menjelaskan bahwa pemimpin yang dapat memberikan rangsangan intelektual dan pertimbangan secara individual pada masing-masing bawahan disebut dengan pemimpin yang memiliki karakteristik kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional memberikan dorongan perubahan dan motivasi, serta membentuk kesadaran kepada bawahan akan pentingnya hasil kerja, organisasi, dan memenuhi kebutuhan lebih tinggi yang mereka miliki.

Graen (1976 dalam Miller, 2014) berpendapat bahwa peran di dalam organisasi dikembangkan oleh karyawan melalui proses perputaran sosial mereka dengan pemimpin. Selain itu, bahwa anggota organisasi dalam hal ini bawahan dan karyawan, menyelesaikan tugas-tugas mereka di dalam organisasi melalui peran. Kualitas hubungan bawahan dan atasan ini disebut *leader-member exchange*. Mereka mengembangkan peran dengan melakukan interaksi bersama orang lain di dalam organisasi. Hubungan supervisor-subordinate dyad tersebut sangat penting untuk mengembangkan peran karyawan. Teori *leader-member exchange* menjelaskan hubungan tersebut sebagai proses *dyadic* atau timbal balik yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan. Proses *dyadic* dilakukan dalam

rangka mengembangkan hubungan interpersonal melalui perlakuan yang berbeda pada setiap bawahan (O'Donnell, Yukl, & Taber, 2012). Dienesch dan Liden (1986) menggambarkan empat dimensi dari *leader-member exchange*, meliputi *contribution*, *affect*, *professional respect*, dan *loyalty*. Keempat dimensi tersebut mendasari bagaimana hubungan interpersonal antara karyawan dan pemimpin dapat terjadi. Karyawan yang kinerjanya dianggap mengesankan oleh atasan akan mengembangkan hubungan timbal balik yang berkualitas lebih baik daripada bawahan yang kinerjanya kurang mengesankan oleh atasan.

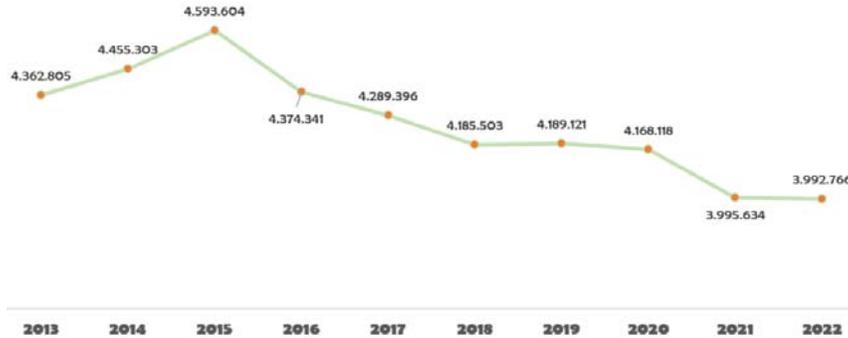
Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komunikasi yang dilakukan pemimpin mendorong komitmen anggotanya untuk mencapai visi organisasi, memahami kontribusi mereka dalam keberhasilan visi perusahaan, dan dapat melihat peluang karir mereka dalam perusahaan (Harrison and Muhlberg). Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh dalam menjaga komitmen organisasi pegawai. Doan, dkk (2020) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang besar pada keberhasilan proyek dan sesuai untuk semua jenis proyek. Selain itu, komitmen manajer proyek juga merupakan faktor potensial yang dapat menyebabkan hasil proyek yang berbeda. Kinerja organisasi yang menguntungkan juga dipengaruhi oleh komitmen manajemen. Manajer proyek yang memiliki komitmen dapat menciptakan perubahan positif dalam proyek melalui supervisi pengembangan proyek dan memastikan sumber daya dalam proyek tersedia, yang pada gilirannya dapat mengarah pada kesuksesan manajemen. Penelitian senada juga dilakukan oleh Brown, dkk (2019) juga menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan dan *leade-member exchange* berdampak langsung terhadap komitmen bawahan terhadap organisasi.

