

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi Pada Karyawan Kantor PT. Pos Indonesia Kudus)

Akhibulha Rezky Muhammad, Edy Rahardja <sup>1</sup>

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

## ABSTRACT

*The purpose of this study was to determine the effect of variables of Transformational Leadership, Work Motivation, and Organizational Commitment on improving employee performance. Based on company data, it is shown that there was a decline in employee performance in the third and fourth quarter of 2019. The phenomenon of decreasing performance is what underlies this research. Then build an empirical research model of transformational leadership style and work motivation on employee performance at PT. Pos Indonesia Kudus through the concept of organizational commitment.*

*The data used in this study are primary data in the form of distributing questionnaires as many as 50 employee respondents from all departments at PT Pos Kudus. The sampling technique used in this study is probability sampling. The analysis model of this study used the PLS Structural Equation Model and to test the effect of the intervening variables, the specific indirect effect test was used. The results showed that (1) transformational leadership was positive on employee performance. (2) work motivation has a positive effect on employee performance. (3) transformational leadership has a positive effect on organizational commitment. (4) work motivation has a positive effect on organizational commitment. (5) organizational commitment has a negative effect on employee performance.*

*From the results of the intervening test on the specific indirect effect, Organizational Commitment can be an intervening variable between Work Motivation and Employee Performance. This means that employees feel that their Work Motivation is very good and can show that employees have a sense of being motivated in terms of improving work to continue to develop so that inwardly employees have the instinct to increase their capabilities.*

*Key Words: Transformational Leadership, Work Motivation, Organizational Commitment, Employee Performance*

## PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi salah satu faktor penting dalam persaingan pada era globalisasi saat ini. Hal tersebut juga dapat dijadikan sebagai bukti bahwa sumber daya manusia merupakan pilar utama dalam penyelenggaraan pemerintah, pelaksanaan pembangunan, dan pelayanan kepada masyarakat. Pernyataan tersebut dihadapkan pada tantangan yang sangat besar dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi lembaga, serta memenuhi tuntutan masyarakat terhadap profesionalisme kinerja sebuah lembaga dan aparatur negara dalam rangka mewujudkan transparansi dan akuntabilitas birokrasi pemerintah dan pembangunan yang partisipatif (Wicaksono, 2014). Berkenaan dengan hal tersebut maka, kinerja sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam mendukung pembangunan dan juga melaksanakan fungsi pelayanan publik harus optimal dengan mengembangkan program peningkatan Sumber Daya Manusia sebagai upaya peningkatan disiplin, etika, moral, dan produktifitas kerja demi terwujudnya Good Governance.

Menurut Qori (2013) menyatakan bahwa seorang pemimpin transformasional tidak hanya mampu mengubah organisasi, tetapi juga mampu mengubah para bawahannya menjadi sejalan dengan jalan pikirannya. Esensi dari seorang pemimpin transformasional adalah untuk mengubah dan mentransformasi pikiran orang lain untuk sejalan terhadap pemikirannya. Selain gaya kepemimpinan yang merupakan aspek vital dalam penentuan kinerja karyawan, ada juga faktor kunci yang dapat menunjang kinerja karyawan yaitu motivasi kerja. Motivasi menurut teori Herzberg dan

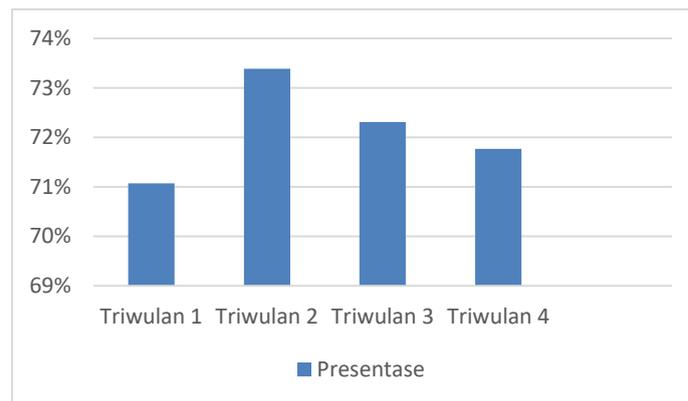
Luthans (2011) terdiri dari dua faktor, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Menurut teori ini yang dimaksud motivasi intrinsik adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang.

Dalam pencapaian tujuan perusahaan itu sendiri tergantung dari kesempurnaan pemimpin selaku seseorang yang memiliki peranan penting dalam sebuah organisasi. Namun, kondisi yang terjadi bahwa kinerja karyawan di dalam mengamban tugas sebagai pelayanan public dirasa belum mampu menunjukkan hasil yang memuaskan, hal tersebut dikarenakan masih belum optimalnya kinerja karyawan dari beberapa aspek antara lain dalam hal kepemimpinan, motivasi, dan komitmen organisasional (Baksi. 2018)

Mangkunegaran (2004) menyatakan bahwa Kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) 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. Tentunya aspek peningkatan kinerja karyawan harus sangat diperhatikan oleh pihak manajemen karena aspek tersebut merupakan faktor kunci dalam keberhasilan dan kelangsungan hidup sebuah organisasi.

