

ABSTRAK

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Kediri

Disusun oleh:

Vimby Seftyato Cahyo Asmoro

Dosen Pembimbing:

Risca Fitri Ayuni, SE, MM, MBA.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan secara parsial. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*, yaitu penelitian yang menggambarkan hubungan satu variabel dengan variabel yang lain. Pengumpulan data menggunakan teknik penyebaran kuisioner dengan jumlah sampel berjumlah 135 orang. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolonieritas dan uji heteroskedastisitas serta pengujian hipotesis menggunakan uji t.

Hasil dari penelitian ini adalah: (1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan, (2) Komitmen organisasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa PT Pos Indonesia (Persero) Kota Kediri telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi dengan baik.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Employee Performance at PT. Pos Indonesia (Persero)

Kediri

By:

Vimby Seftyato Cahyo Asmoro

Advisor:

Risca Fitri Ayuni, SE, MM, MBA.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of transformational leadership and organizational commitment on employee performance partially. This explanatory research describes the relationship among variables. The data of this study are collected through questionnaire distributed 135 respondents and are analyzed using multiple linear regression and classical assumption test, which includes normality test, multicollinearity test, and heteroscedasticity test. The hypothesis is assessed using t test.

The results of this study are (1) that transformational leadership partially has a significant effect on employee performance and (2) that organizational commitment partially has a significant effect on employee performance. This shows that PT Pos Indonesia (Persero) Kediri has well applied transformational leadership style and organizational commitment.

Keywords: transformational leadership, organizational commitment, employee performance

Pendahuluan

Setiap perusahaan mempunyai suatu tujuan yang ingin dicapai. Salah satu faktor pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan adalah sumber daya manusia di dalam perusahaan. Antara sumber daya manusia dan perusahaan harus memiliki hubungan yang saling membutuhkan. Perusahaan membutuhkan karyawan yang berkualitas, namun perusahaan juga harus memenuhi kebutuhan karyawannya.

Perusahaan melakukan berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, tetapi perusahaan perlu mensejahterakan dan memajukan kemampuan karyawannya, karena karyawan merupakan aset bagi perusahaan. Salah satu aktivitas perusahaan untuk memajukan kemampuan karyawannya adalah meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan tolak ukur

dari keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Tingkat keberhasilan suatu organisasi dapat dinilai dari kualitas maupun kuantitas kerja para karyawan dalam menjalankan setiap tugas yang diberikan. Kunci dari keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya (Mangkunegara, 2009:67). Oleh karena itu, kewajiban organisasi adalah mengawasi kinerja para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Setiap perusahaan selalu mengawasi kinerja setiap karyawannya. Namun perusahaan tidak mungkin mengawasi kinerja setiap karyawan secara satu per satu bahkan perusahaan besar sekalipun. Maka dari itu, dibutuhkan seseorang yang mampu

memimpin sekaligus mengawasi kinerja setiap karyawan sebagai perwakilan perusahaan. Pada perusahaan besar, tidak hanya membutuhkan satu orang untuk mengawasi para karyawan di setiap bagian, namun perusahaan membutuhkan beberapa orang untuk memimpin di setiap bagian dalam perusahaan. Hal tersebut dilakukan agar proses pengawasan dapat dilakukan dengan baik dan mempermudah perusahaan untuk menilai kinerja setiap karyawan. Setiap pemimpin yang terpilih pasti memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda sehingga cara mereka memimpin dan mengawasi bawahannya juga berbeda.

Menurut Rivai (2014:42) gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang

disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Setiap organisasi pasti memiliki seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang berbeda. Pemimpin tersebut dipilih berdasarkan potensi dan kemampuannya dalam mengarahkan organisasi mencapai tujuannya. Setiap pemimpin memiliki karisma dalam diri mereka.

