

## **Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan Psikologis terhadap Komitmen Organisasi dan implikasinya Kinerja Pegawai**

---

**Deden Ramdhan**

Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Pasundan Bandung

E-mail : dedenramdhan@yahoo.co.id

### **ABSTRACT**

*The purpose of this study is to analyze and formulate the influence of transformational leadership, psychological empowerment, motivation and work culture of employees working either partially or simultaneously on job satisfaction and organizational commitment, and its implications for the performance of employees in Kandatel West Java.*

*This research uses descriptive method and verifikatif with an emphasis on exploration and interpretation of the results of linkage analysis between variables through a hypothesis testing using path analysis. The data collection questionnaire used assistive devices. Sampling technique used is simple random sampling at each employee Kandatel, Kancatel and STO by the number of samples as many as 360 employees.*

*The results of this study concluded that 1) transformational leadership, psychological empowerment, motivation and work culture of employees working either partially or simultaneously influence job satisfaction and organizational commitment, and 2) job satisfaction and organizational commitment of employees either partially or simultaneously affect the employee's performance Kandatel in West Java. Based on the conclusions found that psychological empowerment transformational leadership, work motivation, work culture, job satisfaction and organizational commitment directly and indirectly influence positively in improving the performance of employees in Kandatel West Java.*

*Keywords: transformational leadership, psychological empowerment, motivation, work culture, job satisfaction, organizational commitment, employee performance.*

### **ABSTRAK**

*Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan merumuskan pengaruh kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologis, motivasi dan budaya kerja dari karyawan yang bekerja baik secara parsial maupun simultan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, dan implikasinya terhadap kinerja karyawan di Kandatel Jawa Barat.*

*Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan verifikatif dengan penekanan pada eksplorasi dan interpretasi hasil analisis hubungan antara variabel melalui pengujian hipotesis menggunakan analisis jalur. Kuesioner pengumpulan data digunakan alat bantu. Teknik sampling yang digunakan adalah simple random sampling pada setiap karyawan Kandatel, Kancatel dan STO dengan jumlah sampel sebanyak 360 karyawan.*

*Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa 1) kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologis, motivasi dan budaya kerja dari karyawan yang bekerja baik secara parsial maupun simultan mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi, dan 2) kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan baik secara parsial maupun simultan mempengaruhi karyawan kinerja Kandatel di Jawa Barat. Berdasarkan kesimpulan bahwa pemberdayaan psikologis kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, budaya kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh positif dalam meningkatkan kinerja karyawan di Kandatel Jawa Barat.*

*Keywords: transformational leadership, psychological empowerment, motivation, work culture, job satisfaction, organizational commitment, employee performance.*

## PENDAHULUAN

Salah satu masalah nasional yang dihadapi oleh bangsa Indonesia saat ini berkaitan dengan penanganan terhadap rendahnya kualitas sumber daya manusia. Jumlah sumber daya manusia yang besar apabila dapat di dayagunakan secara efektif dan efisien akan bermanfaat untuk menunjang gerak lajunya pembangunan nasional yang berkelanjutan.

Jumlah penduduk Indonesia yang sudah mencapai 226 juta jiwa merupakan potensi sumber daya manusia (SDM) yang sangat strategis bagi pelaksanaan pembangunan menuju masyarakat adil, makmur dan sejahtera. Dari jumlah penduduk usia kerja hanya sekitar 4% saja yang memiliki pendidikan di atas SLTA (Diploma, Sarjana dan Pascasarjana).

IPM tahun 2009, menempatkan Indonesia berada pada urutan ke-108 dari 177 negara. Penilaian yang dilakukan oleh lembaga kependudukan dunia, UNDP, ini menempatkan Indonesia di posisi yang jauh lebih rendah dari Malaysia, Filipina, Vietnam, Kamboja, bahkan Laos. Selanjutnya, Berdasarkan Global Competitiveness Indeks yang dilakukan World Economic Forum tahun 2009-2010, Indonesia berada di peringkat 50 dari 125 negara. Laporan World Economic Forum (WEF) dalam Global Competitiveness Report (GCR) periode 2010-2011 menunjukkan bahwa peringkat daya saing Indonesia naik dari peringkat 55 menjadi 44 yang melibatkan 144 negara maju dan berkembang. Untuk kawasan ASEAN, Indonesia menempati urutan kelima setelah Singapura, Malaysia, Brunei dan Thailand. GCR menilai ditengah banyak negara mengalami defisit anggaran yang cukup besar, Indonesia cukup berhasil mengatasi masalah defisit dengan baik (<http://www.voanews.com>).

Permasalahan utamanya karena terjadi pergantian pemerintahan, kerusakan infrastruktur dan hancurnya pasar uang. Perubahan yang dilakukan pun harus mendasar dengan skala prioritas utamanya, yaitu membangun kualitas SDM melalui pendidikan.