Dalam melakukan penilaian kinerja karyawan Kantor PT. Pos Indonesia Kudus dapat dilihat dari data pencapaian kinerja karyawan tahun 2019 yang telah dijabarkan menjadi beberapa triwulan sebagai berikut:

**Gambar 1**  
**Grafik pencapaian kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Kudus**  
**Tahun 2019**



Sumber : Seksi Kepegawaian PT POS Kudus, 2020

Penilaian Sistem Manajemen Kinerja Individu (SMKI) yang digunakan oleh PT Pos Indonesia Kudus disebut dengan Key Performace Indicator (KPI) dalam bentuk persentase ketercapaian kinerja yang dilakukan setiap 3 bulan sekali. Menurut Keputusan Direksi PT. Pos Indonesia No: KD. 15/DIRUT/0210 Tentang Sistem Manajemen Kinerja Individu, KPI adalah penilaian kinerja yang digunakan untuk membantu perusahaan menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran setiap anggota. Aspek-aspek yang digunakan dalam mengukur Key Performance Indicator (KPI) mencakup kualitas kerja, kuantitas kerja, dan tingkat kehadiran karyawan.

Pada tabel rekapitulasi di atas menunjukkan pencapaian kinerja karyawan PT Pos Indonesia Kudus mengalami fluktuasi pada tahun 2019 tepatnya pada triwulan 2 sampai dengan triwulan 4. Pada triwulan 1 pencapaian kinerja karyawan mencapai 71,07% dan terjadi kenaikan pada triwulan 2 sebesar 73,39%, namun pada triwulan 3 terjadi penurunan menjadi 72,31% kemudian di triwulan 4 kembali terjadi penurunan pencapaian kinerja menjadi 71,77%.

Dari informasi yang didapatkan dari hasil wawancara peneliti dengan manajer di bagian Divisi Pelayanan PT Pos Indonesia Kudus diketahui bahwa realisasi pencapaian kinerja karyawan diatas belum optimal karena belum memenuhi target yang ditetapkan PT Pos Indonesia sebesar 100%. Ketercapaian target 100% diartikan bahwa karyawan mampu memenuhi semua tugas yang ditugaskan kepada mereka dalam bentuk program kerja. Pada ilmu manajemen sumber daya manusia ditemukan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri, terdapat banyak faktor yang mempengaruhi diantaranya yaitu kepemimpinan, motivasi kerja, dan salah satunya adalah komitmen karyawan terhadap organisasi.

## **KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemajuan diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Dengan gaya kepemimpinan transformasional tersebut para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan para pengikut termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya yang diharapkan. Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut (Viprastha, 2018).

Kepemimpinan transformasional merupakan perilaku kepemimpinan atasan yang membuat karyawan mencapai tingkat motivasi yang lebih baik, yang kemudian menyebabkan karyawan bekerja melampaui ekspektasi atasan (Tiksnyana, 2018).

Berdasarkan uraian diatas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

**H1: Terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan**

### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi seorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas, dan kesediaannya untuk berkorban demi tercapainya tujuan. Dalam hal ini semakin kuat dorongan atau motivasi dan semangat akan semakin tinggi kinerjanya. Hal ini sesuai dengan pendapat ahli yang menyatakan bahwa motivasi didefinisikan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual (Robbins, 2010). Penelitian yang dilakukan oleh peneliti lain menunjukkan semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka kinerja karyawan pabrik kertas PT. Tjiwi Kimia Tbk, akan meningkat pula Mamik (2010) . Penelitian tersebut memiliki hasil yang sejalan dengan penelitian yang dilakukan peneliti selanjutnya yaitu bahwa seseorang yang mempunyai motivasi yang tinggi terhadap pekerjaannya cenderung untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dan maksimal (Murty dan Hudiwinarsih, 2012).

Penelitian oleh peneliti lainya juga menghasilkan hubungan yang signifikan antara Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan, oleh karena itu penelitian sebelumnya memberikan saran bahwa manajer harus mendorong karyawan dan mencoba meningkatkan teknik untuk memotivasi terhadap tugas mereka (Haider, 2012).