Pemimpin yang memiliki karisma yang tinggi dengan mudah dapat mempengaruhi dan memotivasi setiap pengikutnya untuk menjalankan perintahnya dalam memenuhi tujuan organisasi. Pengaruh seorang pemimpin dalam organisasi menyebabkan nilai-nilai pada sistem organisasi mengalami perubahan dan menciptakan visi yang kuat dalam organisasi. Kemampuan tersebut merupakan wujud dari kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan dengan cara

mengubah *status quo* dengan menggugah nilai-nilai pengikut dan pemahaman mereka kepada tujuan yang lebih tinggi (Hughes *et.all*, 2012:530). Pemimpin yang transformasional selalu mengajarkan pengikutnya cara menjadi seorang pemimpin dan mengajak mereka untuk lebih berperan aktif dalam membangun organisasi. Hal tersebut membuat karyawan lebih memahami kondisi dan situasi dalam organisasi mereka sehingga mereka mampu mengatasi setiap masalah terkait tugas mereka di organisasi. Pemimpin yang memiliki visi yang kuat dan mampu memotivasi karyawannya secara tidak langsung membantu meningkatkan kinerja karyawannya. Dengan adanya pemimpin seperti itu, setiap karyawan organisasi akan lebih nyaman dalam menjalankan tugasnya sehingga kepercayaan mereka kepada organisasinya juga semakin meningkat. Meningkatnya kepercayaan para

karyawan terhadap organisasi akan membentuk suatu komitmen yang kuat sebagai modal untuk membangun sebuah organisasi yang baik.

Komitmen organisasi adalah sejauh mana karyawan percaya dan menerima tujuan organisasi serta keinginan untuk tetap dengan organisasi (Mathis *et.all*, 2015:62). Sebuah komitmen akan terbentuk ketika setiap karyawan merasa percaya dan nyaman dalam menjalankan tugasnya di organisasi sehingga karyawan ingin tetap bertahan dan membantu organisasi mencapai tujuannya. Keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi dapat ditunjukkan dengan tingkat ketidakhadiran karyawan dan *turn over* karyawan. Karyawan yang kurang berkomitmen untuk organisasi lebih cenderung menarik diri dari organisasinya, baik secara terselubung seperti absen kerja ataupun secara

terang-terang dengan melakukan rotasi atau mengundurkan diri. Komitmen merupakan perwujudan dari kesetiaan karyawan terhadap organisasi dan sebagai pondasi terbentuknya organisasi yang baik. Semakin tinggi komitmen menunjukkan tingkat kinerja karyawan. Komitmen karyawan terhadap organisasi menjadi perhatian khusus bagi setiap perusahaan.

Era modern seperti saat ini, banyak perusahaan yang menjalankan bisnisnya secara konvensional mulai mengalami penurunan bahkan kebangkrutan. Hal tersebut terjadi di berbagai jenis perusahaan terutama perusahaan jasa pengiriman surat dan barang seperti PT Pos Indonesia (Persero). PT Pos Indonesia (Persero) merupakan salah satu badan umum milik negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa pengiriman barang dan surat terbesar di Indonesia. PT Pos Indonesia (Persero) juga merupakan perusahaan

penyedia jasa pengiriman barang paling lama berdiri diantara perusahaan penyedia jasa pengiriman yang lain. PT Pos Indonesia (Persero) memiliki klasifikasi status karyawan, yaitu karyawan tetap, karyawan *outsourcing* dan pekerja harian lepas (PHL). Karyawan tetap menempati jabatan yang cukup penting, seperti kepala kantor pos, wakil kepala kantor pos, manajer SDM, manajer keuangan, manajer pemasaran dan manajer operasional. Karyawan *outsourcing* dan PHL di PT Pos Indonesia (Persero) menempati posisi waktu tertentu seperti *security, teller, customer service (CS)*, petugas antaran, petugas pengolahan, staf SDM, staf keuangan, staf pemasaran dan staf operasional. Berbagai kemudahan yang ditawarkan dalam pelayanan terhadap pelanggan seperti pengiriman uang, pembayaran tagihan air, listrik dan telepon merupakan suatu strategi yang diambil

oleh PT Pos Indonesia (Persero) untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya

PT Pos Indonesia (Persero) sempat mengalami penurunan pendapatan pada awal tahun 2000-2008. Adanya layanan pesan singkat (SMS) dan jaringan internet yang masuk ke Indonesia menjadi hambatan tersendiri bagi Pos Indonesia yang saat ini masih mengandalkan pengiriman surat secara konvensional. Pada saat itu, pendapatan Pos Indonesia dari tahun ke tahun mengalami penurunan. Kerugian Pos Indonesia pada periode 2004-2008 mencapai Rp 606,5 miliar (koran-sindo.com, 2016). Hal tersebut berdampak buruk bagi kelanjutan bisnis Pos Indonesia. Namun pada awal tahun 2009, nasib Pos Indonesia mulai berubah setelah adanya liberalisasi bisnis pos melalui UU No 38 tahun 2009 tentang pos. Pos Indonesia mulai melakukan transformasi dengan membentuk *holding company*,

revitalisasi bisnis inti, mengembangkan bisnis-bisnis baru dan merestrukturisasi organisasi internal Pos Indonesia. (Tirto.id, 2016).

Pos Indonesia semakin berkembang dari waktu ke waktu. Sampai saat ini Pos Indonesia telah memperluas area bisnisnya yang dulu hanya mengandalkan jasa pengiriman surat dan barang secara konvensional menjadi Pos Indonesia yang lebih modern dengan bekerja sama dengan salah satu mitra *e-commerce* terbesar di Indonesia yaitu Lazada. Pos Indonesia saat ini telah berhasil beradaptasi dengan perkembangan zaman dan kembali bersaing dengan para kompetitornya.

Pos Indonesia sangat mengedepankan pelayanan terhadap pelanggan. Pelayanan merupakan sesuatu yang sangat diperhatikan oleh perusahaan seperti Pos Indonesia. Baik atau tidaknya kualitas pelayanan

tergantung kepada kinerja setiap karyawan Pos Indonesia. Pelayanan yang berkualitas ditunjukkan dengan kinerja karyawan secara optimal sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan yang ditentukan. Kinerja yang buruk dari karyawan akan berdampak buruk pada citra perusahaan. Untuk menghindari hal tersebut, dukungan seorang pemimpin akan membantu para karyawan untuk menyelesaikan masalah terkait kinerja mereka. Selain itu, dorongan semangat yang diberikan pemimpin kepada karyawannya membuat mereka lebih nyaman dan lebih giat dalam bekerja sehingga membuat komitmen karyawan terhadap organisasi/perusahaan akan tetap terjaga. Hal tersebut dapat berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Maka dari itu, sudah menjadi kewajiban dari Pos Indonesia untuk lebih meningkatkan kualitas kinerja dari karyawannya demi menjaga kualitas

pelayanan dan kepercayaan para pelanggannya.

Gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi merupakan sesuatu yang penting bagi setiap organisasi dalam mencapai tujuannya, tidak terkecuali bagi PT Pos Indonesia (Persero) kota Kediri. Gaya kepemimpinan yang digunakan setiap manager PT Pos Indonesia (Persero) Kota Kediri sangat berbeda-beda. Terdapat beberapa manager yang sering datang terlambat, kurang mengawasi pekerjaan karyawannya. Jika ada karyawan yang kesulitan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, pemimpin tersebut tidak akan membantu dan hanya menghimbau karyawan tersebut untuk segera mencari jalan keluar dari permasalahannya. Selain itu, para manager tersebut juga kurang melakukan interaksi dengan karyawan dengan baik sehingga karyawan yang memiliki potensi kurang

mendapat perhatian dari atasannya. Hal tersebut akan berdampak pada pola kinerja para karyawan. Perbedaan gaya kepemimpinan setiap manajer di PT Pos Indonesia (Persero) kota Kediri membuat pola kerja karyawan di setiap bagian perusahaan menjadi berbeda sehingga hal tersebut berdampak pada kinerja karyawan.

