

# KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI KERJA, BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMITMEN ORGANISASI

*Betty Yuliani Silalahi*

*Fakultas Psikologi Universitas Gunadarma  
Jl. Margonda Raya No. 100 Depok 16424, Jawa Barat  
betayu2002@yahoo.com*

## Abstrak

*Kebutuhan manusia semakin hari semakin bertambah, oleh sebab itu manusia memiliki kebutuhan hidup yang beragam, seperti kebutuhan akan sandang, pangan dan papan, serta ada kebutuhan akan hubungan antar pribadi, rasa aman, status. Kebutuhan inilah yang menyebabkan manusia dituntut untuk bekerja dan mendapatkan penghasilan untuk memenuhi kebutuhan yang ada. Manusia bekerja membutuhkan motivasi kerja untuk menghasilkan suatu karya yang dapat membangun perusahaan dan akan memiliki efek positif pada dirinya sendiri sehingga tujuan bersama tercapai. Adanya Pemimpin yang dapat memotivasi karyawan dalam suatu perusahaan dan memberikan suatu perubahan yang menguntungkan banyak pihak. Dalam memotivasi karyawan, dibutuhkan pemimpin transformasional yang dapat membawa perubahan yang baik, mengetahui kebutuhan bawahannya serta dapat menanamkan dan memperkuat aspek-aspek budaya organisasi yang dikembangkan oleh perusahaan sehingga akan menumbuhkan komitmen organisasi pada karyawan.*

**Kata Kunci:** *motivasi kerja, pemimpin transformasional, budaya organisasi, komitmen organisasi*

## TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, WORK MOTIVATION, ORGANIZATIONAL CULTURE, AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

### Abstract

*Human needs became increasingly, that's why people have diverse needs, such as the need for clothing, food and shelter, and there is a need for personal relationships, sense of security, status. The need is what causes people required to work and earn money to meet existing needs. Human motivation works needed to produce a work that can build the company and will have a positive effect on his own so that common goal is reached. The existence of leader who can motivate employees in a company and provide a favorable change in many parties. In motivating employees, needs a transformational leader who can bring good changes, knowing the needs of subordinates and to instill and reinforce aspects of organizational culture developed by the company that will foster organizational commitment to employees.*

**Key Words:** *work motivation, transformational leadership, organizational culture, organizational commitment*

## PENDAHULUAN

Menurut Herzberg, ada dua kebutuhan manusia yang berbeda: kebutuhan

fisiologis yang dapat dipenuhi dengan faktor higien seperti tempat berlindung atau bernaung dan pakaian dan kebutuhan psikologis untuk pencapaian dan pertum-

buhan sebagai faktor motivator (Carter, 2006; Anonymous, 2006). Individu bersedia melaksanakan suatu pekerjaan jika individu tersebut terdorong untuk melakukan faktor yang menjadi pendorong cukup kuat. Faktor yang menjadi pendorong umum dinamakan faktor motivasi. Motivasi kerja adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Pentingnya motivasi kerja, maka perusahaan perlu memperhatikan dan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi motivasi kerja seperti sikap terhadap diri sendiri, situasi lingkungan kerja, adanya minat, gaji, kebijakan dan administrasi perusahaan, status, keamanan kerja, hubungan antar pribadi serta gaya kepemimpinan. Peran pemimpin merupakan faktor yang dapat mengerahkan daya dan usaha karyawan serta dapat mendukung perusahaan dalam mengembangkan usahanya (Carter, 2006; Anonymous, 2006; Robbins, 1996; Berry, 1997).

Peran pemimpin merupakan faktor yang dapat mengerahkan daya dan usaha karyawan serta dapat mendukung perusahaan dalam mengembangkan usahanya. Gaya kepemimpinan yang menarik untuk dipahami yaitu kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh James McGregor Burns. Praktek kepemimpinan transformasional terbukti mampu membawa perubahan-perubahan yang lebih mendasar, seperti perubahan nilai-nilai, tujuan, dan kebutuhan bawahan dan perubahan-perubahan tersebut berdampak pada timbulnya komitmen karena terpenuhinya kebutuhan yang lebih tinggi (Massi dan Cooke, 2000; Avolio, Waldman, Einstein dan Bebb, 1987).

