
Kemampuan dan kepemimpinan transformasional dalam mempengaruhi kinerja karyawan melalui komitmen organisasional dan motivasi

JBB
11, 2

231

Indro Kirono, Sukaris Sukaris*, Abi Hanif Dzulquarnain,
Abdurrahman Faris Indriya Himawan, Anita Akhiruddin

Universitas Muhammadiyah Gresik, Gresik, Jawa Timur, Indonesia

Received 4 October 2021
Revised 19 January 2021
Accepted 17 April 2022

ABSTRACT

This study aims to determine the relationship between employee ability and leadership through commitment and motivation towards the employees' performance at PT. X that are engaged in logistics. The results showed that the model placing organizational commitment as a construct proved to be better than the one measuring organizational commitment as a multi-construct affective commitment, continuous commitment, and normative commitment. It also showed that between commitment dimensions are highly correlated with each other and therefore it leads to residues correlate with each other's. Based on the path coefficient test on the modification model, namely placing commitment as a construct, it indicated as follows: Transformational leadership has a significant positive influence on organizational commitment. Transformational leadership has a significant effect on employee work motivation, organizational commitment proved to have a significant positive effect on employee work motivation, work motivation proved to have a significant positive effect on employee performance. The employees' ability proved to have a significant positive effect on employee performance. The research implication of this study is a form of human resources development in the company, especially in terms of performance by manipulating its internal leadership and commitment. In the future this can be one way to develop its internal HR.

JEL Classification:

D23, J24, O15

DOI:

10.14414/jbb.v11i2.2745

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kemampuan karyawan dan kepemimpinan melalui komitmen dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. X yang bergerak di bidang logistik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model yang menempatkan komitmen organisasi sebagai konstruk terbukti lebih baik daripada model yang mengukur komitmen organisasi sebagai variabel multikonstruk yang meliputi komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Hasil analisis data menunjukkan bahwa dimensi komitmen sangat berkorelasi satu sama lain, sehingga residu yang dihasilkan saling berkorelasi. Berdasarkan uji koefisien jalur pada model modifikasi yaitu menempatkan komitmen sebagai konstruk, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, komitmen organisasi terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, motivasi kerja terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemampuan karyawan terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Implikasi penelitian dari penelitian ini adalah sebagai bentuk pengembangan SDM di perusahaan khususnya dalam hal kinerja dengan memanipulasi Kepemimpinan dan Komitmen internalnya. Kedepannya hal ini dapat menjadi salah satu cara untuk mengembangkan SDM internalnya.

Journal of

Business and Banking

ISSN 2088-7841

Volume 11 Number 2
November 2021 - April
2022

Keywords:

Employee ability, Leadership, Commitment, Motivation, Performance.

pp. 231-250

© STIE Perbanas Press
2020

1. PENDAHULUAN

Fenomena perilaku pegawai dalam organisasi sangat kompleks sehingga sulit dijelaskan secara bersamaan bagaimana mekanisme bermacam-macam faktor yang memengaruhi proses terbentuknya *outcome*. Berdasarkan 4 *outcome* perilaku individu dalam organisasi, seperti diidentifikasi Bommer, Rich, dan Rubin (2005) produktivitas kerja pegawai merupakan salah satu variabel yang secara luas diterima untuk menilai efektifitas organisasi.

Pada level individual ini, secara umum, faktor-faktor yang memberikan dampak luaran sepenuhnya berasal dari internal individu. Ini termasuk misalnya ciri-ciri demografinya, karakter pribadi, *attitude* pribadi, motivasi serta kapabilitas dasar pegawai (Geldenhuis, Łaba, dan Venter 2014), atau lebih spesifik, *performance* (kinerja) sebagai fungsi dari *ability* (kemampuan) dan motivasi (Addison dan Brundrett, 2008). Dalam hal ini, kemampuan merupakan karakteristik individual seperti intelegensi, keterampilan tangan (*manual skill*), *traits*, yang kesemuanya merupakan kekuatan potensial yang dimiliki seseorang untuk melakukan aktifitas tertentu, dan sifatnya relatif stabil" (Chang *et al.* 2016)

Selain kemampuan, untuk dapat berprestasi tinggi, seorang pegawai juga dipengaruhi kekuatan motivasi. Ini karena motivasi kerja itu merupakan bagian dari motivasi dalam kehidupan manusia. Motivasi kerja mencerminkan proses psikologis yang berimplikasi langsung terhadap perilaku individu pada konteks pekerjaan, yaitu perilaku-perilaku yang mempengaruhi pencapaian tujuan (*goals*) dan penyelesaian tugas-tugas (*tasks*) di tempat kerja (Bakker dan Demerouti, 2014). Secara alamiah, proses kepemimpinan akan memengaruhi motivasi kerja pegawai karena kepemimpinan dapat mengubah sikap dan perilaku pegawai di tempat kerja.

Kepemimpinan berperan efektif untuk menggerakkan individu-individu agar berperilaku searah pencapaian tujuan organisasi melalui proses memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi. Selain itu, kepemimpinan yang efektif dapat mendorong tumbuhnya sikap positif individu, baik dalam bentuk kepuasan ataupun komitmen pegawai, dan juga kinerja (Sukaris, Prathiwi, dan Pristyadi 2020). Studi empiris menyimpulkan bahwa individu pegawai yang menilai praktik kepemimpinan atasannya kurang baik (*poor*), cenderung membuat mereka keluar atau ingin exit, tidak puas, dan mengalami stress kerja (Demerouti, Bakker, dan Halbesleben 2015). Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan efektif berdampak positif terhadap komitmen pegawai kepada organisasi.

Komitmen organisasional juga dapat mempertahankan perilaku pegawai jika kepuasan yang diharapkan pegawai terhadap pekerjaan di organisasi tidak tercapai (Mercurio 2015). Lebih lanjut, karena potensinya untuk dapat mempertahankan (*sustain*) perilaku pegawai, maka komitmen organisasional diidentifikasi sebagai salah satu kekuatan yang berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (Brenninkmeijer dan Hekkert-Koning, 2015). Hasil empiris pada beragam pegawai dan industri, disimpulkan bahwa komitmen afektif, komitmen continuance, dan komitmen normatif merupakan konstruk yang berbeda (Pitaloka dan Sofia, 2014).

Perusahaan yang bergerak dibidang jasa kepelabuhanan (port service company) menghadapi masalah utama yakni bagaimana menjaga dan mempertahankan performance internalnya. Tantangan utama perusahaan jasa adalah bagaimana layanan yang di-berikan mampu memberikan kepuasan bagi pelanggan. Selain itu, perusahaan jasa kepelabuhanan juga harus menghadapi tantangan eksternal yakni makin bertambahnya pesaingnya. Dengan kondisi seperti ini, internal development menjadi penting dan dipertimbangkan guna mengatasi tantangan tersebut. Dalam hal ini, dikatakan bahwa perusahaan dapat tetap eksis jika ada kerja-sama sinergis antara pimpinan dan bawahannya. Perusahaan yang menjadi objek penelitian sedang dalam fase tersebut, yakni berusaha menyeimbangkan hubungan antara pimpinan dan bawahannya. Oleh karena itu, penelitian ini nantinya akan menjadi dasar bagi pengambil keputusan di perusahaan yang menjadi objek penelitian agar mereka mampu meningkatkan kinerja internal SDM-nya melalui kepemimpinan efektif, motivasi kerja, dan komitmen.

2. RERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS

Kinerja

Kinerja atau prestasi kerja (*job performance*) didefinisikan dalam beragam rumusan. Akan tetapi, pengertian kinerja pada umumnya menunjuk pada keberhasilan pegawai dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaannya menurut kriteria yang ditentukan untuk jangka waktu tertentu. As'ad (dalam Harris *et al.* 2013) mendefinisikan prestasi kerja sebagai "kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan", atau "*successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari pekerjaannya." Pengertian lebih luas diajukan Harris *et al.*, (2013) bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Garg dan Punia, (2017) menyatakan kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai atau organisasi yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian atas pegawai atau organisasi. Kinerja yang dimaksudkan adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau sekelompok orang.

Dalam mengukur kinerja, masalah yang paling penting adalah menentukan kriterianya. Menurut Chang *et al.*, (2016) syarat kriteria yang baik adalah *reliable*, *realistic*, *representative*, *acceptable*, dan dapat digunakan prediksi (*predictable*). *Reliable*, berarti apa yang diukur dan metode pengukuran yang digunakan memberikan hasil yang dapat diandalkan akurasi (konsisten). *Acceptable*, berarti aspek-aspek, metode dan standar penilaian dapat diterima pegawai dan organisasi. *Predictable*, berarti hasil penilaian dapat digunakan untuk memprediksi kinerja di masa yang akan datang. Dengan membandingkan hasil ini dengan standar yang dibuat oleh perusahaan untuk mengukur tingkat prestasi, maka akan didapatkan tingkat kinerja (*level of performance*) seseorang (Rich, Lepine, dan Crawford 2010).

Nahrgang *et al.*, (2011) mengemukakan bahwa hampir seluruh cara pengukuran kinerja mempertimbangkan 3 aspek, yaitu (1) kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan, (2) kualitas yaitu mutu yang diselesaikan, dan (3) ketepatan waktu yaitu kesesuaian dengan waktu

yang telah direncanakan. Adapun Chang *et al.*, (2016) membagi 3 aspek dalam menilai kinerja pegawai, yaitu (1) *individual task outcomes* (hasil kerja individual), (2) *behavior* (perilaku), dan (3) *traits* (sifat-sifat). Aspek *individual task outcomes* terinci dalam indikator kualitas, kualitas, dan efisiensi biaya. Aspek perilaku dari kinerja lebih sulit diamati pada kinerja individual, karena pada prakteknya pelaksanaan tugas seorang pegawai berkaitan dengan tugas lain dalam kelompok kerjanya (*team work*), terutama untuk pegawai yang berposisi sebagai staf. Indikator penting dari aspek perilaku dalam penilaian kinerja adalah kerjasama individu dalam tim kerja. Adapun aspek *trait*, merujuk pada sifat-sifat individu, antara lain kejujuran dan ketaatan (Garg dan Punia, 2017)

Kemampuan Pegawai

Berdasarkan *expectancy theory*, kemampuan (*ability*) merupakan faktor penting bagi kinerja pegawai. Cartwright dan Holmes, (2006) mendefinisikan kemampuan (*ability*) sebagai “karakteristik individual seperti intelegensi, ketrampilan tangan (*manual skill*), *traits*, yang kesemuanya merupakan kekuatan potensial yang dimiliki seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu, dan sifatnya relatif stabil”. Pendapat lain dari Bommer *et al.*, (2005) bahwa kemampuan diartikan sebagai “suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.”

Secara mendasar, kemampuan individu tersusun dalam dua komponen, yaitu kemampuan intelektual (*mental*) dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan *mental* sedangkan kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan, dan ketrampilan (Bommer, Rich, dan Rubin 2005).

Motivasi

Motivasi, menurut pendekatan psikologi, diartikan sebagai “*an unobservable set of psychological processes*” (Addison dan Brundrett, 2008). Oleh karena itu, studi motivasi hanya mengukur determinan dan konsekuensinya saja tetapi tidak mengukur motivasi itu sendiri, karena motivasi merupakan proses psikologis/mental. Menurut pendekatan tersebut, pengukuran terhadap motivasi pada konteks tertentu bergantung pada konseptualisasi masalah yang umumnya berbasis pada teori motivasi tertentu yang sesuai. Dengan demikian, tidak ada satu teori motivasi yang dapat menjelaskan perilaku secara lengkap.

Addison dan Brundrett, (2008) menegaskan “*Worker motivation is best represented as a process involving two interrelated psychological systems: goal choice and goal striving*”. Dengan demikian, menurut model heuristik, ada 2 tahap dalam mengukur motivasi kerja, yaitu *goal choice* dan *goal striving*. *Goal choice*, yaitu motivasi yang berkaitan dengan minat (*intention*) untuk memilih tindakan dan atau tujuan. Konsep dasar *goal choice* adalah seseorang bersedia melaksanakan tugas-tugas organisasi, jika ada kesesuaian (*congruence*) antara tujuan individu dengan tujuan organisasi. Pada kasus pekerjaan yang relatif mudah dilakukan, komponen *goal choice* ini analog dengan 3 fungsi subyektif seseorang, yaitu *effort-utility*, *performance-utility*, dan *effort-performance* (Bal *et al.* 2012). *Goal striving*,

yaitu berkaitan dengan komitmen mencapai tujuan/ penyelesaian tugas-tugas yang relatif kompleks. Jika tugas-tugas bersifat kompleks dan/ atau memerlukan waktu lama, maka model *goal choice* tidak sepenuhnya memadai untuk menjelaskan perilaku. Pada karakteristik tugas demikian, model *goal choice* hanya relevan untuk 2 fungsi subjektif: *effort-utility* dan *performance-utility*, tetapi tidak sesuai untuk *effort-performance*. Diperlukan proses motivasi berikutnya untuk melaksanakan tugas yang sulit atau kompleks, yaitu *goal striving* (berusaha keras mencapai tujuan).

Mekanisme *goal striving* berkaitan dengan serangkaian proses pengaturan diri (*self-regulatory*) yang diperlukan seseorang untuk menerima tugas-tugas yang sulit. Melalui proses pengaturan diri ini, seseorang dapat dimungkinkan tetap berusaha mencurahkan waktu, pikiran, tenaga, dan kapasitas pribadi untuk menyelesaikan tugas, dalam kondisi ketiadaan supervisi dan atau ketika menghadapi banyak kesulitan. Beberapa variabel yang mempengaruhi *goal striving* meliputi kepercayaan diri, ketrampilan memotivasi diri, dan kerja tim (Bakker dan Demerouti, 2014).

Komitmen Organisasional

Komitmen pegawai pada organisasi (komitmen organisasional) merupakan salah satu sikap pegawai yang penting dalam organisasi. Kontribusi penting dari konstruk komitmen organisasional adalah potensinya sebagai penstabil perilaku individu, mana-kala apa yang diharapkan dari pekerjaannya tidak tercapai atau tidak terpenuhi (Geldenhuis dkk., 2014), lebih lanjut dijelaskan ada 2 aliran pemikiran dalam melihat komitmen organisasional, yaitu behavioral dan attitudinal. Disisi lain penelitian Sukaris dkk., (2020) menunjukkan komitmen seseorang dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Perspektif attitudinal diwakili oleh Mercurio (2015), yang menekankan pada kedekatan atau kesamaan identitas dan keterlibatan individu dalam organisasi, dalam melihat komitmen organisasional. Solinger et al., (2015) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai "Kekuatan relatif dari identifikasi individu dengan dan keterlibatan dalam organisasi tertentu; (1) keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi; (2) kesediaan untuk mengerahkan upaya yang cukup besar atas nama organisasi; dan (3) keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi".

