

## PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI TERHADAP KOMITMEN DAN KINERJA KARYAWAN PT. TIKI JNE BANDUNG DALAM MENGHADAPI AEC.

Siska Ayudia Adiyanti, S.AB., MM

Universitas Widyatama  
[ayudia.siska@widyatama.ac.id](mailto:ayudia.siska@widyatama.ac.id)

Nabilah Ramadhan, S.MB., MM

Universitas Widyatama  
[Nabilah.ramadhan@widyatama.ac.id](mailto:Nabilah.ramadhan@widyatama.ac.id)

### Abstract

*This study aimed to get empirical evidence about the influence of transformational leadership and motivation for commitment and its impact on employee performance in the head office of PT Tiki JNE Bandung. The results were expected to contribute in the development of human resource management science, especially transformational leadership, motivation, commitment, and employee performance. This research was expected to be used as information and consideration in making rules or policies to improve employee performance.*

*The research used analysis of verification. the data collected with using a questionnaire accompanied by observation. The data collection conducted in 2014. Data were analyzed using Path Analysis.*

*The results showed that transformational leadership and motivation either partially or simultaneously positive and significant effect on the performance of employees, as well as employee commitment and significant positive effect on the performance of employees at the Office of the Head Office of PT Tiki JNE Bandung.*

*Keywords: transformational leadership, motivation, commitment, employee performance*

## PENDAHULUAN

Asean Economic Community (AEC) adalah kerjasama perdagangan dan ekonomi di wilayah ASEAN yang berbentuk kesepakatan untuk menciptakan situasi perdagangan yang seimbang dan adil melalui penurunan tarif barang perdagangan. Tujuan AEC adalah meningkatkan daya saing ekonomi negara-negara ASEAN dengan harapan ASEAN dapat menjadi basis produksi pasar dunia, untuk menarik investasi dan meningkatkan perdagangan antar anggota ASEAN.

Untuk menghadapi AEC, Indonesia harus mempunyai strategi yang matang agar kelemahan – kelemahan yang dimiliki Indonesia dalam bidang ekonomi tidak terjadi, salah satunya terkait dengan kualitas tenaga kerja. Untuk dapat bersaing dengan tenaga kerja dari Negara lainnya, Indonesia harus memberikan perhatian yang serius dalam peningkatan mutu tenaga kerja terampil di sektor produk dan jasa.

Sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas juga merupakan salah satu aspek yang dapat digunakan dalam mencapai keunggulan bersaing (*competitive advantage*) terlebih untuk menghadapi persaingan yang ketat di era AEC. Karena di era globalisasi seperti saat ini, selayaknya karyawan tidak hanya sebagai sumber daya, namun juga sebagai aset (*human capital*).

*Human capital* adalah sebuah konsep, dimana karyawan bukan hanya berbicara tentang orangnya saja, tetapi lebih dari itu tentang kontribusi apa yang orang-orang tersebut berikan untuk kesuksesan perusahaan. *Human capital* dapat didefinisikan sebagai jumlah total dari kemampuan, pengetahuan, pengalaman hidup, dan motivasi dari sekumpulan orang dalam sebuah organisasi (Mathis dan Jackson; 2011:5).

PT. Tiki JNE merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pengiriman logistik. Perusahaan

ini pertama kali didirikan pada tahun 1990 oleh Soeprapto Suparno (alm). Beberapa unit kegiatan yang dilakukan oleh JNE antara lain urusan kepabeaan, impor barang, dokumen serta pengantaran. Tak hanya melayani pangsa pasar domestik saja, JNE juga melayani urusan pengantaran barang dan dokumen dari luar negeri untuk masuk ke Indonesia.

Seiring dengan perkembangan usaha, pada tahun 1991 perusahaan ini mulai melakukan perluasan wilayah layanannya. JNE mulai memperluas jaringan hingga ke internasional dengan bergabung dengan asosiasi perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam bidang yang sama dalam lingkup Asia yang dikenal dengan ACCA. Kelompok perusahaan pengiriman yang berpusat di Hong Kong tersebut selanjutnya memberikan kesempatan bagi JNE untuk "gointernational" atau berkembang hingga pelosok dunia.

Sebagai salah satu pemain global, maka PT. Tiki JNE harus siap untuk menghadapi AEC. Salah satunya adalah memiliki karyawan yang dapat dijadikan aset perusahaan (*human capital*). Salah satu aspek penilaiannya adalah dari performansi atau kinerja karyawannya.