Organisasi memerlukan karyawan yang berkomitmen untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Joo, Yoon, & Jeung, 2012). Penelitian telah menemukan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh pengalaman kerja, karakteristik kinerja, karakteristik pekerjaan, hubungan kelompok/pemimpin, status peran, dan karakteristik organisasi (Meyer et al., 2012). Di antara berbagai faktor, kepemimpinan telah diakui sebagai salah satu kekuatan utama yang mengubah perilaku karyawan. Secara khusus, kepemimpinan transformasional telah dianggap sebagai komponen penting yang mendorong komitmen organisasi karyawan dalam berbagai bentuk organisasi (Hoffman dkk, 2011; Mesu, dkk, 2015).

Komitmen karyawan ini juga penting bagi organisasi pemerintah, termasuk diantaranya karyawan yang bekerja di dalam instansi pemerintah, yaitu Pegawai Negeri Sipil Negara (PNS). Dampak dari fenomena rendahnya komitmen organisasi generasi *millennials* untuk tetap bertahan di dalam organisasi tempat mereka bekerja memberikan beberapa kemungkinan masalah yang dapat merugikan kinerja organisasi di masa depan. Dampak yang paling nyata adalah peningkatan angka investasi yang dibutuhkan dalam proses seleksi, rekrutmen, dan pelatihan kerja. Pada Organisasi pemerintah, dibutuhkan tenaga, waktu, dan dana yang lebih dalam proses seleksi dan rekrutmen PNS jika dibandingkan dengan organisasi swasta.

Ancaman nyata yang lain bagi organisasi pemerintahan adalah bilamana tidak terselenggara proses seleksi dan rekrutmen tersebut sebagaimana disampaikan oleh Pemerintah melalui Kemenpan RB bahwa pada tahun 2022 dipastikan tidak ada rekrutmen CPNS (calon pegawai negeri sipil). Sementara setiap tahun selalu ada PNS yang mencapai masa purna tugasnya. Berdasarkan data Badan Kepegawaian Negara (BKN) yang disampaikan dalam Buku Statistik Pegawai Negeri Sipil Juni

2022, jumlah PNS yang berstatus aktif per 30 Juni 2022 mengalami penurunan 0,1% dengan jumlah PNS pada Desember 2021. Sebelumnya, angka penurunan ini sudah terlihat sejak tahun-tahun sebelumnya, seperti yang terlihat pada grafik gambar 1.1.



Gambar 1.1 Pergerakan Jumlah PNS Tahun 2013-2022 (BKN, 2022)

Oleh karena itu, menjadi penting bagi sebuah organisasi untuk dapat memelihara komitmen organisasi karyawan demi kelangsungan masa depan organisasi. Terutama karyawan-karyawan potensial yang memberikan peran dan sumbangsih penting dalam organisasi.

Berdasarkan uraian masalah dan hubungan dengan teori tersebut, peneliti melakukan penelitian terkait pengaruh kepemimpinan transformasional dan *leader-member exchange* terhadap komitmen organisasi pada karyawan generasi *millennials*. Untuk itu, penelitian ini mencoba membuktikan kebenaran dari hipotesis penelitian yang disajikan dengan berbentuk kata-kata, antara lain: 1) H1: kepemimpinan transformasional berpengaruh pada komitmen organisasi; 2) H2: *leader-member exchange* berpengaruh pada komitmen organisasi; 3) H3: kepemimpinan transformasional dan *leader-member exchange* secara simultan berpengaruh pada komitmen organisasi.