Berdasarkan pendapat Joo et al., (2006), di atas, ada tiga komponen untuk melihat komitmen organisasi individu, yaitu: (1) keyakinan dan penerimaan yang kuat oleh individu terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi; (2) kesediaan untuk berupaya lebih keras demi mencapai tujuan organisasi; dan (3) keinginan kuat tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Pandangan Joo et al., (2006) ini didukung oleh Newman dan Sheikh, (2012) yang mendefinisikan komitmen organisasi sebagai "suatu keadaan di mana pegawai memihak kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu."

Geldenhuis et al., (2014) yang mendefinisikan komitmen organisasional sebagai "A stabilizing force that acts to maintain behavioral direction when expectancy/equity conditions are not met and do not function." Sehingga komitmen organisasional merupakan kekuatan yang dapat menstabilkan

arah perilaku (pilihan) ketika harapan atau kesesuaian atau kepuasan tidak tercapai.

Berdasarkan beragam konsepsi komitmen organisasional, pandangan yang komprehensif adalah melihat komitmen organisasional sebagai konstruk yang multidimensi (Newman dan Sheikh, 2012). Pandangan ini tercermin asalnya dari pendapat Stephen and Carmeli (2016) yang mengklafikasikan komitmen organisasional dalam tiga dimensi, yaitu: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen continuance (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Newman dan Sheikh, (2012) mengembangkan skala pengukuran komitmen organisasional yang disebut *organizational commitment questionnaire* (OCQ) dalam 20 item pertanyaan, masing-masing 7 item untuk dimensi komitmen afektif dan komitmen *continuance*, dan 6 item untuk dimensi komitmen normatif.

Affective Commitment

Komitmen afektif dicirikan oleh ikatan (*attachment*) emosional atau psikologis kepada organisasi (Mercurio 2015). Dimensi ko-mitmen afektif di atas sinonim dengan faktor identifikasi (Stephens dan Carmeli, 2016) atau motivasi yang bersumber dari goal internalization (Wayne et al. 2013)

Joo et al., (2006) konstruk identifikasi sebagai sumber komitmen organisasional dilandasi fakta, bahwa tempat kerja merupakan sumber dari sebagian besar status dan identitas kebanyakan orang. Makin kuat ikatan identitas seseorang dengan identitas sosialnya (orang dalam organisasi), maka makin sulit identitas orang tersebut untuk berubah. Dengan kata lain, makin kuat ika-tan nilai dengan organisasi, makin sulit orang tersebut untuk ke-luar dari organisasi. Lebih lanjut, makin kuat identifikasi seseo-rang dengan organisasi, makin kuat pula motivasi orang tersebut dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan (Joo et al., 2006). Mercurio, (2015) menggunakan 7 indikator dalam mengukur dimensi komitmen afektif, antara lain: merasa menjadi anggota ke-luarga organisasi, secara emosional merasa memiliki ikatan den-gan organisasi, dan perasaan ikut memiliki organisasi.

Continuance Commitment

Continuance commitment diartikan tetap bertahan dalam organisa-si. Ini merupakan kebutuhan bagi individu yang dilandasi oleh pertimbangan, bahwa seseorang sudah terlalu besar menginves-tasikan sumber daya, kapasitas pribadi (pengetahuan dan ke-trampilan) pada organisasi sehingga dia sangat berisiko/mahal jika dia harus keluar dari organisasi (Mercurio, (2015). Faktor utama yang melandasi *continuance commitment* adalah investasi sumber daya individual dalam organisasi dan keterbatasan al-ternatif (*lack of alternatives*) jika harus keluar organisasi (Delegach et al. 2017), Jadi, jelas bahwa yang menjadi dasar dari komitmen *continuance* adalah pertimbangan untung-rugi (*cost and benefits*) sehingga dimensi ini disebut juga komitmen kalkulatif (Geldenhuis, Łaba, dan Venter 2014).

Pitaloka dan Sofia, (2014) menggunakan 7 indikator da-lam mengukur dimensi komitmen *continuance*, antara lain: kerugian yang sangat besar bagi individu jika keluar dari organisasi; sulit keluar dari organisasi sekalipun menginginkannya; dan pertim-bangan utama bertahan di organisasi karena sulit mencari alter-natif lain.

Normative Commitment

Normative commitment (komitmen normatif) adalah komitmen individu pada organisasi karena adanya dorongan keyakinan seseorang untuk bertanggung jawab secara moral, bahwa selayaknya seseorang harus loyal atau setia kepada organisasi (Solinger, Hofmans, dan van Olffen 2015). Stephens dan Carmeli, (2016) menyatakan faktor utama yang menjadi landasan komitmen normatif adalah *reciprocity* (perasaan balas budi). Lebih lanjut ditegaskan bahwa *reciprocity* merupakan norma universal. Misalnya, norma dalam setiap interaksi timbal balik antarmanusia. Seseorang selayaknya membantu orang lain yang pernah membantu, dan tidak selayaknya mencelakakan serta tidak meninggalkan orang lain yang pernah memberikan jasa kepadanya (Wayne *et al.* 2013)

Berdasarkan hasil pengujian empiris pada beragam pegawai dan industri, ditemukan bahwa komitmen afektif, komitmen *continuance*, dan komitmen normatif merupakan konstruk yang berbeda (Wayne *et al.* 2013). Secara singkat Newman dan Sheikh, (2012) mengilustrasikan perbedaan dari ketiga dimensi tersebut sebagai berikut: “*Employees with strong affective commitment remain because they want to, those with strong continuance commitment remain because they need to, and those with strong normative commitment because they feel they ought to do so*”.

Pendekatan Studi Kepemimpinan

Literatur perilaku organisasi meringkas 4 pendekatan dalam mempelajari kepemimpinan. Misalnya, Akkaya, (2019) menjadikan keempat pendekatan tersebut adalah: (a) pendekatan kuasa-pengaruh (*power influence approach*), (b) pendekatan sifat atau ciri (*trait approach*), (c) pendekatan perilaku (*behavior approach*) dan (d) pendekatan situasional (*contingency approach*).

Pendekatan kekuasaan mencoba memperoleh pengertian kepemimpinan dengan mempelajari proses saling memengaruhi antara para pemimpin dan para pengikutnya. Seperti mayoritas penelitian mengenai ciri dan perilaku beberapa penelitian kekuasaan juga mempunyai perspektif yang terpusat pada pemimpin (*leader center*). Ini diasumsikan, bahwa hubungan sebab-akibat (*causality*) mempunyai arah tunggal (pemimpin bertindak dan para pengikut bereaksi). Penelitian tersebut mencoba menjelaskan efektifitas kepemimpinan dalam kaitannya dengan jumlah dan jenis kekuasaan yang dimiliki seorang pemimpin dan cara menggunakan kekuasaan tersebut.