Berdasarkan uraian diatas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

**H2: Terdapat pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan**

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional**

Kepemimpinan salah satu hasil dari pemimpin yang dapat mempengaruhi para anggota organisasi adalah komitmen organisasi para pengikutnya. Jika komitmen para pengikut terhadap organisasinya tinggi, mereka akan melaksanakan tugasnya secara maksimal (Wirawan, 2013). Penelitian menurut Fendy (2016) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi. Hal ini dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi komitmen organisasional dengan menggerakkan inisiatif dan dorongan bawahan untuk mencapai tujuan Hal ini dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi komitmen organisasional dengan menggerakkan inisiatif dan dorongan bawahan untuk mencapai tujuan Sehingga dengan adanya kepemimpinan transformasional karyawan mampu membentuk ikatan dengan sendirinya. Berdasarkan uraian diatas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

**H3: Terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional**

### Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional

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 (Lutfi, 2018). Motivasi karyawan sangat efektif untuk meningkatkan komitmen organisasional dan kinerja karyawan dimana faktor-faktor motivasi tersebut diukur melalui faktor intrinsik (kebutuhan prestasi dan kepentingan) dan faktor ekstrinsik (keamanan kerja, gaji, dan promosi) (Joko, 2013). Motivasi kerja karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen yang diukur melalui tiga dimensi dari komitmen, yaitu affective commitment, normative commitment, dan continuance commitment (Burton, 2012).

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**H4: Terdapat pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap komitmen organisasional**

### Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

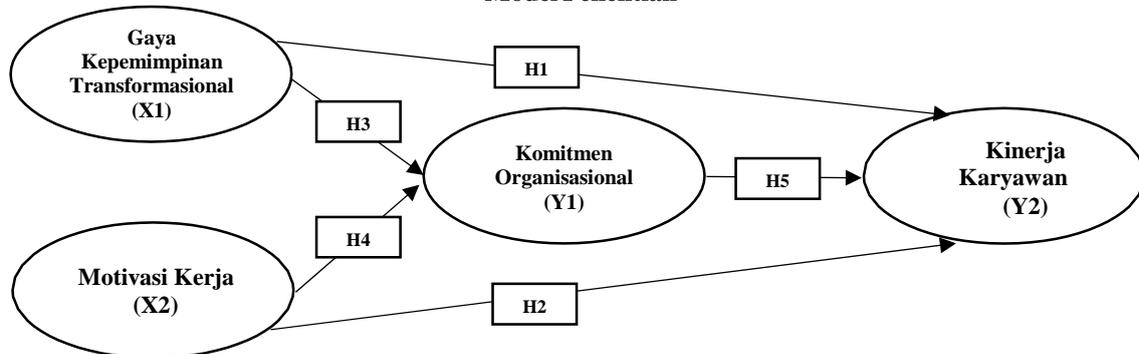
Komitmen organisasi sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2016). Komitmen organisasional ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan, yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Pengertian tersebut juga didukung penelitian – penelitian terdahulu yang meneliti tentang hubungan komitmen organisasional dengan kinerja.

Hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan dengan hasil yang positif dan signifikan juga diperkuat dengan hasil yang sama oleh Marnani (2013) yaitu adanya hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan. Jadi apabila seseorang individu memiliki komitmen yang tinggi maka akan memiliki identifikasi dengan organisasi, terlibat aktif dalam pekerjaan dan mempunyai loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan hipotesis sebagai berikut:

**H5: Terdapat pengaruh positif antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan**

**Gambar 2**  
**Model Penelitian**



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2019

## METODE PENELITIAN

### Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah variabel independen, variabel dependen, dan variabel intervening. Variabel independen yang digunakan adalah gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja, variabel dependen yang digunakan adalah kinerja karyawan, sedangkan variabel intervening yang digunakan adalah komitmen organisasional.

**Tabel 1**  
**Variabel dan Indikator**

Variabel	Definisi	Indikator
Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang menuntun sebuah organisasi menuju tujuan baru yang belum pernah dicapai sebelumnya dan memberikan kepercayaan kepada para anggota yang bekerja dengan maksimal demi mencapai tujuan bersama dengan mengutamakan kepentingan organisasi. (Saptanto, 2018).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keterlibatan Karyawan</li> <li>• Kejelasan Instruksi</li> <li>• Kepercayaan</li> <li>• Kepedulian</li> <li>• Penghargaan</li> <li>• Pemberian Teguran</li> </ul>
Motivasi Kerja	Motivasi membicarakan tentang bagaimana cara mendorong semangat kerja seseorang, agar mau bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahlian guna mencapai tujuan organisasi. Motivasi Menjadi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang besar untuk mencapai keberhasilan organisasi. (Siagian, 2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebutuhan Prestasi</li> <li>• Adanya Kompensasi</li> <li>• Kerjasama Karyawan</li> <li>• Lingkungan yang Baik</li> <li>• Pelatihan</li> <li>• Kepuasan Bekerja</li> </ul>
Komitmen Organisasional	Komitmen organisasional dipandang sebagai keinginan kuat untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi, keinginan untuk bekerja keras sesuai dengan tujuan organisasi, dan penerimaan nilai organisasi. Komitmen organisasional adalah kekuatan dari diri individu untuk mengidentifikasi perannya dalam organisasi, yang ditunjukkan dengan penerimaan, pelaksanaan nilai dan tujuan organisasi, dan keinginan untuk bertahan sebagai bagian organisasi. (Darmawan, 2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikap Loyalitas</li> <li>• Berpegang pada Aturan</li> <li>• Keterikatan pada Organisasi</li> <li>• Keterlibatan pada Organisasi</li> <li>• Sikap Tanggung Jawab</li> <li>• Ketersediaan untuk Organisasi</li> </ul>
Kinerja Karyawan	Kinerja karyawan mencerminkan kemampuan para karyawan dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan tanggung jawabnya. (Poluakan, 2016).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuantitas Kerja</li> <li>• Kualitas Kerja</li> <li>• Adaptabilitas</li> <li>• Fleksibilitas</li> </ul>