Zadjuli (2001: 6) menyatakan bahwa kualitas sumber daya manusia Indonesia dewasa ini

dibandingkan dengan kualitas sumber daya manusia di beberapa negara anggota-anggota ASEAN tampaknya masih rendah kualitasnya, sehingga mengakibatkan produktivitas per jam kerjanya masih rendah. Persoalan kinerja pegawai akan dapat terlaksana dan terpenuhi apabila beberapa variabel yang mempengaruhi mendukung sekali, yaitu kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologis, motivasi kerja, dan budaya kerja.

Kepemimpinan transformasional sangat penting dalam berbagai lingkungan organisasi karena organisasi mengharuskan adanya kehadiran seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi, mengubah dan membentuk para pegawainya untuk mencapai tujuan organisasi (Avolio et al. 1988, Bass, B. M. 2003, Bass dan Avolio. 2003). Seitzer dan Bass (1990) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Burke, dan Litwin. (1992) menjelaskan bahwa transformasional berarti wilayah di mana perubahan terjadi kemungkinan disebabkan oleh interaksi dengan kekuatan lingkungan (baik di dalam maupun luar) dan akan memerlukan set perilaku yang sama sekali baru dari anggota organisasi. Penelitian Andira dan Budiarto Subroto (2010) menunjukkan bahwa secara umum jenis kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja karyawan lini depan pada perusahaan jasa. Meski beberapa perilaku pada jenis kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan lini depan jasa secara negatif. Hal tersebut seperti disampaikan Bass (1985) dan Conger et all (1998) sebagai berikut "transformational leadership may be more effective for some followers than for others" hal senada juga disampaikan oleh Bycio, Hackett et all, (1995).

Praktik gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan karena kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri

(Keller, 1992). Penelitian Podsakof et al. (1996), menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan akan kualitas kehidupan kerja secara menyeluruh". "Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja".

Pemberdayaan psikologis secara garis besar merupakan suatu tindakan yang berfokus pada pegawai agar pegawai dapat mengembangkan potensi yang dimilikinya. Pemberdayaan Psikologis adalah motivasi intrinsik yang ditanamkan pada empat dimensi kesadaran (cognition) seorang individu (dosen) terhadap orientasi peran kerjanya, yang meliputi keberartian (meaning), keyakinan diri (self-efficacy), penentuan sendiri (self-determination) dan dampak (impact) .

Dengan adanya pemberdayaan psikologis akan sangat membantu organisasi mencapai tujuannya karena para pegawai yang berpotensi tinggi. Spreitzer (1995:1443) menjabarkan pemberdayaan sebagai peningkatan motivasi kerja dari dalam diri seseorang yang dimanifestasikan ke dalam empat refleksi kognisi orientasi individu atas pekerjaannya, yakni kompetensi, dampak, pengertian, dan penentuan diri. Kompetensi mengacu pada rasa kemampuan diri atau penguasaan diri bahwa seseorang memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik (Bandura, 2006). Dampak mengacu kepada tingkat keberhasilan seseorang dalam membuat perbedaan dalam meraih tujuan pekerjaan serta kemampuan seseorang untuk dapat meningkatkan keyakinan dalam mempengaruhi kinerja perusahaan. Pengertian mengandung arti nilai suatu sasaran atau tujuan pekerjaan yang diberikan berdasarkan standar individu, sedangkan penentuan diri atau pilihan mengacu kepada kemampuan seseorang untuk menentukan keputusan dalam pekerjaan. Dengan demikian pemberdayaan psikologis pegawai meliputi pemberdayaan dari keinginan, kepercayaan, keyakinan, kredibilitas, akuntabilitas dan komunikasi diantara pegawai-pegawai yang bersangkutan (Bandura, 2006).

Melalui pemberdayaan psikologis pegawai akan lebih dapat melihat kemampuan mereka dan

akan mampu mempengaruhi pekerjaan mereka dan organisasi dengan cara yang lebih berarti. Mereka juga berharap untuk melakukan upaya-upaya lebih, bertindak lebih mandiri, dan mendapat komitmen yang lebih tinggi kepada organisasi dengan cara yang lebih bermakna (Spreitzer, 2005).

Kinerja Pegawai juga ditentukan oleh motivasi kerja. Robbin (2002:55) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Siagian (2002:94) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer.

Pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Hubungan motivasi, gairah kerja dan hasil optimal mempunyai bentuk linear dalam arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja karyawan akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Gairah kerja sebagai salah satu bentuk motivasi dapat dilihat antara lain dari tingkat kehadiran karyawan, tanggung jawab terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan (Antoni (2006:24).

Peningkatan kinerja organisasi optimal tidak terlepas dari kepuasan kerja karyawan, sebagai salah satu faktor yang menentukan kinerja organisasi (Marselius Sampe Tondok dan Rita Andarika. 2004). Menciptakan kepuasan kerja pegawai adalah tidak mudah karena kepuasan kerja dapat tercipta jika variabel-variabel yang mempengaruhinya antara lain motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi/ perusahaan dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua pegawai di dalam suatu

organisasi/perusahaan. Gibson (1997) dalam Ermayanti (2001:3) dan Brahmasari (2004:96), mengemukakan bahwa kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi, artinya bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi sebab motivasinya akan mempengaruhi pada kinerja organisasi.