Kepemimpinan Transformasional

Konsep kepemimpinan transaksional-transformasional diprakarsai untuk menjawab ketidakmampuan konsep/teori dan praktik kepemimpinan yang sudah ada sebelumnya untuk menghasilkan perubahan mendasar dalam organisasi, seperti menetapkan sasaran baru, penciptaan nilai-nilai baru dan inovasi (Puspitasari, Minarsih, dan Saputra 2019). Kepemimpinan transaksional dapat menghasilkan baik kepuasan kerja maupun peningkatan produktivitas tetapi hanya berlangsung dalam jangka pendek atau bersifat *transitory* (Mwaisaka, dan Ouma 2019). Ini disebabkan oleh ketidakmampuan dalam membangun ikatan emosional yang kuat antara pemimpin dengan bawahan.

Selain konsep di atas, kepemimpinan transformasional merupakan proses pemimpin untuk menaikkan moral dan motivasi bawahan ke tingkat lebih tinggi. Adapun dalam kepemimpinan transformasional, mereka berusaha membangkitkan kesadaran bawahan terhadap idealisme, seperti nilai kebebasan, keadilan, kedamaian, keseimbangan, dan kemanusiaan (Delegach *et al.* 2017). Proses kepemimpinan transformasional seperti tersebut dapat dicapai oleh siapa saja melalui tiga cara (Boamah *et al.*, 2017) yaitu: (1) membangkitkan kesadaran bawahan tentang betapa penting dan bernilai sasaran yang akan dicapai di masa mendatang, dan menunjukkan bagaimana mencapainya; (2) mendorong bawahan mendahulukan kepentingan kelompok/bersama daripada kepentingan pribadi; dan (3) meningkatkan orde kebutuhan bawahan atau memperluas cakupan kebutuhan tersebut.

Ada studi kepemimpinan dengan beragam metode antara lain analisis faktor, observasi, dan wawancara. Studi ini dilakukan untuk mendeskripsikan karakteristik kepemimpinan transformasional. Berdasarkan hasil studi empiris tersebut, disimpulkan komponen-komponen perilaku kepemimpinan transformasional meliputi (1) perilaku kharismatik, (2) perilaku konsideran individual, (3) perilaku menginspirasi yang memotivasi, (4) perilaku menstimulasi intelektual, dan (5) perilaku idealisme (DeConinck dkk., 2018).

Hipotesis Penelitian

H:1 = Kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen pegawai

H:2 = Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai

H:3 = Komitmen berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai

H:4 = Kemampuan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai

H:5 = Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif (mainstream). Data variabel penelitian diukur secara kuantitatif, melalui kon-versi data kualitatif yang telah dijadikan skala angka. Peneliti mengajukan hipotesis dan mengujinya melalui teknik statistik. Jenis hipotesis yang diuji adalah hipotesis hubungan (asosiatif). Oleh karena itu, penelitian ini termasuk explanatory research (Eldabi *et al.* 2002).

Penelitian ini dirancang dengan metode survey. Hal ini dimaksudkan untuk menggali informasi-informasi dari sebagian populasi untuk mewakili seluruh populasi. Penelitian survei adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar atau kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan-hubungan antar variabel, sosiologi maupun psikologis (Eldabi *et al.* 2002).

Populasi penelitian ini adalah semua karyawan non manajerial (di bawah supervisor), baik karyawan tetap maupun karyawan tidak tetap (kontrak). Selain untuk wilayah kerja Surabaya, Cabang Surabaya juga membawahi operasi perusahaan di 3 kota lainnya, yaitu Solo, Semarang, dan Denpasar. Pada ketiga kota terakhir tersebut, dipimpin oleh Kepala Cabang Pembantu yang bertanggung jawab kepada Kepala Cabang Surabaya. Memperhatikan populasi tersebar dalam beberapa wilayah kerja, dan agar memenuhi kaidah representatif, maka sampel diambil dengan metode proportional random sampling. Total jumlah pegawai

yang memenuhi kriteria populasi ada 141 dan jumlah sampel ditentukan dengan rumus Slovin pada error 5%, diperoleh jumlah sampel adalah 104 orang. Rencana penarikan sampel dengan memperhatikan proporsi populasi pada masing-masing wilayah kerja diringkas pada Tabel 1.

Mengacu pada masalah, tujuan, dan hipotesis penelitian, peneliti menggunakan metode statistik, yaitu teknik analisis jalur (path analysis). Analisis jalur adalah bentuk spesifik dari model persamaan struktural, dimana semua konstruk yang ada dalam model diukur sebagai observed variable (Eldabi et al. 2002).

4. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis dalam analisis jalur atau *structural equation modeling* (SEM), pada dasarnya, adalah menguji signifikansi koefisien jalur atau koefisien beta. Dengan mendasarkan interpretasi pada hasil model yang dibangun, maka dalam jumlah jalur yang diuji, yaitu terdapat 5 jalur serta jumlah persamaan struktural dalam sistem, yaitu sebanyak 3. Hasil uji hipotesis jalur disajikan pada Tabel 2.

Tabel 1
Ikhtisar Populasi dan Rencana Penarikan Sampel

Wilayah	Target populasi	%	Sampel
Surabaya	76	53.90%	56
Solo	17	12.06%	13
Semarang	26	18.44%	19
Denpasar	22	15.60%	16
Jumlah	141	100%	104

Sumber: Hasil Penelitian Diolah, 2020

Tabel 2
Ikhtisar Uji Hipotesis

Hi	Jalur	Koefisien regresi	Beta	t _{hitung}	P	Ket
1	Komitmen <-- Kepemimpinan	0,730	0,681	9,150	0,000	Signifikan
2	Motivasi <-- Kepemimpinan	0,418	0,428	5,135	0,000	Signifikan
3	Motivasi <-- Komitmen	0,405	0,445	5,339	0,000	Signifikan
4	Kinerja <-- Kemampuan	0,472	0,516	5,562	0,000	Signifikan
5	Kinerja <-- Motivasi	0,326	0,301	3,241	0,001	Signifikan
	Yi	R ²	Ei	Beta	ei	
1	Komitmen	0,463	0,537	0,733		
2	Motivasi	0,639	0,361	0,601		
3	Kinerja	0,477	0,523	0,723		

Sumber: Hasil Penelitian Diolah, 2020

Pertama, dilakukan interpretasi terhadap koefisien jalur (beta) pada masing-masing persamaan. Dua aspek penting dalam interpretasi koefisien jalur adalah tanda (+/-) dan besarnya pada tiap-tiap variabel dibandingkan dengan variabel lain dalam persamaan. Dilihat dari tanda koefisien beta, semua koefisien beta pada 5 jalur bertanda positif. Tanda positif memperlihatkan adanya pengaruh positif variabel bebas terhadap variabel terikat, yang berarti semakin tinggi nilai variabel bebas, maka semakin tinggi pula nilai variabel terikat. Ini secara intuitif karena koefisien beta bertanda positif. Oleh sebab itu, hasil tersebut mengindikasikan bahwa hubungan kausal antar konstruk yang diuji mendukung teori yang melandasinya.