Terdapat kasus lain seperti beberapa karyawan yang bekerja di bagian tertentu dalam perusahaan memanfaatkan waktu kerja mereka untuk beristirahat ditengah padatnya pekerjaan. Hal tersebut disebabkan oleh pengawasan yang kurang dari atasan atau manajer mereka sehingga mereka kurang memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Selain itu, banyak karyawan yang lama bekerja disana mengeluhkan jenjang karir mereka di perusahaan dan tidak sedikit dari mereka yang berniat untuk segera pergi dari perusahaan. Hal tersebut

dikarnakan gaji dan posisi mereka yang tidak sesuai dengan kemampuan dan kontribusi yang mereka berikan terhadap perusahaan. Hal tersebut membuat mereka merasa kurang nyaman berada di perusahaan sehingga mempengaruhi kinerja mereka. Beberapa kasus tersebut merupakan bukti bahwa semakin menurunnya tingkat kepercayaan karyawan terhadap pemimpin dan perusahaan yang menyebabkan penurunan kinerja karyawan. Menurunnya kinerja karyawan berdampak besar pada kualitas pelayanan di PT Pos Indonesia (Persero) Kota Kediri.

Dari beberapa fakta yang telah disebutkan, maka perlunya mengadakan sebuah penelitian dengan mengangkat judul **"Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Pos Indonesia (Persero) Kota Kediri"**.

Landasan Teori

Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins dan Judge (2013:379) pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan diri mereka demi kebaikan organisasi dan memiliki efek yang luar biasa pada pengikut mereka. Kepemimpinan transformasional memperhatikan nilai-nilai kolektif umum seperti kebebasan, kesamaan, komunitas, keadilan dan persaudaraan.

Terdapat pendapat lain yang mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan bentuk kemampuan seseorang yang mengubah *status quo* dengan nilai-nilai pengikut dan pemahaman mereka kepada tujuan yang lebih tinggi (Hughes *et.all*, 2012:530).

Menurut Robbins dan Judge (2013:383), terdapat beberapa

karakteristik dari pemimpin yang tranformasional:

1. Pengaruh yang Ideal
2. Motivasi Inspirasional
3. Stimulasi Intelektual
4. Pertimbangan/Perhatian Individu

Komitmen Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2008:100) komitmen organisasional adalah suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Robbins dan Judge (2008:101) menyatakan bahwa ada tiga dimensi terpisah komitmen organisasional adalah:

1. Komitmen afektif
2. Komitmen berkelanjutan
3. Komitmen normatif

Kinerja Karyawan

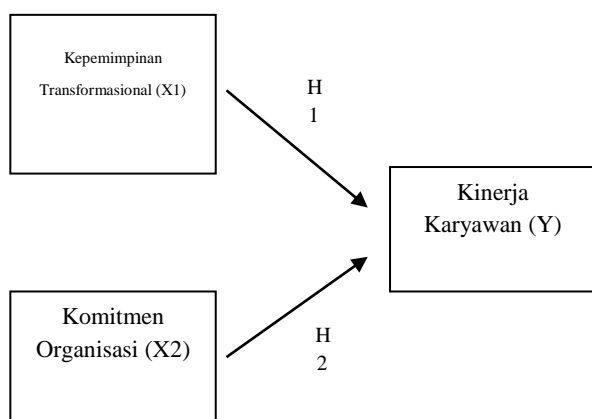
Menurut Hughes (2012:311) kinerja adalah sesuatu yang berkaitan

dengan perilaku ke arah pencapaian tujuan atau misi organisasi atau produk dan jasa yang dihasilkan dari perilaku tersebut. Menurut Mangkunegara (2009:67), kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Penilaian kinerja dipengaruhi beberapa hal. Berikut pengukuran kinerja karyawan menurut Dharma (2003:355) mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kuantitas
2. Kualitas
3. Ketepatan Waktu

Hipotesis



H1: Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Kota Kediri.

H2: Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Kota Kediri.

Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan yaitu penelitian eksplanasi (*explanatory research*). Menurut Wiratha (2006:160) penelitian eksplanasi bertujuan untuk menggambarkan suatu generalisasi atau menjelaskan hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Penelitian ini mengambil lokasi pada PT Pos Indonesia (Persero) Kota Kediri yang bertempat di Jl. Mayjen Sungkono no 32, Pocanan, Kec. Kota, Kota Kediri, Jawa Timur. Populasi dari

penelitian ini adalah karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Kota Kediri.

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampling jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Berdasarkan teknik sampling yang digunakan, maka jumlah populasi sebesar 135 orang akan diambil seluruhnya sebagai sampel penelitian. Metode pengambilan data dari penelitian ini menggunakan kuesioner dengan skala likert.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional (X1)
2. Komitmen Organisasi (X2)
3. Kinerja Karyawan (Y)

Hasil Penelitian

Uji Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas

Tabel 4.6 Uji Validitas Variabel

Item	r hitung	Sig.	r Tabel	Keterangan
X1.1	0.663	0.000	0.3	Valid
X1.2	0.586	0.000	0.3	Valid
X1.3	0.752	0.000	0.3	Valid
X1.4	0.658	0.000	0.3	Valid
X1.5	0.679	0.000	0.3	Valid
X1.6	0.563	0.000	0.3	Valid
X1.7	0.642	0.000	0.3	Valid
X1.8	0.703	0.000	0.3	Valid
X1.9	0.586	0.000	0.3	Valid
X1.10	0.746	0.000	0.3	Valid
X1.11	0.571	0.000	0.3	Valid
X1.12	0.709	0.000	0.3	Valid
X1.13	0.717	0.000	0.3	Valid
X1.14	0.681	0.000	0.3	Valid
X1.15	0.626	0.000	0.3	Valid
X1.16	0.555	0.000	0.3	Valid
X2.1	0.595	0.000	0.3	Valid
X2.2	0.525	0.000	0.3	Valid
X2.3	0.780	0.000	0.3	Valid
X2.4	0.693	0.000	0.3	Valid
X2.5	0.713	0.000	0.3	Valid
X2.6	0.588	0.000	0.3	Valid
X2.7	0.727	0.000	0.3	Valid
X2.8	0.642	0.000	0.3	Valid
Y1	0.784	0.000	0.3	Valid
Y2	0.644	0.000	0.3	Valid
Y3	0.848	0.000	0.3	Valid
Y4	0.737	0.000	0.3	Valid
Y5	0.649	0.000	0.3	Valid

Dari Tabel 4.6 dapat dilihat bahwa nilai sig. r item pertanyaan lebih kecil dari 0.05 ($\alpha = 0.05$) yang berarti tiap-tiap item variabel adalah valid sehingga dapat disimpulkan bahwa

item-item tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian

b. Uji Reliabilitas

Tabel 4.7 Uji Reliabilitas Variabel

No.	Variabel	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,909	Reliabel
2	Komitmen Organisasi (X2)	0,811	Reliabel
3	Kinerja Karyawan(Y)	0,786	Reliabel

Dari Tabel 4.7 diketahui bahwa nilai koefisien reliabilitas untuk semua variabel lebih besar dari 0,6. Dari ketentuan yang telah disebutkan sebelumnya maka semua variabel yang digunakan untuk penelitian sudah reliabel.

Uji Asumsi Klasik:

a. Uji Normalitas

Tabel 4.8 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		135
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.38968569
Most Extreme Differences	Absolute	.072
	Positive	.072
	Negative	-.048
Kolmogorov-Smirnov Z		.835
Asymp. Sig. (2-tailed)		.489

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

Dari hasil perhitungan didapatkan nilai **sig.** sebesar 0.489 (dapat dilihat pada tabel 4.8) atau lebih besar dari 0.05; maka ketentuan H_0 diterima yaitu bahwa asumsi normalitas terpenuhi.