### **Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi**

Para pemimpin transformasional mempunyai potensi paling besar menamakan dan memperkuat aspek-aspek budaya dalam organisasi. Budaya organisasi berhubungan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari aturan-aturan yang ada, nilai-nilai yang berlaku dan dihayati bersama. Budaya memberikan *nilai identitas diri* pada anggota organisasi, dengan adanya budaya organisasi maka komitmen bersama menjadi dasar dari gerak usaha perusahaan (Schein, 1992; Robbins, 1996; Bass dan Avolio, 1990 ).

Kepemimpinan transformasional mempengaruhi komitmen tanpa menggunakan penghargaan atau hukuman. Kepemimpinan transformasional secara langsung mempengaruhi tingkatan partisipasi dan harus menunjukkan hubungan yang sama dengan partisipasi dalam organisasi. Komitmen anggota organisasi menjadi hal penting bagi sebuah organisasi dalam menciptakan kelangsungan hidup sebuah organisasi. Komitmen menunjukkan hasrat karyawan sebuah perusahaan untuk tetap tinggal dan bekerja serta mengabdikan diri bagi perusahaan. (Miner, 1992 ; Bycio, Hackett dan Allen, 1995; Berry, 1998; Bass, 1999 ; Kelloway dan Barling dalam Catano, Pond dan Kelloway, 2001; Avolio, Zhu, Koh dan Bhatia, 2004; Judge dan Piccolo, 2004).

### **Penelitian-penelitian yang Mendukung**

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan pada komitmen organisasi, dimana pemimpin mempengaruhi dan membantu bawahannya untuk mencapai level yang lebih tinggi dari komitmen dan performansi dengan artikulasi penglihatan, mengawasi hasil dari kelompok sasaran dan membangun anggota kelompok secara individu untuk mencapai potensi yang lebih tinggi, memberikan

semangat pada bawahan untuk berpikir secara kritis, setia pada organisasi (Parry, 2004; Viator, 2001; Pillai dan Williams, 2004; Yammarino dan Dubinsky, 1994; Avolio, Zhu, Koh dan Bhatia, 2004; Bono dan Judge, 2004; Lee 2005).

Penelitian tentang studi korelasi antara iklim kerja dan motivasi kerja berprestasi dengan kepuasan kerja guru menghasilkan : guru merasa puas dengan pekerjaannya, memiliki sikap yang positif dengan pekerjaan sehingga akan memacu untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, dan adanya imbalan yang diterima seimbang dengan tenaga yang dikeluarkan. Hasil penelitian lainnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan lebih tinggi terhadap 5 sumber motivasi intrinsik daripada motivasi ekstrinsik (<http://www.geocities.com>, 2007; Barbuto, 2005; Jonnes dan Lloyd, 2005).

Survey yang didistribusikan kepada 84 pabrik dan perusahaan jasa dengan total 1.451 karyawan. Menemukan secara signifikan (1) Pengaruh idealis kepemimpinan dengan budaya yang inovatif berhubungan baik dengan komitmen organisasi, (2) Usaha yang dimediasi oleh komitmen organisasi dalam hubungannya antara perilaku kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja tidak dipengaruhi oleh budaya organisasi, (3) Komitmen organisasi memediasi hubungan antara perilaku hubungan transformasional dan performa kerja yang mendukung budaya birokratis (Chen, 2004; Pillai dan Williams, 2004; Lee, 2005; Avolio, Zhu, Koh dan Bhatia, 2004).