## Populasi dan Sampel

Populasi adalah bagian wilayah yang digeneralisasi, wilayah ini terdiri dari objek atau subyek yang memiliki kualitas dan ciri-ciri tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan diambil kesimpulannya (Sugiyono, 2008). Dalam penelitian ini ditentukan populasi yaitu karyawan tetap Kantor PT. Pos Indonesia Kudus sebanyak 98 orang.

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan ciri-ciri yang dipunyai oleh populasi tersebut. Bagian tersebut diambil dikarenakan dalam berbagai persoalan tidak mungkin untuk meneliti seluruh anggota dari populasi yang ada (Sugiyono, 2008). Dalam penelitian ini menggunakan teknik pendekatan *probability sampling* dimana teknik ini merupakan teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama kepada setiap anggota atau unsur populasi untuk dipilih sebagai anggota sampel. *Probability sampling* dengan menggunakan jenis *simple random sampling* yang mana semua individu dalam populasi diberikan kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai anggota sampel dan semua posisi pekerjaan yang ada di Kantor PT. Pos Indonesia Kudus diberi kesempatan untuk menjadi anggota sampel. Melalui metode *sampling* tersebut, diperoleh sampel sebanyak 50 karyawan Kantor PT. Pos Indonesia Kudus.

## Metode Analisis

Model penelitian ini menggunakan alat analisis yaitu *Structural Equation Modeling* (SEM) yang merupakan sebuah analisis *multivariate* sehingga mampu menganalisis hubungan variabel secara kompleks dengan program aplikasi *Smart Partial Least Squares* (*SmartPLS*) 3.2.9.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Identitas Responden

Berdasarkan total responden sebanyak 50 karyawan PT. Pos Indonesia Kudus, diperoleh berbagai macam informasi terkait identitas responden dan juga informasi mengenai lama kerja responden. Melalui informasi tersebut, peneliti kemudian merangkum dan menyajikannya dalam bentuk tabel sebagai berikut :

**Tabel 2**  
**Karakteristik Responden**

Karakteristik	Frekuensi	Persentase (%)
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	40	80
Perempuan	10	20
Jumlah	50	100
<b>Usia</b>		
17-25	5	10
26-34	26	52
35-44	11	22
44-52	7	14
53-61	1	2
Jumlah	50	100
<b>Pendidikan</b>		
SMP	1	2
SMA/SMK	18	36
D-1	8	16
S-1	21	42
S-2	2	4
Jumlah	50	100

Masa Kerja		
1 - 5 Tahun	24	48
6- 10 Tahun	16	32
11 – 20 Tahun	3	6
21 – 30 Tahun	7	14
<b>Jumlah</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

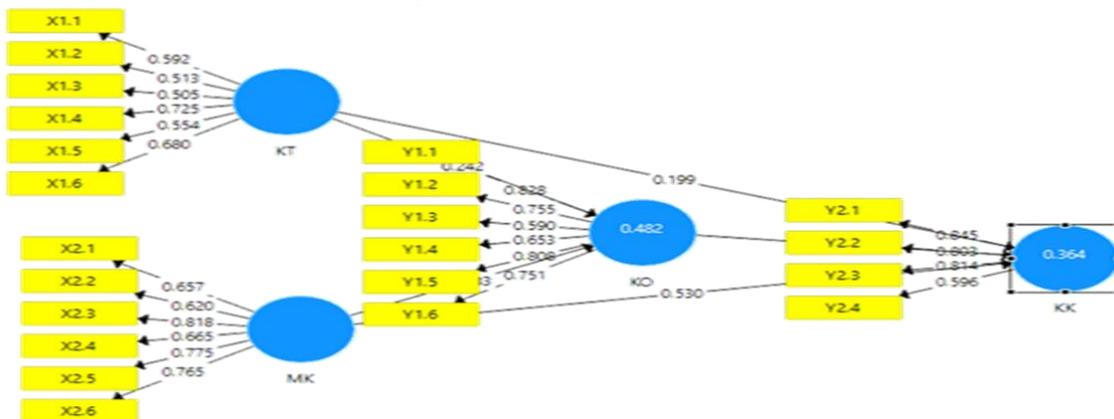
Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan data karakteristik responden pada tabel 2 di atas dapat diketahui bahwa responden lebih banyak ialah laki-laki, didominasi oleh usia 26-34 tahun, dan sebagian besar memiliki pendidikan terakhir S-1. Mayoritas responden telah bekerja di PT. Pos Indonesia Kudus selama kurun waktu 1 sampai dengan 5 tahun.