Kualitas kehidupan kerja mempengaruhi kinerja organisasi. Artinya, kinerja seseorang akan meningkat ketika kualitas kehidupan kerja dari individu berada pada posisi yang tinggi. Kualitas kehidupan kerja pada beberapa penelitian dihubungkan dengan kepemimpinan, di mana kepemimpinan yang efektif akan selalu memberikan dampak dengan meningkatnya kualitas kehidupan kerja dari bawahannya”.

Secara umum kepuasan didefinisikan sebagai sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2006). Sikap tersebut berasal dari persepsi individu tentang pekerjaannya. Mengacu pada pendapat tersebut, dapat dimengerti bila Luthans (2002) menyatakan bahwa terdapat tiga dimensi penting dari kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi dan kondisi kerja. Kedua, kepuasan kerja seringkali menentukan seberapa besar hasil yang akan dicapai atau harapan-harapan yang akan dilampaui. Misalnya, bila anggota organisasi merasa bahwa mereka bekerja lebih keras daripada yang lainnya dalam suatu departemen tetapi menerima imbalan yang lebih sedikit, maka mereka dapat memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan, implan, dan rekan sekerjanya. Mereka akan menjadi tidak puas. sebaliknya jika mereka merasa diperlakukan dengan baik dan dibayar dengan adil, maka mereka akan memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Ketiga, kepuasan kerja mencerminkan sikap yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri (Luthans, 2002).

Komitmen pegawai dibutuhkan untuk kelangsungan hidup organisasi (Debora Eflina Purba dan Ali Nina Liche Seniati. 2004). Salah

satu upaya mewujudkan afeksi komitmen yang kuat terhadap organisasi adalah bagaimana pemimpin mengkondisikan pegawainya untuk bekerja dan melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan yang diharapkan oleh pemimpin dan organisasi dimana dia bekerja. Kepemimpinan transformasional dapat menumbuhkan afeksi komitmen para pegawai terhadap perubahan, khususnya dengan perilaku-perilaku mengartikulasikan visi, menyediakan suatu model yang tepat, memupuk penerimaan tujuan-tujuan kelompok, dan perhatian individual.

Hubungan pemberdayaan psikologis dengan afeksi komitmen oleh Wang dan Lee (2009) dari Penn State University, dalam penelitian ini disimpulkan bahwa: *The interactive effect of the psychological empowerment dimensions (choice and competence) on affective commitment is positive only when one of the two dimensions is high and the other is low.*

Motivasi kerja kerja seorang pegawai timbul karena pegawai yang bersangkutan merasa puas dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja ini akhirnya akan meningkatkan meningkatkan afeksi komitmen pegawai terhadap organisasinya. Hal tersebut seperti yang dinyatakan oleh Dornstein dan Matalon (1998) sebagai berikut: *describe eight variables that are relevant to affective commitment. These are interesting work, coworker's attitudes towards the organization, organizational dependency, age, education, employment alternatives, and employee motivation. The variables explain 65% of the variance in affective commitment.* Brown dan Shepherd (1997) menjelaskan bahwa motivasi akan mengimpruf kinerja dan kepuasan kerja.

Budaya kerja merupakan *cognitive framework* yang meliputi sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan-harapan yang disumbangkan oleh anggota organisasi (Stoner, dkk, 2001). Budaya kerja dikatakan kuat, jika nilai-nilai budaya itu disadari, dipahami, dan diikuti, serta dilaksanakan oleh sebagian besar para anggota organisasi. Budaya kerja yang kuat membuat pegawai

merasa *committed* sehingga memberikan afeksi komitmennya kepada organisasi, yang akhirnya akan menimbulkan loyalitas pegawai (Luthan, 2002). *Corporate culture strength refers to how widely and deeply employees hold the company's dominant values and assumptions. In a strong organizational culture, most employees gave their affective commitment due to the company mission* (Luthans, 2002).

Berdasarkan hal tersebut maka dapat diduga kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologis, motivasi kerja dan budaya kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap afeksi komitmen baik secara parsial maupun simultan. Selanjutnya Wang dan Lee (2009) juga menyimpulkan bahwa pemberdayaan psikologis juga mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, yang dinyatakan sebagai berikut: *In addition, high levels of choice and competence reinforce has positive and significant effect on job satisfaction. The results offer important insights for future theory development on psychological empowerment.*

Motivasi kerja pegawai erat hubungannya dengan kepuasan kerja pegawai. Seorang pegawai yang terpuaskan tentunya akan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Seperti yang disimpulkan Brown dan Sheperd (1997) dalam penelitiannya sebagai berikut: *Brown and Shepherd (1997) examine the characteristics of the work of factory employees in four major categories: knowledge base, technical skills, values, and beliefs. He reports that they will succeed in meeting this challenge only if they are motivated by deeply-held values and beliefs regarding the development of a shared vision.*

Budaya kerja yang adaptif dicirikan berfokus pada dunia eksternal dengan orientasi lingkungan yang fleksibel. Kreatifitas, kebebasan mengambil keputusan, eksperimentasi, dan pengambilan resiko sangat didukung organisasi. Pemimpin mendorong tumbuhnya kreatifitas, kegagalan bukan suatu yang tabu, inovasi, kebebasan dalam bertindak merupakan ciri lain dari organisasi ini. Kondisi ini akan memotivasi pegawai untuk bekerja dengan semangat sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Kinerja yang baik

akan menimbulkan meningkatkan *reward* yang didapat sehingga akan memberikan kepuasan pegawai.