## Metode Penelitian

### *Metode Sampling dan Partisipan Penelitian*

Peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif dalam penelitian ini karena bertujuan untuk menjelaskan atau menggambarkan suatu masalah dan hasil dari penelitian tersebut dapat digeneralisasikan. Peneliti menggunakan 36 sampel dalam penelitian ini. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *non-probability sampling* yang dilakukan dengan tidak memberikan peluang yang sama pada setiap anggota atau unsur populasi untuk diambil menjadi sampel (Neuman, 2014). Selanjutnya peneliti melakukan *convenience sampling* (disebut juga *accidental*, *availability*, atau *haphazard* sampling yakni teknik untuk menentukan sampel berdasarkan kebetulan. Jadi, peneliti dapat menggunakan siapa saja yang secara tidak sengaja berjumpa dengannya untuk dijadikan sebagai sampel, sepanjang memenuhi kriteria peneliti (Neuman, 2014). Subjek dalam penelitian ini adalah PNS di sebuah lembaga pemerintah non-kementerian X. Kriteria responden adalah PNS yang lahir pada tahun 1980 - 2000. Populasi penelitian ini adalah PNS di lingkungan lembaga pemerintah non-kementerian X sejumlah 336 orang.

### **Instrumen Penelitian**

Peneliti menggunakan kuisioner untuk pengumpulan data yang disajikan secara daring melalui *google-form*. Pengukuran variabel penelitian ini menggunakan alat ukur yang telah di adaptasi dan di uji reliabilitasnya oleh peneliti sebelumnya. Kepemimpinan Transformasional diukur menggunakan skala kepemimpinan transformasional yaitu *Multifactor Leadership Questionnaire* berdasarkan teori Bass dan Avolio, dkk (2005) yang telah diadaptasi dan diuji validitasnya oleh Shari (2017), *Leader-member exchange* diukur dengan LMX-MDM (*Leader Member Exchange – Multi Dimensional Measures*) (Liden & Maslyn, 1998) yang telah diadaptasi dan diuji validitasnya oleh Fuadiputra (2017), dan skala komitmen menggunakan skala yang dikembangkan Meyer & Allen (1998) yang telah diadaptasi dan diuji validitasnya oleh Natasha (2017). *Blueprint* masing-masing skala dapat dilihat pada tabel 1.

**Tabel 1. *Blueprint* skala kepemimpinan transformasional, *Leader-Member Exchange*, dan Komitmen Organisasi**

Jenis Skala	Komponen	Nomor Altem	Jumlah
Kepemimpinan Transformasional	<i>Idealized Influence</i>	1,2,3,4,5,6,7,8	8
	<i>Intelectual Stimulation</i>	9,10,11,12	4
	<i>Individual Consideration</i>	13,14,15,16	4
	<i>Inspirational Motivation</i>	17,18,19,20	4
<i>Leader-member exchange</i>	<i>contribution</i>	7,8,9	3
	<i>affect</i>	1,2,3	3
	<i>loyalty</i>	4,5,6	3
	<i>professional respect</i>	10,11,12	3
Komitmen Organisasi	<i>affective</i>	1,2,3,4,5,6,	6
	<i>continuance</i>	7,8,9,10,11,12	6
	<i>normative commitment</i>	13,14,15,16,17,18	6

Selanjutnya, uji reliabilitas dilakukan kepada ketiga alat ukur tersebut dengan tujuan untuk mengetahui konsistensi atau keajegan alat ukur sehingga apabila hasilnya konsisten maka alat ukur dapat digunakan kembali. Uji reliabilitas kepemimpinan transformasional memperoleh nilai reliabilitas sebesar 0,946, nilai reliabilitas *leader member exchange* sebesar 0,923, dan nilai reliabilitas komitmen organisasi sebesar 0,649. Sebuah Alat ukur disebut memiliki reliabilitas baik bilamana memiliki nilai *alpha cronbach* di atas 0,600. Maka dapat disimpulkan bahwa ketiga alat ukur pada penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik karena memperoleh nilai diatas 0,600.

### **Analisis Data**

Peneliti menggunakan analisis regresi linier berganda dengan menggunakan bantuan *IBM Statistics 25 for windows* untuk melakukan analisis data dalam penelitian ini. Analisis regresi linier berganda merupakan analisis data dengan sebuah variabel terikat dan beberapa variabel bebas (Neuman, 2014). Penggunaan teknik ini disesuaikan dengan tujuan dari peneliti untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional (variabel X1) dan *leader-member exchange* (variabel X2) dengan komitmen organisasi (variabel Y).