Berdasarkan data di PT Tiki JNE Pusat Bandung, terhitung sejak tahun 1998, PT. Tiki JNE memperoleh banyak penghargaan, beberapa diantaranya adalah:

- ADIKARYA POS - Tahun 1998 dan 2001
- SATYALANCANA WIRAKARYA - Tahun 2004
- SUPERBRANDS Indonesia - Tahun 2005
- ANUGRAH PRODUK ASLI INDONESIA - Tahun 2008
- SATYALANCANA WIRAKARYA - Tahun 2009
- Western Union Award – Pertumbuhan Transaksi Tertinggi & Pertumbuhan Penerimaan Tertinggi - Tahun 2010
- Indonesia Brand Champion 2012 versi MarkPlus Insight kategori Silver Brand Champion of Logistics - 2012
- Indonesia Brand Champion 2012 versi MarkPlus Insight kategori Bronze Brand Champion of Most Popular Brand dan Silver Brand Champion of Most Recommended Brand - 2012

Penghargaan – penghargaan tersebut menunjukkan bahwa kinerja perusahaan sudah baik. Namun hal tersebut bertentangan dengan kinerja karyawan yang cenderung fluktuatif, tidak mengalami kenaikan yang signifikan. Tabel 1 menunjukkan data penilaian hasil kerja karyawan pada Kantor PT Tiki JNE Pusat Bandung, dari tahun 2009 sampai 2013.

**Tabel 1.**  
**PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PT TIKI JNE**  
**PUSAT BANDUNG**

Indikator	Tahun				
	2009	2010	2011	2012	2013
Target Kerja	8	6	6	5	6
Disiplin	6	5	6	6	6
Tanggung Jawab	8	6	6	7	6
Inisiatif	8	5	6	5	6
Total Nilai	37	28	30	29	30
Kategori	Baik	Sedang	Cukup Baik	Sedang	Cukup Baik

Sumber : Dokumen formulir penilaian hasil kerja karyawan Divisi SDM PT Tiki JNE Pusat Bandung, 2014

Dari data penilaian hasil kerja periode tahun 2009 sampai dengan 2013 pada Tabel 1, dapat kita lihat dan ketahui bahwa nilai hasil kinerja karyawan PT Tiki JNE Pusat Bandung cenderung fluktuatif, hal ini menunjukkan bahwa efektivitas kerja karyawan masih belum maksimal. Selain itu, dapat kita lihat adanya gap antara kinerja perusahaan yang menunjukkan adanya peningkatan dari tahun ke tahun dengan kinerja karyawan yang fluktuatif dari tahun ke tahun. Data di atas diperkuat dengan hasil survei pendahuluan mengenai kinerja karyawan yang dilakukan di Kantor Pusat JNE Bandung dengan membagikan kuesioner yang berisi beberapa pertanyaan tentang kinerja, diperoleh hasil, sebagai berikut:

**Tabel 2.**  
**HASIL PRASURVEY KINERJA KARYAWAN**

No.	Dimensi Kinerja Karyawan	Persentase
1.	Target Kerja <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kuantitas</li> <li>▪ Kecepatan</li> <li>▪ Jumlah pekerjaan yang dilakukan</li> <li>▪ Efisiensi waktu</li> </ul>	67%
2.	Disiplin <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Masuk kerja tepat waktu</li> <li>▪ Keluar kantor sesuai peraturan</li> <li>▪ Penggunaan waktu istirahat</li> </ul>	73%
3.	Tanggung Jawab Memiliki tanggung jawab terhadap tugas	85%
4.	Inisiatif <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pegawai berinisiatif meningkatkan kualitas kerja</li> <li>▪ Pegawai berinisiatif mencari solusi menyelesaikan pekerjaan</li> </ul>	81%

(Sumber: Hasil Observasi Januari 2014)

Berdasarkan hasil pra survey pendahuluan mengenai kinerja karyawan di Kantor Pusat JNE Bandung dapat diketahui bahwa persentase hasil kerja karyawan yaitu 67% belum menunjukkan kinerja yang baik.

Di dalam kinerja yang baik, motivasi merupakan salah satu pengaruh yang dominan, karena motivasi adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins, 2006). Ada tiga elemen kunci dalam motivasi yaitu upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan.