Afeksi komitmen adalah keterikatan afektif atau emosional pada organisasi misalnya kuatnya individu mengidentifikasi dengan terlibat dalam dan senang menjadi anggota suatu organisasi. Sehingga Allen dan Meyer (2000) menilai definisi ini sebagai sesuatu yang merupakan refleksi atas keinginan untuk *want to* dari individu kepada organisasi. Dalam rangka melaksanakan *want to* inilah seorang pegawai akan terpacu meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan hal tersebut maka dapat diduga bahwa afeksi komitmen pegawai mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara hipotetik dapat dikatakan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan pegawai dengan kinerja pegawai. Kepuasan pegawai yang tinggi dapat membuat pegawai bekerja dengan lebih baik yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai. Kepuasan pegawai juga penting untuk aktualisasi diri. Pegawai yang tidak mendapatkan kepuasan pegawai tidak akan mencapai kematangan psikologis. pegawai yang mendapatkan kepuasan pegawai yang baik biasanya mempunyai catatan kehadiran, perputaran kerja dan prestasi kerja yang baik dibandingkan dengan pegawai yang tidak mendapatkan kepuasan pegawai.

## METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey, karena dapat membedah, membahas, dan mengenal masalah-masalah, serta mendapatkan pembenaran terhadap keadaan praktik-praktik yang sedang berlangsung. Selain itu, dengan metode survey juga dapat dilakukan evaluasi serta perbandingan-perbandingan terhadap hal-hal yang dikerjakan orang dalam menangani situasi atau masalah yang serupa dan hasilnya dapat digunakan dalam pembuatan rencana dan pengambilan keputusan di masa mendatang.

Dalam metode penelitian survey, data dikumpulkan dari sampel atas populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok (Singarimbun dan Effendi, 2005). Sesuai dengan tujuannya, penelitian ini untuk menjelaskan hubungan kausalitas antara konsep-konsep penelitian dan pengujian hipotesis guna mengambil keputusan secara induktif atau generalisasi, maka penelitian ini bersifat penjelasan (explanatory research). Explanatory research bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesis.

Berdasarkan jumlah pegawai pada masing-masing Kandatel, Kancantel dan STO yang rata-rata berbanding 4 : 2 : 1, maka pengambilan sampel dari masing-masing kantor Kandatel, Kancantel dan STO disebarakan secara proporsional terhadap 360 orang.

## HASIL dan PEMBAHASAN

### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pemberdayaan Psikologis, Motivasi Kerja, dan Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

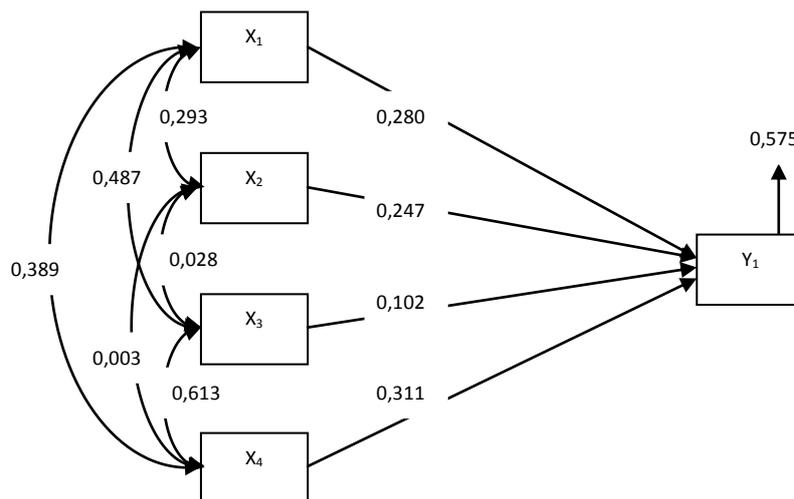
Sub struktur 1 ini untuk melihat besar pengaruh kepemimpinan transformational, pemberdayaan

psikologis, motivasi kerja dan budaya kerja terhadap kepuasan kerja, sebagaimana pada gambar 1.