Kedua, besaran koefisien beta, dapat dijadikan pedoman langsung dalam menentukan perbedaan kekuatan pengaruh dari tiap-tiap variabel bebas terhadap variabel terikat. Variabel bebas yang memiliki koefisien beta lebih besar dalam persamaan, berarti memiliki kekuatan pengaruh yang lebih pula terhadap variabel terikatnya, dibanding variabel bebas lain yang memiliki koefisien beta lebih kecil. Namun interpretasi perbandingan relatif pengaruh parsial variabel bebas tersebut hanya dapat dilakukan untuk persamaan yang memiliki variabel bebas lebih dari 1, yaitu persamaan dengan variabel endogen motivasi dan persamaan dengan variabel endogen kinerja, serta hanya pada konteks pengaruh langsung saja.

Dari model yang dibangun, berarti ada 5 hipotesis yang diuji. Pengujian hipotesis yang mencerminkan hubungan kausalitas pada model adalah menguji signifikansi koefisien jalur (*path coefficient*) atau koefisien beta. Statistik yang digunakan untuk mengujinya adalah nilai thitung. Pada penelitian ini digunakan $\alpha = 5\%$, sehingga diputuskan H_0 ditolak jika diperoleh nilai $p \leq 5\%$, berarti hipotesis penelitian terbukti. Hipotesis statistik yang diuji pada uji signifikansi koefisien jalur dapat dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis nol : $\beta = 0$, Tidak ada pengaruh X_i terhadap Y_i

Hipotesis alternatif: $\beta > 0$, Ada pengaruh positif X_i terhadap Y_i , X_i adalah variabel bebas (bisa eksogen atau endogen), dan Y_i adalah variabel terikat (selalu variabel endogen). Hasil pengujian hipotesis penelitian, yang menguji pengaruh antar variabel disajikan pada Tabel 2. Dan, berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur, seperti tampak pada Tabel 2, dapat diketahui bahwa dari 5 koefisien jalur yang diuji, semua terbukti positif signifikan. Rinciannya adalah sebagai berikut:

Jalur 1: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen organisasional.

Hasil pengujian diperoleh nilai thitung 9,150 dengan probabilitas $0,000 < 0,05$. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan H_0 ditolak, yang berarti ada pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional, dengan kontribusi pengaruhnya sebesar 46,3%. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam membangun komitmen pegawai. Kontribusi pengaruh kepemimpinan transformasional sebesar 46,3% ($R^2 = 0,436$), dapat diinterpretasi tinggi karena hanya ada satu variabel bebas sebagai prediktor.

Jalur 2: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja Pegawai**JBB
11, 2**

Hasil pengujian diperoleh nilai t -hitung 5,165 dengan probabilitas $0,000 < 0,05$. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan H_0 ditolak, yang berarti ada pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi atasan menerapkan kepemimpinan transformasional berdampak nyata dalam meningkatkan tingkat upaya (motivasi) bawahan dalam menjalankan tugas-tugasnya.

241**Jalur 3: Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Motivasi Kerja**

Hasil pengujian diperoleh nilai t -hitung 5,339 dengan probabilitas $0,000 < 0,05$. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan H_0 ditolak, yang berarti ada pengaruh signifikan komitmen organisasional terhadap motivasi kerja. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa semakin kuat komitmen pegawai pada organisasi, maka secara nyata berdampak dalam meningkatkan tingkat upaya (motivasi) bawahan dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Berdasarkan hasil uji jalur pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap motivasi kerja, dapat diidentifikasi bahwa secara langsung, komitmen pegawai memiliki pengaruh lebih besar dibanding kepemimpinan transformasional, namun perbedaan tersebut tidak besar, jika dilihat dari besaran koefisien beta. Kontribusi secara bersama-sama variabel kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap motivasi kerja termasuk tinggi (63,9%). Hasil tersebut mengindikasikan bahwa baik kepemimpinan maupun komitmen pegawai memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Jalur 4: Pengaruh Kemampuan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian diperoleh nilai t hitung 5,562 dengan probabilitas $0,000 < 0,05$. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan H_0 ditolak, yang berarti ada pengaruh signifikan kemampuan pegawai terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi kerja, yang dicerminkan oleh upaya pegawai dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan, berpengaruh nyata terhadap peningkatan kinerjanya.

Jalur 5: Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian diperoleh nilai t -hitung 3,241 dengan probabilitas $0,001 < 0,05$. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan H_0 ditolak, yang berarti ada pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi kerja, yang tercermin dari tingkat upayanya dalam menjalankan tugas perusahaan, maka semakin baik kinerja/hasil kerja pegawai.

Berdasarkan hasil uji jalur pengaruh kemampuan dan motivasi terhadap kinerja, dapat diidentifikasi bahwa secara langsung, kemampuan pegawai memiliki pengaruh lebih besar dibanding motivasi kerja dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Kontribusi secara bersama-sama variabel kemampuan pegawai dan motivasi kerja terhadap kinerja sebesar 47,7%, mengindikasikan bahwa masih ada variabel lain yang tidak diukur (e^3) yang memiliki pengaruh lebih besar dalam mempengaruhi kinerja pegawai.

Diketahui untuk persamaan 2 (variabel endogen motivasi kerja), pengaruh tidak langsung terbesar adalah X1 (kepemimpinan transformasional). Demikian pula untuk persamaan 3 (variabel endogen kinerja), Besaran pengaruh tidak langsung dapat dicari dengan menjumlahkan hasil perkalian koefisien beta pada jalur yang melalui variabel mediator tertentu. Misal pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja pegawai dapat dicari sebagai berikut:

Kepemimpinan → komitmen → motivasi → kinerja = $0,681 \times 0,445 \times 0,301 = 0,091$,
Kepemimpinan → motivasi → kinerja = $0,428 \times 0,301 = 0,129$
Jumlah = $0,220$

Melalui cara yang sama, dapat dicari pengaruh tidak langsung variabel bebas menuju variabel terikat.

Pengaruh total adalah penjumlahan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung (jika ada). Telaah penting dari pengaruh total adalah pengaruh jalur yang menuju variabel endogen kinerja. Dari Tabel 2, diketahui bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh total lebih besar dibanding komitmen organisasional, yang menunjukkan bahwa peran penting kepemimpinan transformasional dalam memotivasi pegawai. Lebih lanjut, untuk variabel endogen kinerja, diketahui bahwa kemampuan pegawai memiliki pengaruh total terbesar (0,516), yaitu sama dengan pengaruh langsungnya, berikutnya motivasi kerja (0,301) dan kepemimpinan transformasional (0,220). Hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan pegawai merupakan faktor utama untuk menghasilkan kinerja pegawai yang tinggi. Lebih lanjut, untuk menghasilkan kinerja pegawai yang tinggi, tercapai jika pegawai memiliki kemampuan memadai dibarengi dengan upaya memperkuat motivasi kerja, melalui kepemimpinan yang transformasional dan membangun komitmen pegawai yang kuat pada perusahaan.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional konsep dan praktik kepemimpinan transformasional, dikembangkan sebagai jawaban atas keterbatasan konsep-konsep kepemimpinan yang telah ada dalam mengelola sumber daya manusia organisasi dalam lingkungan yang mengalami perubahan-perubahan. Berbeda dengan kepemimpinan transaksional, yang menggunakan basis imbalan dalam menggerakkan bawahan, kepemimpinan transformasional menekankan terbentuknya rasa memiliki bagi setiap individu sebagai bagian dari kelompok, oleh karenanya kepemimpinan transformasional diproposisikan berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai pada organisasi.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan 5 dimensi kepemimpinan transformasional, meliputi perilaku kharismatik/visioner, stimulus intelek-tual, konsideransi individual, sumber inspirasi, dan idealisme. Hasil pengujian membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Karena ketiga dimensi komitmen organisasional memenuhi kriteria undimensional skala, maka secara logis, kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif terhadap komitmen afektif, komitmen *contingency*, dan komitmen normatif. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil uji koefisien beta model awal.