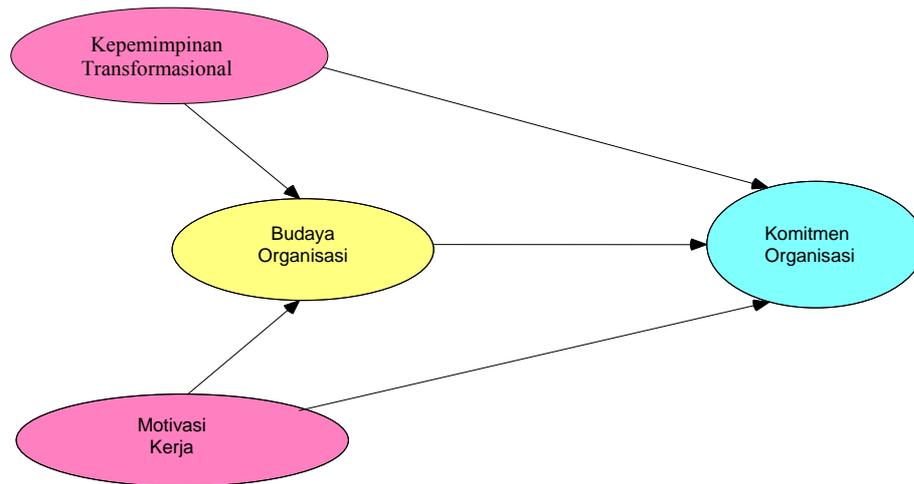
## **MEDOTE PENELITIAN**

Dari tinjauan teoritik dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transfor-

masional, budaya organisasi, serta motivasi kerja dapat diestimasi memiliki efek terhadap timbulnya komitmen organisasi. Faktor kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja yang terdiri dari *karisma, motivasi yang terinspirasi, perhatian individual dan stimulasi intelektual* dan faktor-faktor intrinsik (motivator), faktor-faktor ekstrinsik (higien). Budaya organisasi sebagai intervensi antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja yang memiliki efek pada komitmen organisasi.

Secara ringkas, maka kerangka penelitian ini dapat dibuat berupa model teoritis yang menggambarkan model analisis jalur. Pada model ini digambarkan variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja, dapat diestimasi memiliki efek langsung terhadap timbulnya komitmen organisasi. Selain itu, kedua variabel yaitu kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja juga diestimasi memiliki efek tidak langsung terhadap terbentuknya komitmen organisasi.

Adapun hipotesis yang diajukan berdasarkan model teoritis ini adalah kepemimpinan transformasional memiliki efek positif langsung terhadap komitmen organisasi. Semakin baik kepemimpinan transformasional, maka akan menaikkan estimasi terbentuknya komitmen organisasi pada karyawan. Motivasi kerja memiliki efek positif langsung terhadap terbentuknya komitmen organisasi. Semakin baik motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan, maka diestimasi akan menaikkan estimasi terbentuknya komitmen organisasi pada karyawan. Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja akan dimediasi oleh budaya organisasi, terhadap terbentuknya komitmen organisasi pada karyawan (Gambar 1).