Data diatas menunjukkan bahwa budaya kerja mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap kepuasan kerja, selanjutnya kepemimpinan transformational yang memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Sedangkan pengaruh yang terkecil terhadap kepuasan kerja adalah variabel motivasi kerja. Hasil ini memperlihatkan pula bahwa secara bersama besarnya pengaruh kepemimpinan transformational, pemberdayaan psikologis, motivasi kerja dan budaya kerja yang terhadap kepuasan kerja pebawai di Kandatel Se Jawa Barat yaitu sebesar 42,5%; dan sisanya sebesar 57,5% dipengaruhi variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Penelitian ini untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologis, motivasi kerja dan budaya kerja terhadap kepuasan kerja berdasarkan jawaban responden yaitu pegawai Kandatel, Kancantel dan STO se-Jawa Barat.



Gambar 1 : Koefisien Jalur X1, X2, X3, dan X4 terhadap Y

**Tabel 1 : Rekapitulasi Variabel Kepemimpinan Transformasional, Pemberdayaan Psikologis, Motivasi Kerja, dan Budaya Kerja yang Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja**

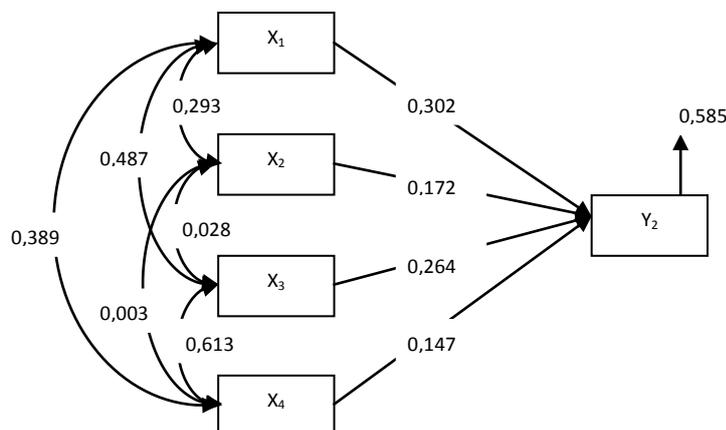
Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung				Pengaruh Tidak Langsung	Total Pengaruh
		X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>		
X <sub>1</sub>	7,8%		2,0%	1,4%	3,4%	6,9%	14,6%
X <sub>2</sub>	6,1%	2,0%		0,1%	0,001%	2,1%	8,2%
X <sub>3</sub>	1,0%	1,4%	0,1%		1,90%	3,4%	4,4%
X <sub>4</sub>	9,7%	3,4%	0,001%	1,90%		5,3%	15,0%
Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung							42,5%
Pengaruh Simultan (Determinasi)							42,5%
Pengaruh Lain diluar variabel							57,5%
Total Pengaruh							100%

Diperlukan upaya pembenahan pada Kandatel, Kancantel dan STO se-Jawa Barat melalui peningkatan kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologis, motivasi kerja dan budaya kerja, sehingga kepuasan kerja dapat turut meningkat, di mana hal ini didukung dari hasil penelitian yang membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja sebesar 22,47% pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ . Namun, peningkatan pemberdayaan psikologis, motivasi kerja dan budaya kerja pada Kandatei, Kancantel dan STO se-Jawa Barat ini, tidak turut meningkatkan kepuasan kerja, di mana hal ini didukung dari hasil penelitian yang membuktikan bahwa pPmberdayaan psikologis, motivasi kerja dan budaya kerja tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ .

Berdasarkan hal tersebut, variabel-variabel penunjang peningkatan kepuasan kerja di Kandatel, Kancantel dan STO se-Jawa Barat dalam penelitian ini dapat dirangkum dari hasil perhitungan, sebagai berikut:

Kepemimpinan Transformasional, dilihat dari variabel kepemimpinan transformasional, variabel kepemimpinan transformasional masuk dalam kategori baik (32,77%). Upaya peningkatan terhadap kepemimpinan transformasional ini berdampak pula pada peningkatan kepuasan kerja di Kandatel, Kancantel dan STO se-Jawa Barat, hal ini dapat dilihat dari hasil analisis jalur yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ , yaitu sebesar 22,47%.

Dilihat dari nilai kontribusi yang diberikan oleh variabel kepemimpinan transformasional, variabel kepemimpinan transformasional yang telah dilakukan masih dapat dibenahi dan dikembangkan lagi secara optimal, sehingga kepuasan kerja dapat turut meningkat.



Kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja di Kandatel, Kancantel dan STO se-Jawa Barat (22,47%). Pada akhirnya, kepemimpinan transformasional masih dapat ditingkatkan peranan pengaruhnya dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja di Kandatel, Kancantel dan STO se-Jawa Barat.

**Kepemimpinan Transformasional, Pemberdayaan Psikologis, Motivasi Kerja, dan Budaya Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

Sub struktur 2 ini untuk melihat besar pengaruh kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis serta motivasi kerja dan budaya kerja terhadap komitmen organisasi.