Hasilnya didukung oleh hasil uji validitas instrument, bahwa masing-masing indikator berkorelasi signifikan dengan skor total dimensi dan skor total kepemimpinan transformasional. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa setiap dimensi kepemimpinan juga berpengaruh positif signifikan terhadap dimensi-dimensi komitmen organisasional. Hasil ini mengindikasikan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional, dapat memperkuat komitmen pegawai pada perusahaan, baik aspek afektif, *continuance*, maupun normatif. Analisis lebih lanjut dengan mengkorelasikan skor dimensi kepemimpinan transformasional dengan dimensi komitmen organisasional dan disajikan pada Tabel 3 membuktikan simpulan tersebut.

Pada Tabel 3, diketahui bahwa masing-masing dimensi kepemimpinan transformasional berkorelasi positif signifikan dengan dimensi komitmen organisasional dan motivasi kerja. Analisis korelasi antar dimensi tersebut, dimaksudkan untuk menelusuri lebih lanjut, atas pertanyaan variasi korelasi dimensi kepemimpinan transformasional dengan dimensi komitmen organisasional dan motivasi kerja.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional terhadap Motivasi Kerja

Kepemimpinan transformasional, selain dihipotesiskan berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasional, juga berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja. Lebih lanjut, kepemimpinan transformasional, juga dihipotesiskan berpengaruh tidak langsung terhadap motivasi kerja melalui terbentuknya komitmen organisasional.

Hasil uji statistik membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Simpulan ini juga didukung oleh korelasi antara dimensi kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja yang juga terbukti positif dan signifikan). Hasil ini mendukung pemahaman umum dalam teori manajemen bahwa fungsi pokok dari seorang pimpinan adalah memotivasi bawahannya. hasil pengujian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi tersebut di atas juga sesuai dengan pendapat Avolio *et al.*, (2004) yang menyatakan bahwa dampak proses

Tabel 3
Korelasi Dimensi Kepemimpinan Transformasional dengan Komitmen Organisasional dan Motivasi Kerja

Dimensi kepemimpinan	Komitmen afektif	Komitmen continuance	Komitmen normatif	Komitmen organisasional	Motivasi
Kharismatik	0,557**	0,450**	0,558**	0,600**	0,577**
Stimulus intelektual	0,399**	0,282**	0,362**	0,400**	0,389**
Konsideransi individual	0,352**	0,521**	0,437**	0,499**	0,439**
Sumber inspirasi	0,505**	0,509**	0,426**	0,554**	0,745**
Idealisme	0,420**	0,345**	0,357**	0,431**	0,513**

Sumber: Hasil Penelitian Diolah, 2020

kepemimpinan transformasional ini adalah meningkatkan motivasi pegawai untuk lebih terlibat dalam pekerjaan.

Dari analisis pengaruh tidak langsung, atas variabel kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja melalui ketiga dimensi komitmen organisasional juga menunjukkan hasil yang signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh hasil uji statistik bahwa dari 3 jalur pengaruh komitmen afektif, komitmen continuance, dan komitmen normatif, terhadap motivasi kerja, hanya 1 jalur yang tidak signifikan. Hasil uji tersebut mempertegas bahwa kepemimpinan transformasional baik secara langsung ataupun tidak langsung (melalui komitmen) berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Telaah lebih lanjut, berdasarkan korelasi antara dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja diketahui, bahwa dimensi perilaku atasan sebagai sumber inspirasi yang memotivasi berkorelasi paling kuat dengan motivasi kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, terutama aspek perilaku sumber inspirasi bawahan merupakan faktor utama untuk membanrkitkan motivasi bawahan. Interpretasi ini sesuai dengan pendapat Hadi *et al.*, (2019) bahwa apa yang membedakan kepemimpinan transformasional dengan tipe kepemimpinan transaksional adalah basis motivasi yang digunakan. Kepemimpinan transformasional menggunakan sisi psikologis/mental bawahan untuk memotivasi, sedangkan kepemimpinan transaksional menggunakan imbalan sebagai basis motivasi.

Perilaku atasan yang menjadi sumber inspirasi yang memotivasi meliputi kemampuan membangkitkan semangat bawahan untuk berkembang, memberikan penghargaan bagi yang berprestasi, memberikan tantangan-tantangan dalam bekerja, dan menekankan pentingnya semangat dan antusiasme dalam bekerja. Semua itu dapat meningkatkan motivasi kerja bawahan. Tingkat motivasi tersebut tercermin dari intensitas upaya/usaha bawahan dalam menjalankan tugas pekerjaan, antara lain kesediaan bekerja melampaui jam kerja untuk menyelesaikan tugas yang belum selesai, tidak menunda pekerjaan, menyelesaikan pekerjaan sebaik-baiknya dan tepat waktu, menggunakan kapasitas pribadi secara maksimal, dan indikator-indikator lain dalam pengukuran variabel motivasi kerja.

Telaah lebih lanjut adalah pengaruh komitmen terhadap motivasi kerja. Hasil uji statistik membuktikan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil pengujian ini membuktikan bahwa komitmen organisasional terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Simpulan ini mendukung pendapat Geldenhuys *et al.*, (2014) yang menyatakan komitmen organisasional sebagai faktor penstabil bagi perilaku individu dalam organisasi, yang tercermin dalam upaya-upaya menjalankan tugas pekerjaan. Hasil studi ini juga mendukung studi Jha (2011), yang menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap tingkat upaya (*effort*). Walaupun dimungkinkan pegawai tidak merasa puas atas apa yang diperoleh dari perusahaan, pegawai tetap bersedia menjalankan tugas pekerjaan sebagaimana mestinya karena dilandasi sikap komitmennya pada organisasi.

Berdasarkan informasi bahwa komitmen organisasional memenuhi kriteria undimensional, maka secara logis masing-masing dimensi

komitmen juga berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Simpulan ini didukung oleh korelasi antara dimensi komitmen organisasional dengan motivasi pada Tabel 4.

Tabel 4 memberikan informasi bahwa masing-masing dimensi komitmen organisasional berkorelasi positif signifikan dengan motivasi kerja. Diketahui dimensi komitmen *continuance* berkorelasi paling kuat dengan motivasi kerja. Ini mengindikasikan bahwa pertimbangan kalkulatif untung-rugi merupakan pendorong yang lebih besar bagi motivasi pegawai, dibanding pertimbangan ikatan emosional/psikologis dan pertimbangan normatif. Telaah terhadap hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa secara factual, keterikatan seseorang pada perusahaan pada awalnya adalah berbasis pertimbangan transaksional (pertimbangan kalkulatif), dan seiring berjalannya waktu dalam masa kerjanya, baru tumbuh keikatan berbasis emosional dan perasaan balas budi (*reciprocity*).