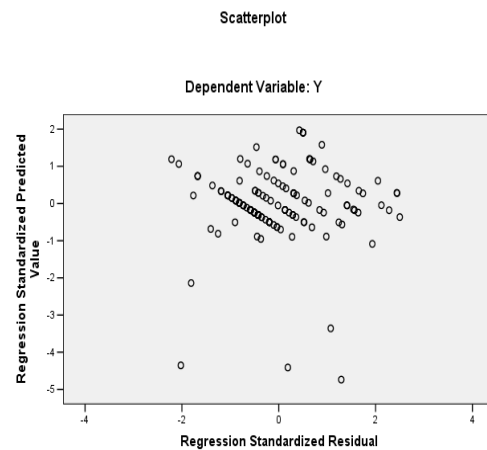
b. Uji Multikolinieritas

Tabel 4.9 Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel bebas	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
X1	0.376	2.660
X2	0.376	2.660

Pada hasil pengujian didapat bahwa keseluruhan nilai tolerance > 0,1 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel bebas.

c. Uji Heterokedastisitas



Gambar 4.2 Uji Heteroskedastisitas

Dari hasil pengujian tersebut didapat bahwa diagram tampilan *scatterplot* menyebar dan tidak membentuk pola tertentu sehingga dapat disimpulkan bahwa sisaan mempunyai ragam homogen (konstan) atau dengan kata lain tidak terdapat gejala heterokedastisitas.

Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 4.10 Rekapitulasi Hasil Regresi

Variabel Terikat	Variabel Bebas	(Standarized Coefficients) Beta	t hitung	Sig.	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)			1.960	0.052	
	X1	0.311	3.423	0.001	Signifikan
	X2	0.500	5.506	0.000	Signifikan

$$Y = 0,311 X_1 + 0,500 X_2$$

Dari persamaan di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- $b_1 = 0,311$, artinya kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,311 satuan untuk setiap tambahan satu satuan X_1 (kepemimpinan transformasional). Jadi apabila kepemimpinan transformasional mengalami peningkatan 1 satuan, maka

kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,311 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.

- $b_2 = 0,500$, artinya kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,500 satuan untuk setiap tambahan satu satuan X_2 (komitmen organisasi), jadi apabila komitmen organisasi mengalami peningkatan 1 satuan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,500 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.

Berdasarkan interpretasi di atas, dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi meningkat maka akan diikuti peningkatan kinerja karyawan.

Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 4.11 Koefisien Korelasi dan Determinasi

R	R Square	Adjusted R Square
0.769	0.591	0.585

Koefisien determinasi digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh

atau kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari analisis pada Tabel 4.11, diperoleh hasil adjusted R^2 (koefisien determinasi) sebesar 0,585. Artinya bahwa 58,5% variabel kinerja karyawan akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu kepemimpinan transformasional (X_1) dan komitmen organisasi (X_2). Sedangkan sisanya 41,5% variabel kinerja karyawan akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini seperti variabel motivasi, kepuasan kerja dll.

Pengujian Hipotesis

a. Hasil Hipotesis (t test / parsial)

Tabel 4.12 Hasil Uji t / Parsial

Variabel Terikat	Variabel bebas	t hitung	t Tabel	Sig.	Keterangan
Kinerja karyawan (Y)	X1	3.423	1.978	0.001	Signifikan
	X2	5.506	1.978	0.000	Signifikan

Berdasarkan tabel 4.11 diperoleh hasil sebagai berikut :

▪ t test antara X_1 (kepemimpinan transformasional) dengan Y (kinerja karyawan) menunjukkan t hitung = 3,423. Sedangkan t tabel ($\alpha = 0.05$; db residual =132) adalah sebesar 1,978. Karena t hitung > t tabel yaitu $3,423 > 1,978$ atau nilai sig t ($0,001 < \alpha = 0.05$ maka pengaruh X_1 (kepemimpinan transformasional) terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh kepemimpinan transformasional atau dengan meningkatkan kepemimpinan transformasional maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan secara nyata.

▪ t test antara X_2 (komitmen organisasi) dengan Y (kinerja karyawan) menunjukkan t hitung = 5,506. Sedangkan t tabel ($\alpha = 0.05$; db residual = 132) adalah sebesar 1,978.