Rekapitulasi lengkap dari nilai koefisien jalur dari kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), pemberdayaan psikologis ( $X_2$ ), motivasi kerja ( $X_3$ ) dan budaya kerja ( $X_4$ ) yang teruji berpengaruh

terhadap komitmen organisasi ( $Y_2$ ) di Kandatel Se Jawa Barat dan pengaruh variabel lain ( $\epsilon$ ) yang tidak diteliti.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap Komitmen Organisasi, selanjutnya diikuti oleh motivasi kerja yang memiliki pengaruh yang kuat terhadap komitmen organisasi. Sedangkan pengaruh yang terkecil terhadap komitmen organisasi adalah variable pemberdayaan psikologis. Hasil ini memperlihatkan pula bahwa secara bersama besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologis, motivasi kerja dan budaya kerja yang terhadap komitmen organisasi di Kandatel Se Jawa Barat yaitu sebesar 40,5%; dan sisanya sebesar 59,5% dipengaruhi variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

**Tabel 2 : Rekapitulasi Variabel Kepemimpinan Transformasional, Pemberdayaan Psikologis, Motivasi Kerja, dan Budaya Kerja yang Berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi**

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung				Pengaruh Tidak Langsung	Total Pengaruh
		$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$		
$X_1$	9,1%		1,5%	3,9%	1,8%	7,2%	16,4%
$X_2$	2,9%	1,5%		0,1%	0,00%	1,6%	4,5%
$X_3$	6,9%	3,9%	0,1%		2,30%	6,3%	13,3%
$X_4$	2,2%	1,8%	0,00%	2,30%		4,1%	6,3%
Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung							40,5%
Pengaruh Simultan (Determinasi)							40,5%
Pengaruh Lain diluar variabel							59,5%
Total Pengaruh							100%

Diperlukan upaya pembenahan pada Kandatel, Kancantel dan STO se-Jawa Barat melalui peningkatan kepemimpinan transformasional, dan pemberdayaan psikologis, motivasi kerja dan budaya kerja, sehingga Komitmen Organisasi dapat turut meningkat, di mana hal ini didukung dari hasil penelitian yang membuktikan bahwa pemberdayaan psikologis, motivasi kerja dan budaya kerja secara bersama mempunyai pengaruh signifikan terhadap peningkatan Komitmen Organisasi sebesar 6,75% pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ . Namun, peningkatan kepemimpinan transformasional pada Kandatel,

Kancantel dan STO se-Jawa Barat ini, tidak turut meningkatkan Komitmen Organisasi, di mana hal ini didukung dari hasil penelitian yang membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap peningkatan Komitmen Organisasi pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ .

Variabel-variabel penunjang peningkatan Komitmen Organisasi di Kandatel, Kancantel dan STO se-Jawa Barat dalam penelitian ini dapat dirangkum dari hasil perhitungan, sebagai berikut:

### 1. Pemberdayaan Psikologis

Variabel pemberdayaan psikologis masuk dalam kategori cukup baik (38,05%). Upaya peningkatan terhadap pemberdayaan psikologis ini berdampak pula pada peningkatan Komitmen Organisasi di Kandatel, Kancantel dan STO se-Jawa Barat, dapat dilihat dari hasil analisis jalur yang menjelaskan bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ , yaitu sebesar 3,13%. Nilai kontribusi yang diberikan oleh variabel pemberdayaan psikologis yang telah dilakukan masih dapat dibenahi dan dikembangkan lagi secara optimal, sehingga Komitmen Organisasi dapat turut meningkat.

### 2. Motivasi Kerja

Variabel motivasi kerja masuk dalam kategori cukup baik (34,44%). Upaya peningkatan terhadap motivasi kerja ini berdampak pula pada peningkatan Komitmen Organisasi di Kandatel, Kancantel dan STO se-Jawa Barat, dapat dilihat dari hasil analisis jalur yang menjelaskan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ , yaitu sebesar 0,93%. Nilai kontribusi yang diberikan oleh variabel motivasi kerja yang telah dilakukan masih dapat dibenahi dan dikembangkan lagi secara optimal.

### 3. Budaya Kerja

Variabel budaya kerja masuk dalam kategori cukup baik (34,44%). Upaya peningkatan terhadap budaya kerja ini berdampak pula pada peningkatan Komitmen Organisasi di Kandatel, Kancantel dan STO se-Jawa Barat, dilihat dari hasil analisis jalur yang menjelaskan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ , yaitu sebesar 6,75%. Nilai kontribusi yang diberikan oleh variabel budaya kerja yang telah dilakukan masih dapat dibenahi dan dikembangkan lagi secara optimal, sehingga Komitmen Organisasi dapat turut meningkat.