Dilihat dari pengaruh total kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap motivasi kerja, terlihat bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh total lebih besar, meskipun dilihat dari pengaruh langsungnya, kepemimpinan berpengaruh lebih rendah dibanding komitmen. Ini mengindikasikan pentingnya praktik kepemimpinan transformasional untuk memelihara dan atau meningkatkan motivasi kerja pegawai, baik secara langsung ataupun tidak langsung.

Pengaruh Kemampuan Pegawai dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Teori dasar yang menjelaskan tentang kinerja adalah seperti dikemukakan Cartwright dan Holmes, (2006) yang menyatakan bahwa ada dua komponen pokok yang mempengaruhi kinerja individu, yaitu kinerja (*performance*=P) merupakan fungsi dari motivasi (M) dengan *ability* (A) atau secara matematis diilustrasikan sebagai $P = f (M \times A)$.

Cartwright dan Holmes (2006) mengajukan alasan dari hubungan perkalian ini bahwa jika seseorang rendah pada salah satu komponennya, maka prestasinya juga akan rendah. Oleh sebab itu, untuk berhasil dalam menjalankan tugas atau berprestasi tinggi, maka seseorang harus memiliki kemampuan (*ability*) dan motivasi yang tinggi. Untuk membuktikan diperlukannya persyaratan adanya kemampuan dan motivasi yang tinggi agar individu berkinerja tinggi, secara deskriptif dapat dibuktikan dari hasil statistik deskriptif atas variabel kemampuan, motivasi, dan kinerja. Berdasarkan analisis statistik deskriptif diketahui bahwa ketiga variabel tersebut memiliki skor rata-rata yang tinggi, yaitu secara berurutan 4, 11; 3,64; dan 3,60 pada skala 1-5 interval. Ini membuktikan bahwa untuk berkinerja tinggi, seorang pegawai, selain memiliki kemampuan yang tinggi, juga didukung oleh motivasi kerja yang tinggi pula.

Tabel 4

Korelasi Dimensi Komitmen Organisasional Dengan Motivasi Kerja

Dimensi komitmen	Korelasi	P
Afektif	0,652	0,000
Continuance	0,683	0,000
Normatif	0,580	0,000

Sumber: Hasil Penelitian Diolah, 2020

Telaah lebih lanjut adalah pengaruh kemampuan pegawai dan motivasi kerja terhadap kinerja. Berdasarkan hasil uji statistik, diketahui bahwa kemampuan dan motivasi kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan arah yang positif. Simpulan ini mendukung teori kinerja yang dikemukakan Cartwright dan Holmes, (2006) di atas. Analisis lebih lanjut, dari besaran koefisien beta, diketahui bahwa variabel kemampuan pegawai memiliki pengaruh lebih besar daripada motivasi kerja. Hasil menunjukkan pentingnya kemampuan pegawai dalam usaha menca-pai kinerja individu yang tinggi.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh total, juga diketahui bahwa variabel kemampuan pegawai memiliki pengaruh total terbesar. Namun demikian, meskipun kemampuan pegawai memiliki pengaruh dominan, variabel kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan motivasi kerja juga penting untuk mendorong kinerja yang tinggi bagi pegawai. Interpretasi ini didukung oleh pengaruh yang signifikan dari variabel motivasi kerja dan dua dimensi komitmen organisasional (afektif dan *continuance*) sebagai variabel mediator bagi kepemimpinan transformasional dalam mempengaruhi kinerja individu. Oleh karena itu, untuk mendorong pencapaian kinerja pegawai yang tinggi, selain pegawai harus memiliki kemampuan yang baik, perusahaan juga perlu untuk menekankan praktik kepemimpinan transformasional. Hal ini karena terbukti bahwa faktor faktor tersebut dapat memperkuat komitmen organisasional pegawai dan motivasi kerja.

5. SIMPULAN, IMPLIKASI, SARAN, DAN KETERBATASAN

Penelitian ini tidak secara khusus ditujukan menguji perbandingan model. Namun, dari hasil analisis diketahui bahwa model yang menempatkan komitmen organisasional sebagai satu konstruk terbukti lebih baik daripada model yang mengukur komitmen organisasional sebagai multi konstruk komitmen afektif, komitmen *continuance*, dan komitmen normatif. Hasil analisis data, menunjukkan bahwa antardimensi komitmen saling berkorelasi kuat sehingga menyebabkan residual yang dihasilkan saling berkorelasi.

Berdasarkan analisis koefisien beta untuk model variabel endogen motivasi kerja, disimpulkan bahwa komitmen memiliki pengaruh langsung lebih besar dibanding kepemimpinan transformasional. Namun, jika dilihat dari pengaruh total, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh lebih besar dibanding komitmen organisasional. Berdasarkan analisis koefisien beta untuk model variabel endogen kinerja, disimpulkan bahwa variabel kemampuan pegawai pengaruh terbesar untuk meningkatkan kinerja pegawai. Simpulan ini didukung pula dari analisis pengaruh total, yang menunjukkan bahwa kemampuan pegawai memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja.

Memperhatikan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui variabel komitmen organisasional dan motivasi kerja yang terbukti signifikan pada studi ini, maka diajukan saran agar para manajer, baik pada level supervisor maupun pimpinan cabang, disarankan untuk lebih mempraktekkan kepemimpinan transformasional, dalam menjalankan tugas memimpin anak buahnya.

Manajer perlu memperkuat perilaku kharisma/visioner yang berkorelasi paling kuat dengan terbentuknya komitmen afektif dan komitmen normatif. Lebih lanjut, manajer juga perlu memperkuat pandangan bahwa pegawai merupakan individu yang berbeda, dengan menekankan konsideransi individual dalam praktek kepemimpinannya, karena terbukti berkorelasi paling kuat dengan komitmen *continuance*.

Dengan memperhatikan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terbesar terhadap motivasi kerja, maka dalam jangka pendek, penekanan perlu diperhatikan pada dimensi sumber inspirasi yang dapat memotivasi bawahan merupakan metode yang efektif dalam menerapkan kepemimpinan transformasional. Namun demikian, membangun komitmen karyawan, terutama melalui dimensi afektif dan normatif merupakan tujuan jangka panjang yang lebih penting.

Disadari bahwa penelitian masih memiliki keterbatasan, antara lain karena jumlah sampel yang relatif terbatas. Oleh karena itu, untuk memperkuat generalisasi, penelitian perlu ditindaklanjuti, dengan menelaah lebih lanjut tentang: proses terbentuknya komitmen organisasional, yaitu dengan menggunakan desain longitudinal, memasukkan variabel karakteristik demografis pegawai sebagai penjelas dari komitmen organisasional, misal lama kerja, usia, jenis kelamin, dan jenis pekerjaan. Hal ini termasuk juga membandingkan dampak kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional pada konteks organisasi yang berbeda, misal antara organisasi profit, publik, dan sosial.