Gambar 1. Model Teoritis

### Analisis Data

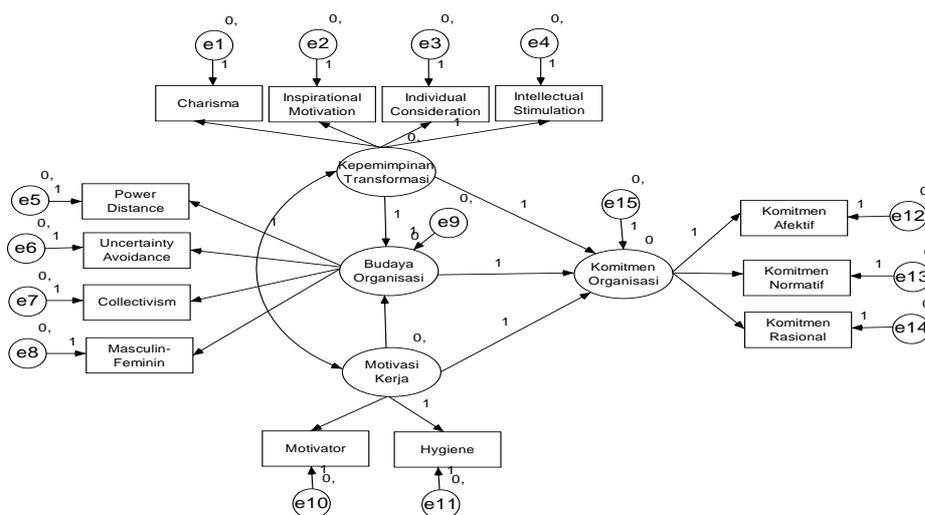
Pengujian model yang diajukan dalam penelitian ini menggunakan program Amos 6.0. Untuk menganalisis hubungan model persamaan struktural yang diajukan, langkah-langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2000). Langkah-langkah tersebut adalah (1) pengembangan model berbasis teori, (2) pengembangan diagram alur untuk menunjukkan hubungan kausalitas, (3) konversi diagram ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran., (4) pemilihan matriks input dan teknik estimasi atas model yang

dibangun, (5) menilai masalah dalam identifikasi, (6) evaluasi model, dan (7) interpretasi dan modifikasi model.

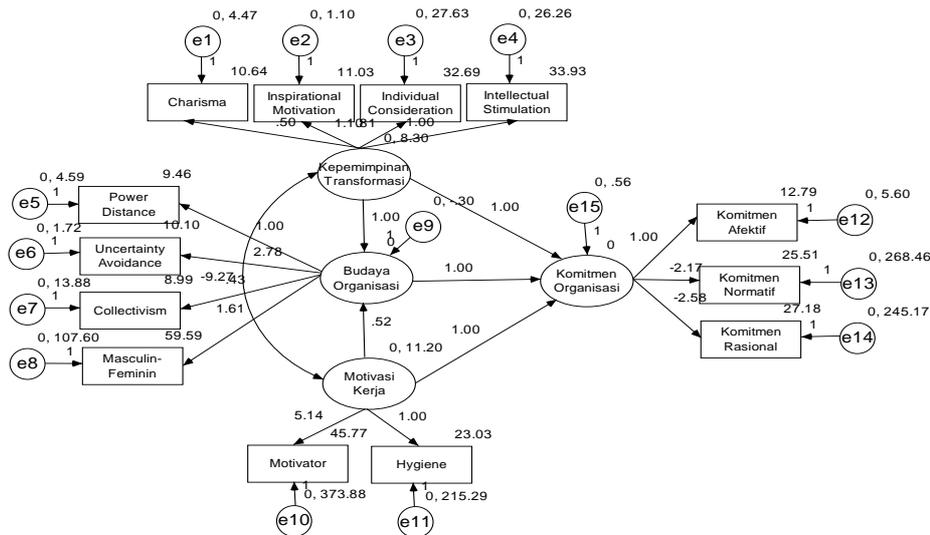
### HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil analisis data dari model konseptual yang diajukan, maka model teoritis komitmen organisasi dapat dilihat pada Gambar 2.

Dari hasil analisis data dari model konseptual yang diajukan, maka model teoritis komitmen organisasi yang sudah diidentifikasi secara detail dapat dilihat pada gambar 3.



Gambar 2. Model Kepemimpinan Transformasional, Morivasi Kerja yang Dimediasi oleh Budaya Organisasi yang Memberikan Dampak pada Komitmen Organisasi