Karena t hitung $>$ t tabel yaitu $5,506 > 1,978$ atau nilai $\text{sig } t(0,000) < \alpha = 0.05$ maka pengaruh X_2 (komitmen organisasi) terhadap kinerja karyawan adalah signifikan pada alpha 5%. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh komitmen organisasi atau dengan meningkatkan komitmen organisasi maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan secara nyata.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh Kepemimpinan

Transformasional (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, maka dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan secara signifikan. Variabel kepemimpinan

transformasional sendiri terdapat 16 item. Diketahui bahwa item X1.1 (pimpinan telah membantu mengembangkan potensi) memiliki rata-rata tertinggi dari variabel ini sebesar 4,46. Hal ini menunjukkan bahwa para pimpinan perusahaan ikut berkontribusi dalam mengembangkan potensi setiap karyawannya. Namun, masih ada suatu hal yang harus ditingkatkan seperti item X1.16 (pimpinan selalu memberikan kesempatan bagi individu yang memiliki kemampuan dan aspirasi yang berbeda) memiliki nilai rata-rata terendah sebesar 4,01. Hal tersebut dapat diartikan bahwa para pimpinan perusahaan kurang memberikan kesempatan bagi karyawan yang memiliki kemampuan terutama dalam berpendapat.

Penelitian ini sesuai Patiar and Wang (2016) yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional

berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut teori Bass (1985) pemimpin transformasional mampu memotivasi bawahan untuk melakukan jauh melampaui harapan dengan mengaktifkan kebutuhan tatanan pengikut yang lebih tinggi, membangun iklim kepercayaan dan mempengaruhi mereka untuk mengorbankan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi (Bass, 1985).

Pengaruh Komitmen Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, maka dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan secara signifikan. Variabel komitmen organisasi ini terdiri dari 8 item. Diketahui bahwa item X2.1 (bersedia melakukan lebih banyak usaha yang diharapkan untuk membantu Pos Indonesia menjadi sukses) memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,55.

Hasil tersebut dapat diartikan bahwa sebagian karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Kota Kediri bersedia bekerja lebih keras demi membantu perusahaan mencapai kesuksesan di masa depan. Namun, terdapat suatu kendala dalam perusahaan seperti yang ditunjukkan item X2.8 (saya merasa Pos Indonesia merupakan tempat terbaik dari semua perusahaan jasa yang ada) memiliki nilai rata-rata terendah sebesar 4,18. Hal tersebut mengindikasikan terdapat sebagian kecil karyawan yang masih belum menganggap Pos Indonesia sebagai tempat terbaik dari semua perusahaan jasa.

Penelitian ini telah sesuai dengan Patiar & Wang (2016) dan Zehir *et all* (2012) yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Porter *et all* (1974) mengatakan keterikatan ini (komitmen) dicirikan oleh niat untuk tetap berada dalam organisasi

(mengidentifikasi dengan nilai dan tujuannya) dan kemauan untuk memberikan usaha ekstra atas namanya.

Implikasi Penelitian

Berdasarkan aspek kepemimpinan, PT. Pos Indonesia (Persero) Kota Kediri perlu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional di setiap divisi/bagian perusahaan. Para pimpinan/manajer perusahaan lebih meningkatkan kontribusi dalam membantu mengembangkan potensi setiap karyawannya. Selain itu, para pimpinan/manajer sebaiknya lebih terbuka dan bersedia menerima saran dan pendapat dari karyawan ketika terdapat persoalan yang sulit dihadapi ketika bekerja. Melalui metode kepemimpinan transformasional, setiap manajer dan karyawan dapat lebih banyak melakukan interaksi dalam bekerja sehingga setiap manajer dapat mengetahui potensi setiap karyawannya

dan ikut membantu mengembangkan potensi tersebut. Berdasarkan aspek dari komitmen organisasi, PT Pos Indonesia (Persero) Kota Kediri perlu mempertahankan dan meningkatkan hubungan kerja dengan karyawan melalui serangkaian program kerja baik formal maupun informal. Selain itu, perusahaan perlu meningkatkan kesejahteraan karyawan agar karyawan merasa aman dan nyaman bekerja di perusahaan. Semua usaha tersebut akan menciptakan hubungan yang baik antara perusahaan dengan karyawannya sehingga akan terbentuk suatu komitmen bersama demi kemajuan perusahaan. Semakin baik komitmen organisasi yang dibangun membuat kinerja karyawan semakin meningkat.

Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan interpretasi pembahasan yang telah

dilakukan, maka kesimpulan dari hasil penelitian sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan
- b. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

- a. Para manajer setiap bagian perlu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang lebih baik seperti selalu memegang teguh komitmen organisasi, memiliki visi dan misi yang jelas, selalu memberikan inspirasi, menjadi tauladan yang baik bagi bawahannya, mendelegasikan wewenang kepada para bawahannya, menyampaikan visi dan misi secara jelas, selalu

berkoordinasi dengan para karyawannya demi keberhasilan suatu program kerja, ikut membantu dalam pengembangan diri karyawannya. menjalin hubungan interpersonal yang baik dengan karyawannya dan menghargai pendapat, ide, kritik dan saran dari karyawannya.

- b. Perusahaan perlu mempertahankan komitmen organisasi dengan meningkatkan kesejahteraan karyawannya seperti penempatan posisi yang sesuai dengan kemampuan/potensi karyawan, memperbaiki sarana dan prasana penunjang kerja karyawannya, memberikan penghargaan berupa kenaikan jabatan/gaji bagi karyawan yang berprestasi, merencanakan program jenjang karir bagi karyawan yang memiliki potensi, mengadakan acara informal untuk menjalin hubungan yang baik antara pihak

perusahaan dengan karyawannya seperti jalan santai, seminar motivasi bersama, bakti sosial dll.

Daftar Pustaka

- Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bateman, T.S & Snell, S.A. 2014. *Manajemen: Kepemimpinan dan Kerjasama dalam Dunia yang Kompetitif*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat
- Daft, R.L. 2011. *Management*. Edisi 11. Boston: Cengage Learning.
- Darma, Agus. 2003. *Manajemen Supervisi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Perkasa.
- Dessler, Gary. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Indeks.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program IBM SPSS 19*. Edisi Kelima. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hartanto, F.M. 2009. *Paradigma Baru Manajemen Indonesia*. Bandung: Mizan Media Utama.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hughes, R.L. Ginnet, RC & Curphy, G.J. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*. Edisi 7. Jakarta: Salemba Humanika.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. *Organizational Behavior*. 5th Edition. Boston: McGraw-Hill.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Mangkunegara, A.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Manullang, M. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Yogyakarta: BPFE.
- Mathis, R.L & Jackson, J.H & Valentine, S.R. 2015. *Human Resource Management: Essential Perspectives*. 7th edition. Boston: Cengage Learning.

- Moorhead, Gergory dan Ricky W Griffin. 2013. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nawawi, H.H. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nawawi, Ismail. 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta: PT. Fajar Interpratama Mandiri.
- Prasetyo, R. 2006. *Pengembangan Karier Sekretaris Kepemimpinan*. Yogyakarta: Andi Publisher.
- Priyatno, Dwi. 2010. *Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian dengan SPSS dan Tanya Jawab Ujian Pandadaran*. Yogyakarta: Gaya Media.
- Rivai, V. 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Edisi Keempat*. Jakarta: Rajawali Pers..
- Robinns P, Stephen & Judge A, Timothy. 2008. *Perilaku Organisasi Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robinns P, Stephen & Judge A, Timothy. 2008. *Perilaku Organisasi Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins P, Stephen & Judge A, Timothy. 2013. *Organizational Behavior. 15th edition*. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Bisnis Edisi 1*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.

Sutrisno, Edy. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana.

Thoha, M. 2013. Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Implikasinya. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Terry, G.R. & Rue, L.W. 2013. Dasar Dasar Manajemen. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Wirartha, I Made. 2006. Metodologi Penelitian Sosial Ekonomi. Yogyakarta: C.V Andi Offset.