DAFTAR RUJUKAN

- Addison, Rosemary, and Mark Brundrett. 2008. "Motivation and Demotivation of Teachers in Primary Schools : The Challenge of Change." *Education* 36(No 1): 79-94.
- Akkaya, Bülent. 2019. Business & Management Book Chapter *Leadership 5.0 in Industry 4.0: Leadership in Perspective of Organizational Agility*.
- Avolio, Bruce J, Weichun Zhu, and William Koh. 2004. "Transformational Leadership and Organizational Commitment : Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance." *Journal of Organizational Behavior* 25(Juni): 951-68.
- Bakker, Arnold B, and Evangelia Demerouti. 2014. "Job Demands - Resources Theory." *Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide* III.
- Bal, P Matthijs, Simon B De Jong, Paul G W Jansen, and Arnold B Bakker. 2012. "Motivating Employees to Work Beyond Retirement : A Multi-Level Study of the Role of I-Deals And." *Journal of Management Studies* 49(306-331).
- Boamah, Sheila A, Heather K Spence Laschinger, Carol Wong, and Sean Clarke. 2017. "Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Patient Safety Outcomes." *Nursing Outlook*: 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004>.

- Bommer, William H, Gregory A Rich, and Robert S Rubin. 2005. "Changing Attitudes about Change : Longitudinal Effects of Transformational Leader Behavior on Employee Cynicism about Organizational Change." *Journal of Organizational Behavior* 26(Juni 2005): 733-53.
- Cartwright, Susan, and Nicola Holmes. 2006. "The Meaning of Work : The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism." *Human Resource Management Review* 16 16(2006): 199-208.
- Chang, Kirk et al. 2016. "Employee Relations : The International Journal Article Information : HR Practice , Organisational Commitment & Citizenship Behaviour : A Study of Primary School Teachers in Taiwan." *Employee Relations: The International Journal* 38(6): 1-45.
- DeConinck, James B., Hollye K. Moss, and Beth Deconinck. 2018. "The Relationship Between Servant Leadership, Perceived Organizational Support, Performance, and Turnover Among Business to Business Salespeople." *Global Journal of Management and Marketing* 2(1): 1-88. https://globaljournals.org/GJM_BR_Volume10/3-Performance-Appraisal-Systems-in-Private-Universities-in-Nigeria.pdf.
- Delegach, Marianna, Ronit Kark, Tal Katz-Navon, and Dina Van Dijk. 2017. "A Focus on Commitment: The Roles of Transformational and Transactional Leadership and Self-Regulatory Focus in Fostering Organizational and Safety Commitment." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 26(5): 724-40. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1345884>.
- Demerouti, Evangelia, Arnold B. Bakker, and Jonathon R.B. Halbesleben. 2015. "Productive and Counterproductive Job Crafting: A Daily Diary Study." *Journal of Occupational Health Psychology* 20(4): 457-69.
- Eldabi, Tillal, Zahir Irani, Ray J. Paul, and Peter E.d. Love. 2002. "Quantitative and Qualitative Decision-Making Methods in Simulation Modelling." *Management Decision* 40(1): 64-73.
- Garg, Naval, and Bijender Kumar Punia. 2017. "Developing High Performance Work System for Indian Insurance Industry." *International Journal of Productivity and Performance Management* 66(3): 320-37.
- Geldenhuis, Madelyn, Karolina Łaba, and Cornelia M. Venter. 2014. "Meaningful Work, Work Engagement and Organisational Commitment." *SA Journal of Industrial Psychology* 40(1).
- Hadi, Tavip Purnomo, Burhanuddin Tola, and Maruf Akbar. 2019. "The Effect of Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Job Satisfaction." *International Journal of Human Capital Management* 3(2): 100-108.
- Harris, Eric, Daniel Ladik, Andrew Artis, and David Fleming. 2013. "Examining the Influence of Job Resourcefulness on Sales Performance." *Journal of Marketing Theory and Practice* 21(4): 405-14.

- Jha, Sumi. 2011. "Influence of Psychological Empowerment on Affective, Normative and Continuance Commitment A Study in the Indian IT Industry." *Journal of Indian Business Research* 3(4): 263–82.
- Joo, Baek-Kyoo (Brian), Hea Jun Yoon, and Chang-Wook Jeung. 2006. "The Effects of Core Self-Evaluations and Transformational Leadership on Organizational Commitment." *Leadership & Organization Development Journal* 33(6): 564–82.
- Mercurio, Zachary A. 2015. "Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review." *Human Resource Development Review* 14(4): 389–414.
- Mwaisaka, Davidson Mghanga, George K' Aol And, and Caren Ouma. 2019. "Influence Of Supportive And Directive Leadership Styles On Employee Job Satisfaction In Commercial Banks In Kenya." *Journal of Research in Management* 2(3).
- Nahrgang, Jennifer D., Frederick P. Morgeson, and David A. Hofmann. 2011. "Safety at Work: A Meta-Analytic Investigation of the Link Between Job Demands, Job Resources, Burnout, Engagement, and Safety Outcomes." *Journal of Applied Psychology* 96(1): 71–94.
- Newman, Alexander, and Abdullah Z. Sheikh. 2012. "Organizational Rewards and Employee Commitment: A Chinese Study." *Journal of Managerial Psychology* 27(1): 71–89.
- Pitaloka, Endang, and Irma Paramita Sofia. 2014. "The Affect of Work Environment, Job Satisfaction, Organization Commitment on Ocb of Internal Auditors." *International Journal of Business, Economics and Law* 5(2): 10–18.
- Puspitasari, Ifa Septina, Maria Magdalena Minarsih, and Adji Saputra. 2019. "The Effect Of Transactional Leadership, Work Discipline, and Work Environment on Work Achievements With Motivation as A Mediation Variable." *Journal of Management* 5(5): 1–10.
- Rich, Bruce Louis, Jeffrey A. Lepine, and Eean R. Crawford. 2010. "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance." *Academy of Management Journal* 53(3): 617–35.
- Saleem, Muhammad Abid, Zahra Masood Bhutta, Muhammad Nauman, and Sadaf Zahra. 2019. "Enhancing Performance and Commitment through Leadership and Empowerment: An Emerging Economy Perspective." *International Journal of Bank Marketing* 37(1): 303–22.
- Solinger, Omar N., Joeri Hofmans, and Woody van Olffen. 2015. "The Dynamic Microstructure of Organizational Commitment." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 88(4): 773–96.
- Stephens, John Paul, and Abraham Carmeli. 2016. "The Positive Effect of Expressing Negative Emotions on Knowledge Creation Capability and Performance of Project Teams." *International Journal of Project Management* 34(5): 862–73. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.03.003>.

**Kinerja
Karyawan**

250

- Sukaris, Sukaris, Mayang Putri Prathiwi, and Budiyono Pristyadi. 2020. "Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan, Budaya Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan." *Equilibrium: Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi* 16(1): 15.
- Veerle Brenninkmeijer, and Marleen Hekkert-Koning. 2015. "To Craft or Not to Craft: The Relationships between Regulatory Focus, Job Crafting and Work Outcomes." *Career Development International* 20(2): 147-62.
- Wayne, Julie Holliday, Wendy J. Casper, Russell A. Matthews, and Tammy D. Allen. 2013. "Family-Supportive Organization Perceptions and Organizational Commitment: The Mediating Role of Work-Family Conflict and Enrichment and Partner Attitudes." *Journal of Applied Psychology* 98(4): 606-22.

***Koresponden Penulis**

Penulis dapat dikontak, pada e-mail: sukaris21@umg.ac.id.