### Analisis Outer Model

Keseluruhan indikator dapat dikatakan valid dan reliabel ketika nilai *convergent validity* lebih dari 0.50 serta memiliki nilai *composite reliability* lebih dari 0.60 (Ghozali, 2016). Ketika data sudah dianggap memenuhi kriteria, maka kemudian dapat melakukan pengujian signifikansi data untuk mengetahui pengaruh antar variabel. Gambar 2 menunjukkan bahwa semua data yang dipakai sudah memiliki nilai validitas diatas 0.05 dan nilai reliabel diatas 0.60 sehingga kesimpulannya bisa diuji lebih lanjut.

**Gambar 3**  
Analisis Outer Model



Sumber: Data primer yang diolah, 2020

### Analisis R-Square (Inner Model)

Nilai *R-Square* 0,666 menjelaskan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dan variabel motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap variabel komitmen organisasional sebesar 66,6%, dan sisanya dipengaruhi oleh variabel diluar penelitian ini. Nilai *R-Square* 0,334 menjelaskan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan komitmen organisasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 33,4%, dan sisanya dipengaruhi oleh variabel diluar penelitian ini

### Uji Hipotesis

Variabel di penelitian ini dapat dikatakan memiliki pengaruh yang signifikan pada variabel lainnya dengan nilai *t-statistic* > 1,96 serta nilai *P Value* < 0,05. Tabel 3 menunjukkan hasil *path coefficients* sebagai berikut:

**Tabel 3**  
*Path Coefficients*

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
X1 → Y1	0,338	0,357	0,094	3,596	0,000
X1 → Y2	0,226	0,240	0,161	5,807	0,002
X2 → Y1	0,655	0,628	0,088	7,430	0,000
X2 → Y2	0,322	0,370	0,162	1,987	0,048
Y1 → Y2	0,341	0,306	0,223	1,528	0,163

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan data yang ditunjukkan pada tabel 3, dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dapat disimpulkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasioanl yang terjadi di dalam perusahaan, maka dapat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja para karyawannya. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan kata lain semakin baik motivasi kerja yang terjadi di dalam perusahaan, maka dapat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja para karyawannya. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, dengan kata lain semakin baik kepemimpinan transformasional yang terjadi di dalam perusahaan, maka dapat berpengaruh dalam meningkatkan komitmen organisasional para karyawannya. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, dengan kata lain semakin baik motivasi kerja yang terjadi di dalam perusahaan, maka dapat berpengaruh dalam meningkatkan komitmen organisasional para karyawannya. Komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, dapat disimpulkan bahwa semakin baik komitmen organisasional yang terjadi di dalam perusahaan, maka tidak dapat berpengaruh dalam meningkatkan Kinerja para karyawannya. Kondisi masa kerja dan umur yang sudah tua merupakan salah satu faktor yang membuat kinerja karyawan tidak optimal lagi atau cenderung turun dan tidak mempunyai keinginan untuk berkembang lagi karena merasa sudah berada di posisi yang enak dan maka karna itu dalam bekerja cenderung santai dan fleksibel karena semangat jiwa mudanya sudah pernah dilalui dan sudah waktunya regenerasi oleh perusahaan.

**Tabel 4**  
*Indirect Effect*

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
X1 → Y1 → Y2	0,115	0,109	0,091	2,664	0,014
X2 → Y1 → Y2	0,223	0,188	0,139	2,751	0,000

Sumber : Data primer diolah, 2020

Hasil perhitungan Specific Indirect Effect yang ditunjukkan pada Tabel 4 diatas memberikan informasi bahwa pengaruh tidak langsung variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan dapat dimediasi oleh variabel komitmen organisasional, dimana memiliki nilai *T-Statistic* sebesar 2,664 yang lebih besar 1,96 ( $2,664 > 1,96$ ) dan *P Value* sebesar 0,014 yang lebih kecil dari batas signifikansi yaitu sebesar 5% ( $0,000 < 0,050$ ). Selain itu, Tabel 5.4 juga memperlihatkan pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dapat dimediasi oleh variabel komitmen organisasional, dimana memiliki *T-Statistics* 2,751 yang lebih besar dari 1,96 ( $2,751 > 1,96$ ) dan *P Value* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari batas signifikansinya yaitu sebesar 5% ( $0,000 < 0,050$ ). Berdasarkan hasil pengujian pengaruh tidak langsung yang sudah dilakukan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasional dapat menjadi variabel intervening atau variabel mediasi bagi variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