Berikut adalah hasil penelitian yang dilakukan di Kantor Pusat JNE Bandung yang difokuskan pada beberapa pertanyaan tentang motivasi. Berikut ini adalah hasil yang diperoleh:

**Tabel 3.**  
**HASIL PRASURVEY MOTIVASI**

No.	Dimensi Motivasi	Persentase
1.	Kebutuhan <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kebutuhan terhadap pekerjaan</li> <li>▪ Individu merasa adanya kekurangan dalam dirinya</li> </ul>	68%
2.	Dorongan <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dorongan untuk bekerja dengan baik</li> <li>▪ Usaha pemenuhan kebutuhan secara terarah</li> </ul>	58%
3.	Tujuan Tujuan kerja	70%

(Sumber: Hasil Observasi Januari 2014)

Berdasarkan hasil pra survey pendahuluan mengenai motivasi kerja karyawan di Kantor Pusat JNE Bandung dapat diketahui bahwa persentase dorongan kerja karyawan yaitu 58% belum menunjukkan motivasi kerja yang baik.

Selain motivasi, untuk memperoleh kinerja karyawan yang baik tentunya dibutuhkan peran seorang pemimpin. Dalam suatu perusahaan yang bergerak dalam pelayanan jasa, terutama perusahaan kurir, atau layan-antar, keberadaan seorang pemimpin sangat dibutuhkan. Terutama pemimpin yang menerapkan gaya Kepemimpinan transformasional. Karena gaya Kepemimpinan Transformasional merupakan salah satu di antara sekian gaya kepemimpinan yang dipandang lebih lengkap dan memiliki banyak keunggulan terutama terhadap perubahan organisasi.

Seorang pemimpin transformasional dalam perusahaan diharapkan dapat menunjukkan kewibawaan dan menimbulkan rasa hormat bagi pengikutnya sehingga

membuat para pengikut merasa terinspirasi untuk mengikuti dan menunjukkan keterlibatan tinggi dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan Penulis pada Januari 2014, diperoleh data tentang kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

**Tabel 4.**  
**HASIL PRASURVEY KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**

No.	Dimensi Kepemimpinan Transformasional	Persentase
1.	Idealized Influence (Charismatic influence) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pemimpin yang berkharisma</li> <li>▪ Penghargaan kepada karyawan</li> </ul>	76%
2.	Inspirational Motivation <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pemimpin mampu memotivasi</li> <li>▪ Pemimpin yang mampu mengartikulasi pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan</li> </ul>	75%
3.	Intellectual Stimulation <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pemimpin yang mampu mendorong para bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional</li> <li>▪ Pengarahan Pemimpin terhadap karyawan</li> </ul>	72%
4.	Individualized Consideration <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kemampuan mempertimbangkan</li> <li>▪ Pemimpin yang mau memperhatikan kebutuhan bawahan akan pengembangan karir</li> </ul>	79%

(Sumber: Hasil Observasi Januari 2014)

Kepemimpinan di PT JNE cenderung cukup bagus. Yang paling menonjol adalah unsur individualized consideration mencapai 79%.

Berkaitan dengan fenomena di lapangan maka kepemimpinan transformasional di Kantor Pusat JNE Bandung belumlah efektif, dimana pimpinan hanya melibatkan para karyawan dalam hal-hal yang bersifat prosedural saja akan tetapi hal-hal yang bersifat teknik sama sekali tidak melibatkan bawahan sehingga seringkali keputusan yang diambil oleh pimpinan tidak tepat pada

sasarannya. Idealnya seorang pimpinan, dalam kondisi apapun harus melibatkan pegawai dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan masalah yang terjadi pada perusahaan.

Menurut Mathis and Jackson, (dalam Koesmono, 2007) berpendapat bahwa komitmen organisasional adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasional merupakan identifikasi seorang individu terhadap organisasi dan tujuannya serta berniat mempertahankan keanggotaannya.

**Tabel 5.**  
**HASIL PRASURVEY KOMITMEN**

No.	Dimensi Komitmen	Persentase
1.	Affective Comitment Pelaksanaan terhadap komitmen	56%
2.	Continuance Comitment <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kontunuitas terhadap kominten</li> <li>▪ Persepsi harga yang harus dibayar jika karyawan meninggalkan pekerjaannya</li> </ul>	60%
3	Normative Comitment <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Komitmen yang bersifat normatif</li> <li>▪ Komitmen sebagai kewajiban untuk bertahan dalam pekerjaannya</li> </ul>	70%

(Sumber: Hasil Observasi Januari 2014)

Berdasarkan hasil pra survey pendahuluan mengenai komitmen karyawan di Kantor Pusat JNE Bandung dapat diketahui bahwa persentase komitmen karyawan terhadap perusahaan khususnya dimensi komitmen kerja (affective commitment) yaitu 56% belum menunjukkan komitmen kerja yang tinggi karyawan terhadap perusahaan.

## KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Robbins dan Judge yang diterjemahkan oleh Diana Angelica (2008:90) menyatakan definisi pemimpin transformasional (transformational leaders) adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri pengikutnya. Gaya kepemimpinan transformasional diyakini

oleh banyak pihak sebagai gaya kepemimpinan yang efektif dalam memotivasi para bawahan untuk berperilaku seperti yang diinginkan.

Bass dan Avolio (1994:102) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai “the Four I’s”, yaitu:

1. Idealized influence (or charismatic influence) (pengaruh ideal).

Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus memercayainya. Dalam bentuk konkrit, kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi role model yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.

2. Inspirational motivation (motivasi inspirasi).

Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari pawa bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.

3. Intellectual stimulation (stimulasi intelektual).

Dimensi ini menggambarkan seorang pemimpin transformasional mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lbih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

4. Individual consideration (konsiderasi individu).

Dimensi ini menggambarkan pemimpin transformasional sebagai seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestas dan berkembang para bawahan.

Komitmen organisasi adalah sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Robbins (2006:301) mendefinisikan bahwa keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Menurut Meyer, Allen & Smith (2004:304) komitmen organisasi terdiri dari 3 dimensi yaitu:

1. Komitmen kerja afektif

Komitmen sebagai ketertarikan afektif/psikologis karyawan terhadap pekerjaannya. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka menginginkannya.

2. Komitmen kerja kontinuans

Mengarah pada perhitungan untung-rugi dalam diri karyawan sehubungan dengan keinginannya untuk tetap mempertahankan atau meninggalkan pekerjaannya. Artinya, komitmen kerja disini dianggap sebagai persepsi harga yang harus dibayar jika karyawan meninggalkan pekerjaannya. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka membutuhkannya.

3. Komitmen kerja normatif

Komitmen sebagai kewajiban untuk bertahan dalam pekerjaannya. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka merasa wajib untuk melakukannya serta didasari pada adanya keyakinan tentang apa yang benar dan berkaitan dengan moral

Robbins dan Judge yang diterjemahkan oleh Diana Angelica (2008:222) menyatakan motivasi merupakan hasil interaksi antara individu dengan situasi. Tentu saja, setiap individu memiliki dorongan motivasional dasar yang berbeda-beda. Ingatlah bahwa tingkat motivasi berbeda-beda antara setiap individu serta antara individ dengan situasi. Mangkunegara (2011:61) menyatakan "Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (situation). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal".

Motivasi mengandung tiga komponen dimensi yang penting dan saling berkaitan erat (Herwan Parwiyanto, 2011:104), yaitu:

1. Kebutuhan

Kebutuhan timbul dalam diri individu apabila si-individu merasa adanya kekurangan dalam dirinya (ada ketidakseimbangan antara apa yang dimiliki dengan apa yang menurut persepsi si-individu harus dimiliki).

2. Dorongan

Untuk mengatasi ketidakseimbangan tersebut, dalam diri si-individu akan timbul dorongan berupa usaha pemenuhan kebutuhan secara terarah. Maka, dorongan biasanya berorientasi pada tindakan tertentu yang secara sadar dilakukan oleh seseorang atau individu, dan inilah inti dari motivasi.

3. Tujuan

Komponen ketiga dari motivasi adalah tujuan. Pencapaian tujuan berarti mengembangkan keseimbangan dalam diri seorang individu.

Kebutuhan tenaga yang terampil dalam berbagai bidang mutlak merupakan tuntutan perusahaan dalam mengikuti globalisme yang terus berjalan. Banyak batasan yang diberikan para ahli mengenai istilah kinerja, walaupun berbeda dalam tekanan rumusnya, namun secara prinsip kinerja adalah mengenai proses pencapaian hasil. Sehingga dapat didefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011:67).

Ada beberapa kriteria yang dipilih manajemen untuk mengevaluasi ketika menilai kinerja karyawan. Robbins dan Judge yang diterjemahkan oleh Diana Angelica (2008:314) menyatakan ada tiga kriteria yang paling populer, yaitu:

1. Hasil Pekerjaan Individual

Dengan menggunakan hasil kerja, manajemen operasional bisa dinilai dengan kriteria seperti kuantitas yang diproduksi, limbah yang dihasilkan, dan biaya per unit produksi.