Sebelum melakukan uji korelasi dan analisis regresi linier berganda, dilakukan uji asumsi untuk menentukan model analisis. Terdapat lima jenis uji asumsi yang dilakukan yaitu uji outliers, uji heterokedastisitas, uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji linieritas.

## Hasil

Hasil uji outliers pada kepemimpinan transformasional (KT), *leader-member exchange* (LMX), dan komitmen organisasi (KO) nilai z score pada masing- masing variabel menunjukkan hasil pada rentang -3 sampai dengan 3. Kesimpulannya adalah tidak ada data yang berpotensi sebagai data outliers.

**Tabel 1. Uji Outliers**

	Descriptive Statistics				
	N	Min	Max	Mean	Std. Dev
Z score: KT	36	-2.93218	1.55780	.00	1.00
Z score: LMX	36	-2.51019	1.50116	.00	1.00
Z score: KO	36	-2.32888	2.85578	.00	1.00

Hasil uji normalitas pada kepemimpinan transformasional, *leader-member exchange*, dan komitmen organisasi diperoleh nilai sigfikansi *one-sample kolmogorov-smirnov* sebesar 0.200, yang artinya lebih besar dari 0.05. Data disebut terdistribusi dengan normal jika skor *Asymp. sig.* lebih besar dari 0,05 yang menunjukkan bahwa sampel yang digunakan mampu mewakili populasi. Kesimpulannya adalah persebaran data normal.

**Tabel 2. Uji Normalitas**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	
	Unstandardized Res.
N	36
Asymp. Sig. (2-tailed)	.200 <sup>c,d</sup>

Hasil uji multikolinieritas diperoleh nilai *tolerance* kepemimpinan transformasional dan *leader-member exchange* adalah 0,919. Sedangkan untuk nilai VIF untuk kedua variabel adalah 1,088. Tidak terjadi multikolinieritas pada data jika nilai *tolerance* lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF lebih kecil dari 10, sehingga dapat ditarik kesimpulan multikolinieritas tidak terjadi antar variabel bebas.

**Tabel 3. Uji Multikolinieritas**

Coefficients <sup>a</sup>		
Model	Collinearity Stat.	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
KT	.919	1.088
LMX	.919	1.088

a. Dependent Variable: KO

Peneliti menggunakan Uji Glejser dilakukan untuk uji heteroskedastisitas dengan

menggunakan nilai signifikansi 0,05 dan uji dua sisi. Apabila korelasi antar variabel independen dan residual mendapatkan signifikansi lebih besar dari 0,05 maka kesimpulannya adalah tidak terjadi gejala heterokedastisitas.

Hasil uji heterokedastisitas kepemimpinan transformasional, *leader-member exchange*, dan komitmen organisasi diketahui bahwa nilai signifikansi korelasi antara variabel kepemimpinan transformasional dan *leader-member exchange* dengan nilai *abs residual* (*abs\_res*) adalah sebesar 0,128 dan 0,826. Angka ini lebih besar dari 0,05. Karena sigfikansi lebih besar dari 0,05 maka kesimpulannya adalah tidak terjadi heterokedastisitas.

**Tabel 4. Uji Heterokedastisitas**

Coefficients <sup>a</sup>		
	Model	Sig.
	(Constant)	.868
1	KT	.128
	LMX	.826

a. Dependent Variable: *abs\_res*

Hasil uji linearitas antara variabel kepemimpinan transformasional, *leader-member exchange*, dan komitmen organisasi mendapatkan nilai signifikansi pada *Deviation from Linearity* antara kepemimpinan transformasional dan *leader-member exchange* adalah 0,583. Sedangkan nilai signifikansi menunjukkan angka di atas 0,05. Data disebut linier jika nilai signifikansinya di bawah 0,05. Sehingga kesimpulannya adalah kedua variabel bebas di dalam penelitian ini linier dengan variabel terikat.