## **KESIMPULAN**

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT Pos Indonesia Kudus. Hal ini berarti bahwa tingkat kepemimpinan transformasional yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap Kinerja pada karyawan. Artinya peningkatan Kinerja Karyawan karyawan dibangun oleh indikator-indikator kepemimpinan transformasional. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional PT. Pos Indonesia Kudus memiliki sistem kepemimpinan yang menguasai situasi dengan menyampaikan visi yang jelas tentang tujuan kelompok dan membuat anggota organisasi memiliki gairah dan energi dalam bekerja sehingga dalam meningkatkan kinerja nya karyawan PT Pos Indonesia Kudus memiliki rasa fleksibel karena pemimpin memberikan keterbukaan atas masukan dan saran dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga tidak terikat urusan pribadi dan keluarga namun mereka bersikap fleksibel di fokuskan pada pekerjaan dalam perusahaan. Kemudian dengan adanya pengawasan dari pemimpin, karyawan memiliki keaktifan dalam bekerja dan mampu menyelesaikan sesuai dengan jumlah yang ditargetkan oleh perusahaan dan dalam tenggang waktu yang telah ditentukan sehingga menghasilkan hasil yang efisien dan optimal.

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT Pos Indonesia Kudus. Hal ini berarti bahwa tingkat motivasi kerja yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap kinerja pada karyawan. Artinya peningkatan kinerja karyawan dibangun oleh indikator-indikator Motivasi Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan PT. Pos Indonesia Kudus memiliki kemauan dalam internal individu karyawan untuk maju, berani bersaing dalam hal prestasi kerja dan kemampuan internal karyawan untuk maju dan berkembang dalam lingkup pekerjaannya. Sehingga dengan adanya motivasi dalam bekerja karyawan merasa memiliki rasa karyawan memiliki keaktifan dalam bekerja dan mampu menyelesaikan sesuai dengan jumlah yang ditargetkan oleh perusahaan dan dalam tenggang waktu yang telah ditentukan sehingga menghasilkan hasil yang efisien dan optimal serta suatu hasil kerja yang dapat dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu yang telah ditargetkan.

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT Pos Indonesia Kudus. Hal ini berarti bahwa tingkat kepemimpinan transformasional yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap komitmen organisasional pada karyawan. Artinya peningkatan komitmen organisasional karyawan dibangun oleh indikator-indikator Kepemimpinan Transformasional. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional PT. Pos Indonesia Kudus memiliki sistem kepemimpinan yang menguasai situasi dengan menyampaikan visi yang jelas tentang tujuan kelompok dan membuat anggota organisasi memiliki gairah dan energi dalam bekerja. Angka indeks tertinggi dalam variabel kepemimpinan transformasional terdapat pada indikator (Penghargaan). Dapat diambil kesimpulan bahwa karyawan PT Pos Indonesia Kudus memiliki penghargaan yang baik dari atasan mereka dalam setiap kontribusi yang mereka kerjakan kepada perusahaan, baik berupa promosi jabatan, reward, hingga diikuti pelatihan untuk menunjang kompetensi sehingga secara perlahan dapat membangun meningkatnya ikatan Komitmen Organisasional antar karyawan.

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT Pos Indonesia Kudus. Hal ini berarti bahwa tingkat motivasi kerja yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap komitmen organisasional pada karyawan. Artinya peningkatan komitmen organisasional karyawan dibangun oleh indikator-indikator motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja karyawan PT. Pos Indonesia Kudus memiliki kemauan dalam internal individu karyawan untuk maju, berani bersaing dalam hal prestasi kerja dan kemampuan internal karyawan untuk maju dan berkembang dalam lingkup pekerjaannya. Angka indeks tertinggi dalam variabel motivasi kerja terdapat pada indikator (Kepuasan Bekerja) . Dapat diambil kesimpulan bahwa karyawan PT Pos Indonesia Kudus memiliki kepuasan yang baik dalam melakukan pekerjaan mereka ditambah adanya dukungan dari atasan mereka dalam setiap kontribusi yang mereka kerjakan kepada perusahaan sehingga setelah karyawan merasa puas dalam pekerjaannya maka secara perlahan rasa Komitmen Organisasional akan tumbuh dalam diri benak karyawan dan bangga akan identitas organisasinya.