2. Perilaku

Jika mengalami kesulitan untuk menentukan kontribusi yang jelas dari setiap anggota kelompok, maka dapat menggunakan evaluasi kinerja berupa ketepatan dalam menyerahkan laporan bulanan atau gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh seorang manajer, dan juga perilaku seorang penjual yang berhubungan dengan rata-rata hasil penjualan perhari atau cuti sakit per tahunnya. Perilaku seperti ini tidak hanya terbatas pada yang langsung berhubungan dengan produktivitas individual.

### 3. Sikap

Kriteria yang paling lemah, namun masih digunakan secara luas oleh organisasi adalah sikap individual. Kita menyebutnya lebih lemah dari hasil kerja atau perilaku karena sikap yang paling tidak terkait dengan kinerja aktual dari pekerjaan itu sendiri.

### **Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi**

Kepemimpinan mempunyai hubungan yang erat dengan motivasi. Hubungan itu terletak pada peran pimpinan di dalam memotivasi bawahannya, di mana pimpinan dapat menjadi motivator yang baik ataupun sebaliknya. Dalam teori kepemimpinan terkini, sebagaimana ditulis Daniel Goleman (2006:204) mengatakan bahwa IQ bukan lagi merupakan faktor satu-satunya penentu keberhasilan kepemimpinan. Faktor yang lebih menentukan adalah emotional intelligence, seperti kesadaran diri, pengaturan diri, sendiri, empati, motivasi dan keterampilan berinteraksi sosial.

Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Ravianto dalam Martoyo (2000:105) terlihat adanya hubungan antara kepemimpinan dengan motivasi, dimana pimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi di samping rekan sekerja, sarana fisik, kebijakan dan peraturan, imbalan jasa dan non-uang, jenis pekerjaan dan tantangan. Frech (1986) dalam Irawan (2002:106) menyebutkan bahwa motivasi merupakan sesuatu yang kompleks karena dipengaruhi oleh banyak faktor seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, struktur organisasi, perlakuan terhadap individu, keterampilan, tingkah laku seseorang, praktek dan teori kebijakan SDM.

#### Hipotesis 1:

Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen**

Dalam memelihara komitmen organisasi, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan dan kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utama. Gary Yukl (2004) mengungkapkan bahwa pemimpin yang efektif mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimism yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi. Dengan demikian cara-cara perilaku pemimpin dalam mengarahkan pengikutnya akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap komitmen, terutama dalam memobilisasi komitmen

dalam suatu organisasi yang mengalami perubahan (Noel M. Tichy & David O Ulrich, 2004).

#### Hipotesis 2:

Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Komitmen

### **Pengaruh Motivasi terhadap Komitmen**

Menurut Lyons et al (1993) dan Fletcher and Williams (1996), komitmen organisasional karyawan untuk terus bekerja menjadi bagian dari suatu organisasi akan meningkat apabila didukung adanya motivasi yang tinggi dari karyawan yang terkait dengan pekerjaannya. Jae (2000) menunjukkan bahwa motivasi karyawan sangat efektif untuk meningkatkan komitmen organisasional dan kinerja karyawan dimana faktor-faktor motivasi tersebut diukur melalui faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Penelitian tersebut didukung oleh Burton et al (2002) yang menyatakan bahwa motivasi karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen yang diukur melalui tiga dimensi dari komitmen, yaitu *affective commitment*, *normative commitment*, dan *continuance commitment*.

#### Hipotesis 3:

Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen

### **Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil studi Christina and Maren (2010) menyimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh komitmen. Komitmen organisasi merupakan kekuatan yang bersifat relatif dari karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Hal ini ditandai dengan tiga hal, yaitu 1). Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, 2). Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh atas nama organisasi, 3). Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (Mowday, et.al:2005).

Hasil penelitian dari Harrison dan Hubard (2008) menyatakan bahwa komitmen mempengaruhi outcomes (keberhasilan) organisasi. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh komitmen organisasional. Karyawan yang mempunyai keterlibatan tinggi dalam bekerja tidak mempunyai keinginan untuk keluar dari perusahaan dan dalam hal ini merupakan modal dasar untuk mendorong produktivitas yang tinggi. Pendapat tersebut didukung oleh Moncrief et al (2007) yang mengungkapkan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi yang tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### Hipotesis 4:

Komitmen berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, karena penelitian berkaitan dengan data yang dapat diukur secara kuantitas (angka). Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode verifikatif karena digunakan untuk mengetahui pola hubungan kausal (sebab-akibat) antara dua atau lebih variabel.