Berdasarkan pembahasan tersebut di atas; maka dapat diketahui bahwa variabel yang memberikan kontribusi terbesar terhadap peningkatan Komitmen Organisasi di Kandatel,

Kancantel dan STO se-Jawa Barat adalah melalui peningkatan budaya kerjanya (6,75%). Pada akhirnya, pemberdayaan psikologis, motivasi kerja dan budaya kerja tersebut di atas masih dapat ditingkatkan peranan pengaruhnya dalam rangka meningkatkan Komitmen Organisasi di Kandatel, Kancantel dan STO se-Jawa Barat.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Sub Struktur 3 ini untuk melihat pengaruh  $Y_1$  (Kepuasan kerja) dan  $Y_2$  (Komitmen Organisasi) terhadap Variabel Kinerja pegawai ( $Z$ ). Rekapitulasi lengkap dari nilai koefisien jalur dari Variabel Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) dan Komitmen Organisasi ( $Y_2$ ) yang teruji berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai ( $Z$ ) dan pengaruh variabel lain ( $\epsilon$ ) yang tidak diteliti dalam penelitian ini, namun mempengaruhi kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan kepuasan kerja. Hasil ini memperlihatkan pula bahwa secara bersama besarnya pengaruh Komitmen Organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Kandatel Se Jawa Barat yaitu sebesar 68,3%; dan sisanya sebesar 31,7% dipengaruhi variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Variabel Komitmen Organisasi masuk dalam kategori cukup baik (34,16%). Upaya peningkatan terhadap Komitmen Organisasi ini berdampak pula pada peningkatan kinerja pegawai di Kandatel, Kancantel dan STO se-Jawa Barat, hal ini dapat dilihat dari hasil analisis jalur yang menjelaskan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ , yaitu sebesar 2,96%.

**Tabel 3 : Rekapitulasi Variabel Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung		Pengaruh Tidak Langsung	Total Pengaruh
		X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>		
Y <sub>1</sub>	28,2%		9,8%	9,8%	38,0%
Y <sub>2</sub>	20,6%	9,8%		9,8%	30,3%
Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung					68,3%
Pengaruh Simultan (Determinasi)					68,3%
Pengaruh Lain diluar variabel					31,7%
Total Pengaruh					100%

Dilihat dari nilai kontribusi yang diberikan oleh variabel Komitmen Organisasi, variabel Komitmen Organisasi yang telah dilakukan masih dapat dibenahi dan dikembangkan lagi secara optimal, sehingga kinerja pegawai dapat turut meningkat. Diperlukan upaya pembenahan pada Kandatel, Kancantel dan STO se-Jawa Barat melalui peningkatan komitmen organisasi dan kepuasan kerja, sehingga kinerja pegawai dapat turut meningkat, di mana hal ini didukung dari hasil penelitian yang membuktikan bahwa Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai sebesar 2,96% pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ . Namun, peningkatan kepuasan kerja pada Kandatel, Kancantel dan STO se-Jawa Barat ini, tidak turut meningkatkan kinerja pegawai, di mana hal ini didukung dari hasil penelitian yang membuktikan bahwa kepuasan kerja tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ .

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat diketahui bahwa variabel Komitmen Organisasi memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai di Kandatel, Kancantel dan STO se-Jawa Barat (2,96%). Oleh karena itu, perlu melakukan upaya-upaya tepat yang dapat meningkatkan Komitmen Organisasi dalam pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja pegawai Kandatel, Kancantel dan STO di Jawa Barat.

## KESIMPULAN

Kepemimpinan transformasional pada Kandatel di Jawa Barat masuk dalam kategori baik yang

menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional sudah dilaksanakan dengan baik pada Kandatel di Jawa Barat. Pemberdayaan psikologis pada pegawai Kandatel di Jawa Barat masuk dalam kategori cukup baik, yang menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis sudah diterapkan dengan cukup baik oleh Kandatel di Jawa Barat. Motivasi kerja pegawai Kandatel di Jawa Barat masuk dalam kategori cukup baik, yang menunjukkan bahwa motivasi kerja sudah dimiliki cukup tinggi oleh pegawai Kandatel di Jawa Barat. Budaya kerja pegawai Kandatel di Jawa Barat masuk dalam kategori cukup baik, yang menunjukkan bahwa budaya kerja sudah diterapkan dengan cukup kuat oleh pegawai Kandatel di Jawa Barat.

Komitmen organisasi pegawai Kandatel di Jawa Barat masuk dalam kategori cukup baik, yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi sudah cukup tinggi dimiliki pegawai Kandatel di Jawa Barat. Kepuasan kerja pegawai Kandatel di Jawa Barat masuk dalam kategori cukup baik, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja sudah dirasakan cukup puas oleh pegawai Kandatel di Jawa Barat. Kinerja pegawai Kandatel di Jawa Barat masuk dalam kategori cukup baik, yang menunjukkan bahwa kinerja pegawai sudah cukup tinggi dimiliki oleh pegawai Kandatel di Jawa Barat.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara bersama/simultan ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologis, motivasi kerja dan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen

organisasi pegawai Kandatel di Jawa Barat. Sedangkan berdsarkan hasil pengujian hipotesis secara parsial ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap peningkatan komitmen organisasi pegawai pada Kandatel, Kancantel dan STO di Jawa Barat. Sedangkan pemberdayaan psikologis, motivasi kerja dan budaya kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap komitmen organisasi. Sehingga, upaya peningkatan komitmen organisasi dapat dilakukan melalui peningkatan pemberdayaan psikologis, motivasi kerja dan budaya kerja baik secara bersama maupun secara parsial.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara bersama/simultan ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologis, motivasi kerja dan budaya kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai Kandatel di Jawa Barat. Sedangkan hasil pengujian hipotesis secara parsial ditemukan bahwa yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai hanya kepemimpinan transformasional yang diterapkan Kandatel di Jawa Barat.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara bersama ditemukan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan hasil pengujian hipotesis secara parsial ditemukan bahwa yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai hanya komitmen organisasi pegawai Kandatel di Jawa Barat.