Komitmen organisasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, komitmen organisasional yang tinggi memiliki tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pada karyawan. Artinya peningkatan kinerja karyawan tidak dapat dibangun oleh indikator-indikator komitmen organisasional. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan atau komitmen karyawan dalam bekerja, maka justru akan membuat kinerja karyawan semakin menurun. Hal ini dikarenakan dalam temuan penelitian ini diketahui bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh kepada kinerja karyawan dengan usia tua. Dalam temuan dilapangan, karyawan usia tua

cenderung melimpahkan pekerjaannya kepada juniornya yang lebih muda. Oleh karena itu pada usia tua kemampuan stamina dan berfikir dalam menyelesaikan pekerjaan sudah berkurang dan tidak seoptimal saat pada usia muda.

Komitmen organisasional mampu menjadi variabel intervening antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Artinya dengan adanya pengawasan dalam pekerjaan mereka sehingga dalam bekerja mereka merasa adanya perhatian dan bimbingan dari atasan, maka secara perlahan lahan akan timbul sebuah rasa dan perasaan bangga memiliki identitas organisasinya/ perusahaan sehingga Karyawan PT Pos Indonesia memiliki identitas kepemilikan dan keterikatan organisasi yang baik. Adanya kepemimpinan yang bersifat transaksional juga dapat memicu kedekatan emosional di berbagai lini perusahaan sehingga inspirasi dan minat daya saing dalam diri karyawan dalam berkontribusi akan tumbuh dan timbulah daya saing yang positif dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Komitmen organisasional mampu menjadi variabel intervening antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Artinya karyawan merasa motivasi kerja yang dimilikinya sangat baik dan mampu membimbing diri karyawan untuk terus berkembang dalam pekerjaan sehingga dalam batin karyawan memiliki insting untuk meningkatkan kapabilitasnya. Oleh karena itu mereka akan sukarela berkomitmen untuk mewujudkan keinginannya untuk berkembang maka secara perlahan lahan akan timbul sebuah rasa dan perasaan bangga memiliki identitas organisasinya/ perusahaan sehingga Karyawan PT Pos Indonesia memiliki identitas kepemilikan dan keterikatan organisasi yang baik. Adanya kepemimpinan yang bersifat transaksional juga dapat memicu kedekatan emosional di berbagai lini perusahaan sehingga inspirasi dan minat daya saing dalam diri karyawan dalam berkontribusi akan tumbuh dan timbulah daya saing yang positif dalam meningkatkan kinerja karyawan setelah mendapat rasa Motivasi dalam dirinya dan rasa memiliki ikatan yang kuat dalam pekerjaannya.

### **Implikasi Manajerial**

Dari hasil interpretasi angka Indeks pada variabel Kepemimpinan Transformasional, terdapat salah satu Indikator dari semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai terendah yaitu Indikator Keterlibatan dalam Organisasi. Oleh karena itu PT Pos Indonesia Kudus seharusnya melakukan pemerataan pembagian Deskripsi Pekerjaan, Tugas keluar, serta adanya rolling posisi secara berkala sehingga mampu terciptanya keterlibatan karyawan pada organisasi secara optimal, kemudian disamping itu karyawan dalam perusahaan juga perlu mendapatkan perhatian, karena kecintaan, sekestiaan, dan loyalitas karyawan turut serta mempengaruhi kinerja perusahaan. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa adanya rasa keterlibatan kerja merupakan keterlibatan akan peranya dalam mencapai tujuan bersama, keterlibatan loyalitas yang ditampakkan karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaan. Komitmen nampaknya sudah menjadi salah satu hal yang penting dalam kerangka pengembangan sumber daya manusia. Peranan komitmen adalah untuk menjaga berlangsungnya mekanisme dari fungsi-fungsi yang telah disepakati oleh suatu organisasi didalam merealisasikan tujuan-tujuannya. Dengan demikian pemahaman terhadap faktor-faktor yang dapat menumbuhkan komitmen karyawan menjadi sangat penting, karena dengan diketahuinya faktor-faktor yang berperan tersebut, seorang pemimpin akan menstimulir aspek-aspek yang berhubungan dengan peningkatan komitmen.

### **Keterbatasan**

Diketahui dalam jumlah R Square bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional dan variabel Motivasi Kerja memiliki pengaruh terhadap variabel Komitmen Organisasional dengan Total Effect sebesar 48,2%, dan sisanya dipengaruhi oleh variabel diluar penelitian ini. Variabel Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasional memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan sebesar 36,4%, dan sisanya dipengaruhi oleh variabel diluar penelitian ini.