Dalam penelitian ini terdapat tiga jenis variabel yaitu variabel independen (variabel yang mempengaruhi), variabel intervening (perantara), dan variabel dependen (dipengaruhi). Kepemimpinan transformasional dan motivasi merupakan variabel independen, komitmen sebagai variabel intervening, dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

Pengukuran untuk variabel kepemimpinan transformasional sesuai dengan yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1994:102), bahwa kepemimpinan transformasional terdiri dari empat dimensi yang disebut sebagai "the four I's", yaitu *Idealized Influence (Charismatic influence)*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration*.

Sementara untuk pengukuran variabel komitmen, indikatornya menggunakan konsep Meyer, Allen & Smith (2004:304) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi terdiri dari Komitmen kerja afektif (*affective occupational commitment*), komitmen kerja kontinuans (*continuance occupational commitment*), komitmen kerja normatif (*normative occupational commitment*).

Pengukuran variabel Motivasi terdiri dari tiga indikator menurut Herwan Parwiyanto (2011:104), yaitu kebutuhan, dorongan, dan tujuan. Variabel kinerja karyawan dikutip dari pendapat Robbins dan Judge yang diterjemahkan oleh Diana Angelica (2008:314) yang menyatakan tiga dimensi kinerja karyawan yaitu hasil pekerjaan individual, perilaku, dan sikap.

Penentuan ukuran sampel responden dapat dilakukan dengan menggunakan rumus *Slovin*. Jumlah populasi yaitu sebanyak 327 orang karyawan, dengan tingkat kelonggaran sebesar 10%, sehingga sampel yang diambil untuk mewakili populasi tersebut sebanyak 77 responden. Teknik sampling yang digunakan adalah *Probability Proportional to Size Sampling*.

Analisis data yang digunakan adalah *path analysis* (analisis jalur). Analisis jalur ialah suatu teknik untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas terhadap variabel terikat (Riduwan & Kuncoro, 2011:2). Sehingga dengan analisis jalur, dapat diketahui besarnya pengaruh antar variabel baik secara simultan maupun parsial.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

**Tabel 6.**  
**HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS**

Hipotesis Penelitian	Hasil Pengujian	Kesimpulan
Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi secara simultan berpengaruh terhadap Komitmen	F hitung (98,916) > F tabel (3,8328)	H <sub>0</sub> ditolak. Hasil pengujian mendukung hipotesis 1
Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Komitmen	t hitung (9,727) > t tabel (1,994)	H <sub>0</sub> ditolak. Hasil pengujian mendukung hipotesis 2
Motivasi berpengaruh terhadap Komitmen	t hitung (5,907) > t tabel (1,994)	H <sub>0</sub> ditolak. Hasil pengujian mendukung hipotesis 3
Komitmen berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan	t hitung (15,596) > t tabel (1,972)	H <sub>0</sub> ditolak. Hasil pengujian mendukung hipotesis 4

Sumber: Pengolahan data

**Tabel 7.**  
**BESARAN PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI TERHADAP KOMITMEN KARYAWAN**

Variabel	Pengaruh Langsung (%)	Pengaruh Tidak Langsung (%)		Pengaruh Total (%)
		KT	M	
<b>Kepemimpinan Transformasional (KT)</b>	37,09	-	8,16	45,25
<b>Motivasi (M)</b>	13,69	8,16	-	21,85
<b>Total</b>				67,10

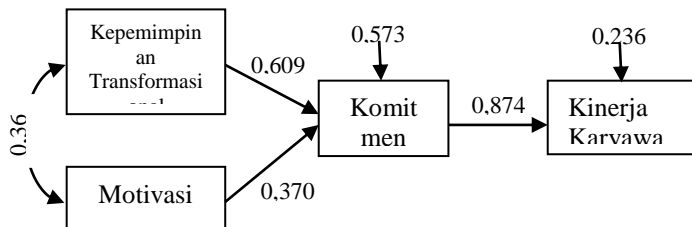
Sumber: Pengolahan Data

Dalam menghitung pengaruh secara simultan, diketahui bahwa F hitung lebih besar dari F tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi secara simultan berpengaruh pada komitmen. Berdasarkan Tabel 7, dapat dilihat bahwa besar pengaruh kedua variabel secara simultan adalah 67,10% sedangkan sisanya sebesar 32,90% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Berdasarkan perhitungan, diketahui bahwa t hitung lebih besar dari t tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh pada komitmen. Berdasarkan Tabel 7, dapat dilihat bahwa besar pengaruh langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen karyawan sebesar 37,09%, Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap komitmen karyawan melalui motivasi sebesar 8,16%. Jumlah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen karyawan sebesar 45,25%.