## REFERENSI

- Allen, Harrelt and Meyer. 2000. *Policy Science and Future Research*. New York: Praeger Plubisher.
- Andira dan Budiarto Subroto. *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Jasa*. Ilmu Manajemen Program Pascasarjana Universitas Brawijaya.
- Antoni Feri, 2006. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Orientasi Hubungan terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Prestasi Kerja Pegawai Pengadilan Tinggi Tata Usaha Negara Surabaya. Universitas 17 Agustus Surabaya.
- Anwar Prabu. 2005. "Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim". *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya*. Vol. 3, No 6, Desember 2005.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Einstein, Walter, O. 1988. *Transformasional Leadership in a Management Game Simulation*. Group & Organization Studies. Vol. 13. No. 1, 59-80.
- Bandura, Albert. 2006. Guide for Constructing Self-Efficacy Scales. *Information Age Publishing*.
- Bass, B. M. 1985. Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Bass, B. M. 2003. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York : The Pree Press.
- \_\_\_\_\_. dan Avolio, B. J. 2003. *The Implications of Transactional and Transformasional Leadership for Individual, Team and Organizational Development*, 4, 231-272.
- Brahmasari Ida Ayu, 2004. Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok Penerbitan Pers Jawa Pos, Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya.
- Burke, Warner dan Litwin, George. 1992. A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*.
- Brown, J. & Sheppard, B. 1997. Teacher librarians in learning organizations. *Paper Presented at the Annual Conference of the International Association of School Librarianship, Canada. August 25-30*.
- Bycio, Peter/Hackett, Rick D./Allen, Joyce S. (1995), Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80, pp. 468 – 478.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. 1998. *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Debora Eflina Purba dan Ali Nina Liche Seniati. 2004. "Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational

- Citizenzhip Behavior*". *Makara, Sosial Humaniora*, Vol. 8, No. 3, 105-111.
- Debora.2006.Pengaruh Pemberdayaan Kerja dan Psikologis Terhadap Kepercayaan Organisasional dan Kepuasan Kerja Dosen Tetap Perguruan Tinggi Swasta. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, vol.8, No. 2, 61-71
- Dornstein, M., & Matalon, Y. 1998. A comparative analysis of predictors of organizational commitment. A study of voluntary army personnel in Isreal. *Journal of Vocational Behaviour* 34 (2), 192-203
- Ermayanti Dwi, Thoyib Armanu, 2001. Pengaruh Faktor Motivasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Kantor Perum Perhutani Unit II Surabaya, *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang*.
- Gibson, Ivancevich, Donnely. 1997. *Organizations (Terjemahan)*, Cetakan Keempat, PT. Gelora Aksara Pratama, Jakarta.
- Jane M. Howell & Bruce J. Avolio. 2003. *The Ethics of Charimatic Leadership: Submission or Liberation?. Academy of Management Executive*, May, p 45.
- Keller, R. T. 1992. Transformasional Leadership and The Performance of Research and Development Project Group. *Journal of Management*. Vo;. 18. No. 3, 489-501.
- Luthans, F. 2002. *Organizational Behavior*, Ninth Edition, New York: McGraw Hill.
- Singarimbun, Masri, Sofian Effendi. 2005. *Metode Penelitian Survei*. PT. Pustaka LP3ES Indonesia. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Podsakoff, P., Mackenzie, S.B., and Bommer, W.H. 1996. Transformasional Leader Behavior and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of management*, 22 (2): 259-298.
- Marselius Sampe Tondok dan Rita Andarika. 2004. "Hubungan antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan". *Jurnal Psiche*, Vol. 1, No. 1, Desember 2004, 35-49.
- Robbins, S. P. 2006. *Perilaku Organisasi. Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jilid I. Jakarta: Prenhallindo.
- Siagian Sondang P., 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Seitzer, J., and Bass, B.M. 1990. Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*, 16(4): 693-703
- Stoner, James A.F., Freeman, Edward R., Gilbert, Jr, Sindoro, Alexander. 1996. *Manajemen*, Jakarta : PT. Prenhallindo.
- Spreitzer, G. (1995). "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation", *Academy of Management Review*, 38:5, 1442-1465.
- Wang, Guangping and Peggy D. Lee. 2009. Psychological Empowerment and Job Satisfaction An Analysis of Interactive Effects. *Group & Organization Management*, Volume 34 Number 3, 271-296
- Zadjuli, Suroso Imam, 2001, *Peranan dan Penerapan Ilmu Pengetahuan Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Serta Profesionalisasi di Era Global*. Kuliah Perdana Universitas Internasional Batam Tahun Akademik 2001/2002 di Kampus Universitas Internasional Batam.