**Tabel 5. Liniearitas**

ANOVA Table			
			Sig.
KO * KT	Between	(Combined)	.253
	Groups	Linearity	.006
		Deviation from Linearity	.583

Uji korelasi pada kepemimpinan transformasional, *leader-member exchange*, dan komitmen organisasi dilakukan dengan menggunakan *pearson correlation* menunjukkan bahwa nilai signifikansi dan angka korelasi antara variabel kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi adalah 0,002 dan 0,489. Maka dapat diartikan bahwa kedua variabel saling berkorelasi dan hubungan korelasi yang dimiliki dalam kategori sedang. Selanjutnya nilai signifikansi dan angka korelasi variabel *leader-member exchange* dan komitmen organisasi adalah 0,000 dan 0,684. Maka dapat diartikan bahwa kedua variabel saling berkorelasi dan hubungan korelasi yang dimiliki dalam kategori kuat, serta memiliki arah hubungan yang positif. Artinya, jika kepemimpinan transformasional meningkat, komitmen organisasi akan meningkat, jika *leader-member exchange* meningkat, komitmen organisasi juga akan meningkat.

**Tabel 6. Uji Korelasi**

Correlations		
		KO
KT	Pearson Correlation	.489**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	36
LMX	Pearson Correlation	.684**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	36

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

Hasil uji regresi linear berganda pada variable kepemimpinan transformasional, *leader-member exchange*, dan komitmen organisasi menunjukkan nilai signifikansi variabel bebas sebesar 0,000. Angka ini lebih kecil dari 0,05. Maka, jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, variabel-variabel bebas akan berpengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat. Kesimpulannya, variabel kepemimpinan transformasional dan *leader-member exchange* secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi.

**Tabel 7. analisis regresi linier berganda**

ANOVA <sup>a</sup>		
Model		Sig.
1	Regression	.000 <sup>b</sup>
	Residual	
	Total	

a. Dependent Variable: KO

b. Predictors: (Constant), LMX, KT

Persentase sumbangan pengaruh kepemimpinan transformasional kerja dan *leader-member exchange* dapat diketahui dengan melihat koefisien *R Square* (lihat table 8) yaitu sebesar 0,563. Apabila angka ini diubah menjadi persen maka artinya persentase sebesar 56,3 %. Selain itu, peneliti juga melihat nilai R yaitu nilai yang menunjukkan korelasi berganda. Nilai R menunjukkan angka sebesar 0,750 artinya korelasi antara kepemimpinan transformasional dan *leader-member exchange* secara bersama-sama berhubungan erat karena nilainya mendekati angka 1.

**Tabel 8. Persentase Pengaruh Variabel Bebas**

Model Summary		
Model	R	R Square
1	.750 <sup>a</sup>	.563

a. Predictors: (Constant), LMX, KT

Peneliti juga melakukan uji t parsial untuk mengetahui pengaruh kedua variabel bebas terhadap

variabel terikat. Hasil uji t parsial menunjukkan bahwa nilai signifikansi dari kepemimpinan transformasional dan *leader-member exchange* masing-masing adalah 0,012 dan 0,000. Suatu pengaruh dapat dikatakan signifikan apabila nilainya di atas 0,05. Kesimpulannya, terdapat pengaruh secara parsial yang signifikan antara kepemimpinan transformasional *leader-member exchange* terhadap komitmen organisasi, yang berarti Ha1 dan Ha2 diterima hasil penghitungan korelasi parsial disajikan pada table 9.

**Tabel 9. Uji t Parsial**

		Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	37.774	5.683		6.647	.000
	KT	.223	.084	.321	2.670	.012
	LMX	.523	.106	.593	4.941	.000

a. Dependent Variable: KO

Berdasarkan persamaan regresi linier berganda  $Y' = 37,774 + 0,223X_1 + 0,523X_2$  dapat diketahui bahwa nilai konstanta (a) adalah 37,774. Ini dapat diartikan bahwa apabila tidak ada variabel kepemimpinan transformasional dan *leader-member exchange* atau bernilai 0, maka komitmen organisasi tetap ada dengan nilai 37,774. Selain itu tabel diatas juga menjelaskan bahwa nilai regresi X1 dan X2 bernilai positif karena menghasilkan nilai 0,223 dan 0,523. Tanda negatif (-) menunjukkan pengaruh yang searah. Kesimpulannya adalah apabila kepemimpinan transformasional dan *leader-member exchange* meningkat, maka komitmen organisasi pada karyawan generasi *millennials* akan meningkat. Hal ini juga berlaku sebaliknya.