Sementara itu, untuk variabel motivasi, setelah dilakukan perhitungan, diketahui bahwa t hitung lebih besar dari t tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh pada komitmen. Berdasarkan Tabel 7, dapat dilihat bahwa besar pengaruh langsung dari motivasi terhadap komitmen karyawan sebesar 13,69%, Pengaruh tidak langsung motivasi terhadap komitmen karyawan melalui kepemimpinan transformasional sebesar 8,16%. Sehingga, jumlah pengaruh total motivasi terhadap komitmen karyawan sebesar 21,85%.

Berdasarkan perhitungan pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan, diketahui bahwa t hitung lebih besar dari t tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen berpengaruh pada kinerja karyawan dengan koefisien relasi sebesar 0,874. Besarnya pengaruh dihitung melalui koefisien determinasi (KD) yang merupakan kuadrat dari koefisien relasi dikali 100%, maka didapatkan nilai KD sebesar 76,38%, artinya komitmen memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 76,38%. Sedangkan sisanya sebesar 23,62% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.



Gambar 1.  
DIAGRAM JALUR

## Pembahasan

Berdasarkan perhitungan analisis jalur, maka diketahui bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 67,10%. Hal ini menggambarkan bahwa tinggi rendahnya kepemimpinan transformasional dan motivasi yang dirasakan karyawan akan menentukan tinggi rendahnya komitmen karyawan di PT. Tiki JNE Bandung. Setiap peningkatan pada kepemimpinan transformasional dan motivasi, berdampak pada peningkatan komitmen karyawan sebesar 67,10% kali satuan perubahan. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis 1.

Sementara itu, secara parsial, diketahui bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi komitmen karyawan di PT. Tiki JNE Bandung lebih dominan daripada variabel motivasi. Besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen karyawan adalah sebesar 45,25%. Dimana pengaruh langsung yang terjadi adalah sebesar 37,09% sementara pengaruh melalui variabel motivasi adalah sebesar 8,16%. Besar pengaruh tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan mempengaruhi komitmen. Jika terjadi peningkatan pada kepemimpinan transformasional, maka terjadi pula peningkatan sebesar 45,25% kali satuan perubahan pada komitmen karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis 2.

Pimpinan memegang posisi kunci dalam sebuah organisasi. Oleh karena dalam melihat efektifitas sebuah organisasi harus dilihat seberapa jauh peran yang dimainkan pimpinan di dalamnya. Pimpinan harus dapat memecahkan persoalan-persoalan yang muncul dalam organisasi dengan cara penyelesaian yang cepat dan tepat dengan kecakapan dan kemampuannya untuk membina orang lain membentuk satu kesatuan kerja dan bersama-sama bawahan bekerja untuk mencapai kesuksesan.

Humphreys (2002) menegaskan bahwa hubungan antara atasan dengan bawahan dalam konteks kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar pertukaran "komoditas" (pertukaran imbalan secara ekonomis), tapi sudah menyentuh sistem nilai (*value system*). Pemimpin transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan (*beliefs*), sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan.

Dalam memelihara komitmen organisasi, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan dan kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utama. Kepemimpinan yang efektif

bisa membantu organisasi untuk bisa bertahan dalam situasi ketidakpastian di masa datang. (Katz and Khan 2004, Kohl et al 1995, Mowday et al 2002) dalam Jurnal Studi Manajemen & Organisasi Vol. 2 No. 1 Januari 2005.

Gary Yukl (2004) mengungkapkan bahwa pemimpin yang efektif mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi. Dengan demikian cara-cara perilaku pemimpin dalam mengarahkan pengikutnya akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap komitmen, terutama dalam memobilisasi komitmen dalam suatu organisasi yang mengalami perubahan (Noel M. Tichy & David O Ulrich, 2004).

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 3, disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap komitmen. Besar pengaruh yang terjadi adalah sebesar 21,85%. Hasil penelitian tersebut mendukung hasil penelitian Burton et al (2002) yang menyatakan bahwa motivasi karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen yang diukur melalui tiga dimensi dari komitmen, yaitu *affective commitment*, *normative commitment*, dan *continuance commitment*. Selain itu, hasil penelitian ini juga sejalan dan mendukung penelitian Jae (2000) menunjukkan bahwa motivasi karyawan sangat efektif untuk meningkatkan komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis 4 menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh kepada kinerja karyawan. Artinya hasil penelitian mendukung hipotesis 4. Besar pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan cukup tinggi yakni sebesar 76,38%. Artinya setiap peningkatan pada komitmen karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 76,38% kali satuan perubahan. Hasil penelitian ini mendukung hasil studi Christina and Maren (2010), Harrison dan Hubard (2008), Moncrief *et al* (2007), dan McNeese-Smith (2006) yang semuanya menyimpulkan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi berpengaruh pada kinerja karyawan. Karyawan yang mempunyai keterlibatan tinggi dalam bekerja tidak mempunyai keinginan untuk keluar dari perusahaan dan dalam hal ini merupakan modal dasar untuk mendorong produktivitas yang tinggi