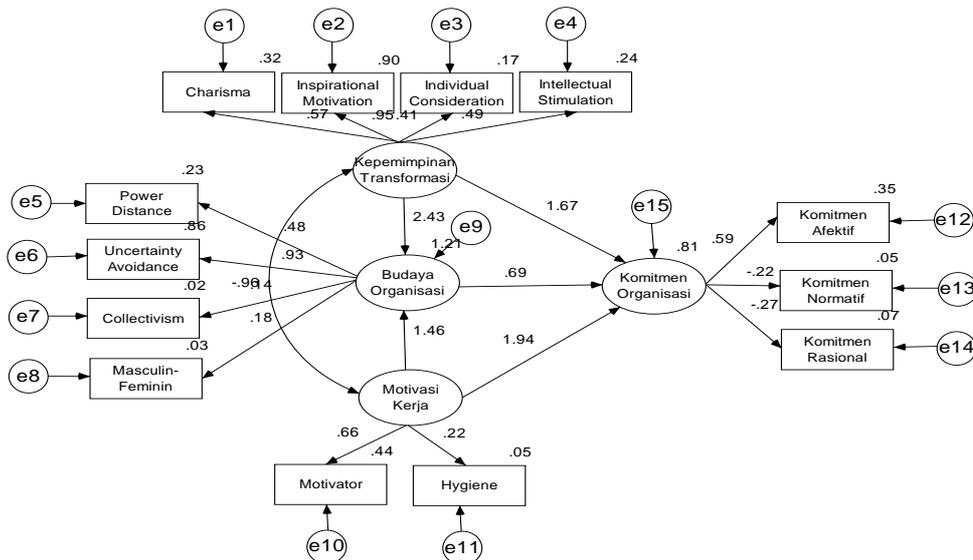


Gambar 3. Model Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja yang Dimediasi oleh Budaya Organisasi yang Memberikan Dampak pada Komitmen Organisasi.

Dari hasil analisis data dari model konseptual yang diajukan, maka model teoritis komitmen organisasi yang sudah diidentifikasi secara detail dalam standardized estimates dapat dilihat pada Gambar 4 berikut ini.

Model ini dievaluasi dengan melihat masalah yang ditemukan penulis. Salah satu masalah dari analisis data yang

menggunakan program Komputer Amos 6.0 ini adalah adanya masalah identifikasi. Menurut Ferdinand (2000), masalah identifikasi pada prinsipnya adalah masalah yang berkenaan dengan ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Tabel hasil pengujian model dapat dilihat pada Tabel 1.



Gambar 4. Model Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja yang Dimediasi oleh Budaya Organisasi yang Memberikan Dampak pada Komitmen Organisasi Revisi

Tabel 1. Tabel Pengujian Model

<i>Goodness of Fit Index</i>	Nilai Kritis	Hasil Model	Keterangan
<i>Chi Square</i>	Diharapkan Kecil	352,0	-
<i>Probability Level</i>	$\geq 0.05$	0,008	
<i>Degree of Freedom (df)</i>	-	63	
GFI	Poor fit	0,000	Tidak baik
CMIN/DF	$\geq 2$	5,587	Tidak baik
TLI	$\leq 0.90$	0,232	Tidak baik
CFI	$\geq 0.1$	0,468	Tidak baik
RMSEA	$\geq 0.08$	0,239	Tidak Baik

Hasil pengujian *goodness of fit* menunjukkan bahwa model teoritis yang diajukan ada berbagai macam kelemahan. Selain itu, berbagai macam efek yang ditunjukkan pada model hasil analisis data tidak sesuai dengan model teoritis yang diajukan.

## SIMPULAN DAN SARAN

Model hasil yang didapatkan tidak fit. Hal ini menunjukkan bahwa pengujian ini belum dapat dikatakan menghasilkan konfirmasi yang baik atas berbagai variabel serta hubungan kausalitas antar variabel.

Adapun berbagai kemungkinan yang mempengaruhi hasil dari model ini adalah pertama, karena data yang dipakai dalam pembuatan model bukanlah data sebenarnya. Kedua, data yang dipakai belum diuji apakah data tersebut masuk kategori normal atau tidak, karena belum dilakukan uji normalitas. Ketiga, kemungkinan pengkajian teoritis kurang mendalam, sehingga kemungkinan variabel yang lebih baik diajukan menjadi prediktor lebih spesifik lagi. Keempat, adanya kesalahan pengukuran dikarenakan data didapat dengan menggunakan *laporan diri pribadi* yang kemungkinan bias dengan apa yang akan diukur sebenarnya.