Selanjutnya untuk melihat sumbangan pengaruh kedua variabel bebas terhadap variabel terikat menggunakan rumus  $SE(X) = \text{Beta} \times \text{Koefisien korelasi} \times 100\%$ . Hasil penghitungan dengan rumus tersebut diketahui bahwa variabel kepemimpinan transformasional memberikan sumbangan pengaruh sebesar 15,7 % sedangkan variabel *leader-member exchange* memberikan sumbangan pengaruh sebesar 40,6 % yang menghasilkan sumbangan pengaruh secara bersama-sama sebesar 56,3%. Dapat disimpulkan juga bahwa sumbangan pengaruh variabel *leader-member exchange* pada komitmen organisasi lebih besar daripada variabel kepemimpinan transformasional, sebagaimana tersaji pada tabel 10.

**Tabel 10. Sumbangan Pengaruh Tiap Variabel**

Variabel	Nilai Sumbangan Pengaruh
Kepemimpinan Transformasional	$(0,321 \times 0,489 \times 100\%) = 15,7 \%$
<i>Leader-Member Exchange</i>	$(0,593 \times 0,684 \times 100\%) = 40,6 \%$
R Square	56,3 %

## Pembahasan

Hasil penelitian yang dipaparkan penulis di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan *leader-member exchange* memberikan pengaruh secara simultan yang

signifikan terhadap komitmen organisasi pada generasi *millennials* sebesar 56,3 %. Selisih persentase menunjukkan pengaruh variabel atau faktor lain di luar penelitian. Seperti yang diketahui bahwa terdapat berbagai faktor yang memberikan pengaruh pada komitmen organisasi seorang individu (Luthans, 2011) misalnya faktor organisasi (jenis pekerjaan, gaya kepemimpinan, dukungan, keadilan, dan nilai), faktor non-organisasi, seperti tersedianya pilihan pekerjaan lain, dan faktor pribadi (kemampuan beradaptasi, karir, masa kerja, usia, dan disposisi seperti kontrol atribusi internal atau eksternal, atau a fektif positif atau negatif).

Uji regresi secara parsial pada variabel bebas terhadap variabel terikat menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan *leader-member exchange* memiliki pengaruh secara parsial secara signifikan pada komitmen organisasi dengan nilai persentase masing-masing 15,7% dan 40,6%. Kedua variabel menunjukkan arah hubungan yang bersifat positif. Kepemimpinan transformasional telah dianggap sebagai komponen penting yang mendorong komitmen organisasi karyawan dalam berbagai bentuk organisasi (Hoffman, dkk., 2011; Mesu, dkk., 2015). Komitmen seorang karyawan kepada perusahaan atau organisasi seringkali muncul karena gaya kepemimpinan dari atasan. Gambaran relasi antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi merupakan sebuah bentuk gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan. Penerapan kepemimpinan transformasional pada pribadi seorang pemimpin terbukti dapat membawa perubahan mendasar, seperti perubahan tujuan, nilai-nilai, dan kebutuhan karyawan.

Para pemimpin transformasional dapat membuat para karyawan menyadari nilai dan urgensi sebuah pekerjaan. Mereka menumbuhkan keterampilan karyawan, mendorong karyawan mempersiapkan diri menghadapi tanggung jawab lebih besar dalam organisasi, serta memberikan wewenang kepada karyawan. Mereka juga mampu menanamkan keyakinan pada karyawan untuk tidak mengutamakan kepentingan pribadi di atas organisasi (Yukl, 2010). Pemimpin transformasional hadir memberikan dukungan yang diperlukan karyawan untuk memiliki tujuan dan target yang jelas yang ingin dicapai karyawan dalam kurun waktu tertentu. Kehadiran pemimpin tersebut juga membuat karyawan termotivasi dan optimis mencapai tujuan dan target tersebut. Jika sikap optimis dan motivasi yang timbul pada diri karyawan dikarenakan dorongan pemimpin, maka hal tersebut akan menumbuhkan loyalitas para karyawan kepada perusahaan, artinya komitmen karyawan pada perusahaan meningkat.