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan untuk mengetahui "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Komitmen serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan (Studi pada Kantor PT Tiki JNE Kantor Pusat Bandung)", maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Dari hasil pengujian statistik, diperoleh bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh terhadap komitmen karyawan, yaitu sebesar 67,10%. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap komitmen karyawan di PT. Tiki JNE Bandung.
2. Secara parsial kepemimpinan transformasional lebih dominan mempengaruhi komitmen karyawan daripada motivasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa dengan hanya meningkatkan efektifitas kepemimpinan transformasionalnya, maka akan meningkat pula komitmen karyawan pada perusahaan.
3. Secara parsial, motivasi memberikan pengaruh lebih kecil terhadap komitmen, jika dibandingkan dengan pengaruhnya yang diberikan oleh kepemimpinan transformasional. Maka sebaiknya pimpinan di PT. Tiki JNE Bandung harus lebih memperhatikan hal yang berhubungan dengan motivasi terutama menyangkut hubungan antara atasan dan bawahan, pimpinan hendaknya berusaha untuk memberikan perhatian berupa penghargaan, penghargaan tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk yang sangat sederhana yaitu pujian yang tulus atas prestasi kerja. Hal ini berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan.
4. Dari hasil pengujian statistik, diperoleh bahwa komitmen karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yaitu sebesar 76,38%. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen karyawan memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan di PT. Tiki JNE Bandung. Perubahan pada komitmen karyawan akan secara kuat mempengaruhi perubahan pada kinerja karyawan. Maka untuk mencegah kinerja karyawan yang fluktuatif, PT. Tiki JNE dapat secara terus menerus memelihara dan meningkatkan komitmen organisasional.

Penelitian ini hanya meneliti sebagian faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan dan kinerja karyawan. Jika dilihat dari epsilon (faktor lain yang mempengaruhi komitmen karyawan dan kinerja karyawan) masih cukup

besar, diantaranya; lingkungan kerja dan budaya perusahaan. Maka, faktor-faktor tersebut dapat diteliti lebih lanjut pada penelitian berikutnya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B.M. & B.J. Avolio., 1994., *"Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership"*. Thousand Oaks: SAGE Publication, Inc.
- David, Fred R, 2009, *"Strategic Management 2<sup>nd</sup> Book"*, Penerjemah Dono Sunardi; Jakarta : Salemba Empat.
- Jae, Moon M, 2000, *"Organizational Commitment Revisited in New Public Management"*, Public Performance & Management Review, Vol. 24, No.2
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, Susilo, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta : BPFE.
- Mathis R.L. dan Jackson J.H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis R.L. & Jackson J.H. 2011. *Human Resources Management 13<sup>th</sup> edition*. Ohio: South-Western Collage.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. 2004. Commitment organizations and occupations: Extension and test of three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 78. p. 538-551.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. 2002. *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Hasibuan, M. 2010. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, Jakarta: Bumi Aksara.
- , 2002. *Organizational Behaviour*, 9<sup>th</sup> Edition, McGraw Hill.Inc, Boston.
- Robbins dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Duabelas, Penerjemah Dian Angelica, Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, Stephen P., 2006. *Organizational Behaviour*, Edisi Kesepuluh, Penerjemah Drs. Benyamin Molan, PT. INDEKS Kelompok GRAMEDIA.
- , 2003. *Organizational Behaviour*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Yukl, Gary, 2004, *Leadership in Organization*, 3<sup>th</sup> Edition, Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs, New Jersey.
- [https://bemfebunivtelkom.wordpress.com/2014/09/19/apa-itu-aec-kajian-kastratfeb\\_utel/](https://bemfebunivtelkom.wordpress.com/2014/09/19/apa-itu-aec-kajian-kastratfeb_utel/)
- [https://bemfebunivtelkom.wordpress.com/2014/09/19/apa-itu-aec-kajian-kastratfeb\\_utel/](https://bemfebunivtelkom.wordpress.com/2014/09/19/apa-itu-aec-kajian-kastratfeb_utel/)
- <http://profil.merdeka.com/indonesia/j/jne/>