Beberapa penelitian tentang kepemimpinan transformasional menunjukkan hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Kepemimpinan transformasional menginspirasi bawahannya untuk

bersemangat dalam bekerja, memotivasi dan menumbuhkan nilai-nilai kerja yang baik. Sehingga dapat menumbuhkan komitmen pada karyawan untuk organisasi dimana karyawan tersebut bekerja. Karyawan dapat mendedikasikan seluruh hidupnya untuk kepentingan organisasi.

Pemimpin diharapkan dapat menumbuhkan motivasi, memelihara motivasi kerja untuk para karyawannya, sehingga terciptanya kerjasama yang baik dan didukung oleh budaya organisasi yang kuat untuk dapat meningkatkan komitmen pada organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anonymous. 2006. "At a glance Herzberg's two factor theory" *The Business Communicator*; vol 6 pp 10-7.
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh W., and Bhatia, P. 2004 "Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role psychological empowerment and moderating role of structural distance" *Journal of Organizational Behavior* vol 12 pp 951-968
- Bass, B.M. 1985 *Leadership and performance beyond expectations* The Free Press New York.
- Bass, B.M., and Avolio, B.J. 1990 "The implication of transactional and transformational leadership, team and organizational development" *Journal of Organizational Behavior* vol 4 231-272.

- Barbuto, J.E. 2005 "Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents" *Journal of Leadership dan Organizational Studies* vol 11 pp 26-40
- Berry, L.M. 1998 *Psychology at work: An introduction to industrial and organizational psychology* McGraw-Hill International Editions New York.
- Carter, D. 2006 "Great thinkers: Frederick Herzberg (1923-2000)" *Training Journal*, vol 64 pp 222-232.
- Champoux, J.E. 2003 *Organizational behavior*. University of New Mexico Mexico.
- Chen, L.Y. 2004 "Examining the effect of organization culture and leadership behaviors on organizational commitment, job satisfaction, and job performance at small and middle-sized firm of Taiwan" *Journals of American Academy of Business* vol 5 pp. 432-438\*
- Kelloway, E. K., Barling, J., Kelley, E., Comtois, J., and Gatién, B. 2003 "Remote Transformational Leadership" *Leadership dan Organization Development Journal* vol 24 pp 163-171
- Kotter, P.J. and Heskett, J.L. 1992 *Corporate and Performance* Free Press A Division of MacMillan Inc New York.
- LaBelle, J.E. 2005 "The paradox of safety hopes dan rewards: Are you rewarding The Right Behavior?" *Professional Safety* vol 23 pp 37-42 .
- Lee, J. 2005 "Effects of leadership and leader-member exchange on commitment" *Leadership dan Organization Development Journal* vol 26 pp 655-672.
- Masi, R.J., and Cooke, R.A. 2002 "Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity" *The International Journal of Organizational Analysis* vol 8 pp 16-47 .
- Meyer, J.P., and Allen, N.J. 1997 *Commitment in the work place, theory, reasearch and aplication* Sage Publications: London.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., and Topolinytsky, L 2002 "Affective, contonuance, and normatif commitment to the organization: A meta-analysis of antacendents, correlates, and consequences" *Journal of Vocational Behavior* vol 35 pp 20-52.
- Miner, J.B. 1992 *Industrial-organizational psychology* McGraw-Hill New York
- Pillai, R., and Williams, E.A. 2004 "Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment and performance" *Journal of Organizational Change Management* vol 17 pp. 144-152.
- Robbins, S.P. 1996 *Perilaku organisasi: Konsep kontroversi aplikasi* Alih bahasa Handyana Pujaatmaka Prenhallindo Jakarta.
- Schein, E.H. 1992 *Organizational culture and leadership second edition* Jossey Bass Publishers San Fransisco.