Selain itu, pemimpin transformasional memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi bawahan dengan cara mengajak bawahan untuk berpikir kritis dalam proses pengambilan keputusan, memberikan pengakuan, dan penghargaan sesuai karakter masing-masing bawahan dengan tujuan mengembangkan potensi bawahan (Avolio, 2004). Komitmen organisasi yang lebih tinggi pada bawahan juga dapat muncul karena pemimpin transformasional dapat memotivasi bawahan untuk turut serta dalam pekerjaan. Pemimpin mengarahkan karyawan untuk melakukan capaian kinerja yang baik, misalnya dengan memberikan *feedback* positif, meningkatkan komunikasi, menghindari ketegangan saat bekerja, menciptakan suasana menyenangkan, serta menumbuhkan rasa percaya diri karyawan.

Selanjutnya beralih pada variabel *leader-member exchange*. Berdasarkan hasil analisis, *leader-member exchange* memberikan pengaruh signifikan pada komitmen organisasi dengan arah hubungan yang positif. Maka, jika semakin tinggi tingkat kualitas *leader-member exchange* maka semakin tinggi pula komitmen organisasi. Berlaku juga sebaliknya. Interaksi sosial dan komunikasi

yang terjalin dengan baik antara bawahan dan atasan di sebuah organisasi atau perusahaan dapat membangun komitmen organisasi yang baik. Intensitas interaksi sosial dan komunikasi yang antara atasan dan dapat berdampak perasaan positif dari bawahan terhadap atasan. Kualitas *leader-member exchange* yang tinggi akan membuat karyawan merasakan bahwa kebutuhannya terhadap pemimpin terpenuhi. Hal tersebut disebabkan karena mereka mendapat perhatian khusus dari pemimpin. Rasa nyaman dan diterima di dalam organisasi yang dirasakan oleh karyawan menciptakan sebuah motivasi bekerja sepenuh hati demi tercapainya tujuan organisasi. Karyawan akan memiliki kecenderungan untuk berkomitmen dan tekad kuat untuk tetap bertahan dan menjadi karyawan di dalam perusahaan atau organisasi tersebut.

Komitmen karyawan pada generasi *millennials* terhadap organisasi atau perusahaan berkaitan dengan kepuasan dan rasa nyaman yang mereka dapatkan selama bekerja (Kopertyńska & Kmiotek, 2015). Kepuasan dan rasa nyaman tersebut diperoleh jika karyawan bekerja dalam tim yang seperti seorang teman, menghabiskan waktu Bersama rekan kerja yang menyenangkan di luar pekerjaan, mendapatkan pemimpin yang baik, memiliki kesempatan mengembangkan diri dan menunjukkan kelebihan mereka, memiliki jam kerja yang fleksibel dan seimbang untuk kehidupan kerja dan hidup mereka.

Maka dapat disimpulkan, bahwa untuk menumbuhkan sebuah komitmen organisasi yang kuat terutama pada karyawan generasi *millennials* dibutuhkan seorang pemimpin yang memiliki kepemimpinan transformasional serta kualitas *leader-member exchange* yang baik. Suatu perusahaan atau organisasi yang memiliki pemimpin mampu memahami karakteristik generasi *millennials* dan menciptakan kedekatan hubungan dengan karyawannya pada akhirnya akan menumbuhkan komitmen karyawan pada pekerjaan dan perusahaan.