Dalam penelitian ini juga, responden yang digunakan sebagai sampel penelitian cukup terbatas. Hal ini dikarenakan jumlah total karyawan PT. Pos Indonesia Kudus yang hanya berjumlah 98 orang. Dengan demikian, sampel yang digunakan dalam penelitian ini hanya 50 responden.

### **Saran Penelitian yang Mendatang**

Penelitian yang akan mendatang harus lebih banyak lagi variabel yang digunakan contohnya, Spiritual Leadership, motivasi instrinsik, motivasi spiritual, dan Organizational Citizenship Behaviour sehingga mampu memperkuat suatu penelitian, permasalahan lebih lengkap dan kemungkinan berdampak pada penemuan sebuah konsep praktis yang baru serta mudah diterapkan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Jumlah responden yang digunakan lebih bervariasi dan lebih banyak lagi sehingga pendapat

dari berbagai wilayah dapat tersampaikan. Serta memperluas populasi dan sampe lyang digunakan agar diperbesar dari sampel sebelumnya, hal ini dilakukan supaya hasil penelitian lebih spesifik dan menarik untuk dikaji.

## REFERENSI

- Baksi Maiti, R. and Sanyal, S. N. (2018) 'Optimizing the role of organizational commitment: A qualitative study in the school education sector', *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), pp. 669–690. doi: 10.1108/IJOA-06-2017-1183.
- Darmawan, A. and Putri, M. A. (2017) 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening', *Akuntabilitas*, 10(1). doi: 10.15408/akt.v10i1.6109.
- Dessler, Gary. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Eliyana, A., Ma'arif, S. and Muzakki (2019) 'Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance', *European Research on Management and Business Economics*. AEDEM, 25(3), pp. 144–150. doi: 10.1016/j.iemeen.2019.05.001.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equating Model with Unobservable Variables and Measurements. *Journal of Marketing Reasearch*, 18, 39–50
- Ghozali, I. (2004). *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 22.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2006). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Square : Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program Smart PLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Jacqueline Lomanjaya, Meliana Laudi, Deborah C. Widjaja, E. W. K. (2013) 'Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Iss Indonesia Cabang Surabaya Di Rumah Sakit Katolik St. Vincentius a. Paulo', *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), pp. 1689–1699.
- Krajcsák, Z. (2018) 'Relationships between employee commitment and organizational cultures: a theoretical framework', *International Journal of Organizational Analysis*, 26(3), pp. 398–414. doi: 10.1108/IJOA-05-2017-1174.
- Kreitner, R., dan Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior*, 9th Edition. New York: McGraw-Hill.
- Lutfi, M. and Siswanto, S. (2018) 'A Transformational Leadership, It's Implication on Employee Performance through Organizational Culture and Motivation', *Ekspektra : Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 2(2), p. 192. doi: 10.25139/ekt.v2i2.1226.
- Maamari, B. E. and Saheb, A. (2018) 'How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders', *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), pp. 630–651. doi: 10.1108/IJOA-04-2017-1151.
- Megheirkouni, M. (2017) 'Leadership styles and organizational learning in UK for-profit and non-profit sports organizations', *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), pp. 596–612. doi: 10.1108/IJOA-07-2016-1042.
- Permana, A. and Sriathi, A. (2017) 'Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior Guru', *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(8), p. 248793.
- Roni, K. A. R., Supriyadi and Novriansyah, Y. (2019) 'Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi', *Diponegoro journal of management*, 4(1), pp. 1–18.
- Rothwell, J William., Stavros, M Jacqueline., Sullivan, L Roland. 2016. *Practicing Organization Development (leading transformation and change)*. Fourth Edition. Hoboken, New Jersey. Canada.
- Siagian, Sondang.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siswatiningsih, I., Raharjo, K. and Prasetya, A. (2019) 'Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Oganisasional Dan Kinerja Karyawan', *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 5(2), pp. 146–157. doi: 10.26905/jbm.v5i2.2388.
- Smartfren, P. T. and Surabaya, T. D. I. (no date) 'Kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja'.
- Sopiah., 2016., *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Susanty, A., Puspitasari, D. and Aisyah, S. (2012) 'Analisis Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Tqm, Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus: PT Telekomunikasi Indonesia Divre IV Jateng & DIY)', *J@ti Undip: Jurnal Teknik Industri*,



6(1), pp. 1–10. doi: 10.12777/jati.6.1.1-10.

Yukl, G. 2013. *Leadership in Organization*, 8th Edition. London: Pearson Education.

Vipraprastha, T., Sudja, I. N. and Yuesti, A. (2018) ‘The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Citizenship Organization (OCB) Behavior as Intervening Variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City)’, *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(02), pp. 20503–20518. doi: 10.15520/ijcrr/2018/9/02/435.

Wicaksono., Y.M., (2014). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pusat Koperasi Unit Desa Provinsi Jawa Timur)*. Skripsi. Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro  
S E M A R A N