### Kesimpulan

Maka peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan *leader-member exchange* terhadap komitmen organisasi pada karyawan generasi *millennials* dengan arah hubungan yang positif secara bersama-sama dengan sumbangan persentase sebesar 56,3%. Maka dapat disimpulkan bahwa Ha1 diterima. Selain itu, terdapat juga pengaruh secara parsial antara kepemimpinan transformasional dan *leader-member exchange* terhadap komitmen organisasi. Kesimpulannya adalah Ha2 dan Ha3 diterima.

### Daftar Pustaka

- Avolio, Bruce & Zhu, Weichun & Koh, William & Bhatia, Puja. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*. 25. 951 - 968. 10.1002/job.283.
- BKN. (2022). *Buku Statistik Aparatur Sipil Negara Juni 2022*. Badan Kepegawaian Negara.
- Brown, O., Paz-Aparicio, C., & Revilla, A. J. (2019). Leader's communication style, LMX and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(2), 230–258. <https://doi.org/10.1108/loj-03-2018-0129>
- Dienesch, R.M., & Liden, R.C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11: 618-634.

<https://doi.org/10.2307/258314>

Doan, T. T., Nguyen, L. C., & Nguyen, T. D. (2020). Emotional intelligence and project success: The roles of Transformational Leadership and Organizational Commitment. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(3), 223–233. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no3.223>

Fuadiputra, I. R. (2017). Pengaruh Proactive Personality Terhadap Creative Work Involvement dan Task Performance dengan Leader Member Exchange Sebagai Mediasi Studi Pada PT. Telkomsel Regional Surabaya (Doctoral dissertation, Universitas Airlangga).

Glazer, S., Mahoney, A. C., & Randall, Y. (2019). Employee development's role in organizational commitment: a preliminary investigation comparing generation X and millennial employees. *Industrial and Commercial Training*.

Hoffman, B.J. , Bynum , B.H. , Piccolo , R.F. , & Sutton , A.W. (2011). Person-organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness, *Academy of Management Journal*, 54, 779 – 796. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.64870139>

Joo, B., Yoon, H.J. , & Jeung , C. (2012). The effects of core self-evaluations and transformational leadership on organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 33, 564 – 582. <https://doi.org/10.1108/01437731211253028>.

Kopertyńska, M. W., & Kmiotek, K. (2015). Engagement of employees of generation Y—theoretical issues and research experience. *Argumenta Oeconomica*, 2(35), 185-201.

Liden, R.C., & Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of leader member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80053-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80053-1)

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. United States: McGraw-Hills Companies, Inc.

Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. England: Pearson Education Limited.

Mesu, J., Sanders, K. , & Riemsdijk , M.V. ( 2015 ). Transformational leadership and organizational commitment in manufacturing and service small to medium-sized enterprises: The moderating effects of directive and participative leadership. *Personnel Review*, 44, 970 – 990. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0020>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 61- 89.

Meyer , J.P. , Stanley , D.J. , Jackson , T.A. , Mcinnis , K.J. , Maltin , E.R. , & Sheppard , L. ( 2012 ). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A metaanalysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 225 – 245. <https://doi.org/10.1015/j.jvb.2011.09.005>

Miller, K. (1991). *Organizational Communication: Approaches and Processes 7th ed*. United States: Cengage Learning.

Natasha, N. M. (2017). Pengaruh Pertumbuhan Karir (Career Growth) Terhadap Intensi Turnover

Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediator Pada Karyawan Bank Generasi Y (Doctoral Dissertation, Universitas Airlangga).

O'Donnell, M., Yukl, G., & Taber, T. (2012). Leader behavior and LMX: a constructive replication. *Journal of Managerial Psychology*.

Robbins, M., & Judge, A (2013). *Organizational Behavior: 15th Edition*. Pearson Education, Inc.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Essential of organizational behavior*. United States of America: Pearson.

Shari, P. M. (2017). Pengaruh Persepsi Kepemimpinan Transformasional Dan Kepribadian Proaktif Terhadap Perilaku Inovatif di Badan Narkotika Nasional Provinsi Jawa Timur (Doctoral dissertation, Universitas Airlangga).