

Pengaruh Dukungan Sosial dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi dengan Mediator Motivasi Kerja

*Miftahun Ni'mah Suseno*¹

Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta

Sugiyanto

Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada

Abstract

The purpose of this research was to investigate the influence of social support and transformational leadership toward the three component model of organizational commitment (affective, continuance, and normative) with work motivation as a mediator.

Subjects were 94 employees of a sugar factory in Indonesia with minimum 2 years as tenure. Four questionnaire used to obtain the data were organizational commitment questionnaire, social support questionnaire, transformational leadership questionnaire, and work motivation questionnaire.

Data were analyzed using regression analysis and partial correlation. Results were: (1) affective and continuance commitments were significantly influenced by social support and transformational leadership with work motivation as mediator and (2) normative commitment was not significantly influenced by social support and transformational leadership.

Keywords: organizational commitment, social support, transformational leadership, work motivation.

Komitmen organisasi mempunyai peranan penting bagi perusahaan dalam proses operasional. Demikian juga komitmen organisasi mempunyai peranan penting bagi individu anggota suatu perusahaan untuk membangun kerjasama, memupuk semangat kerja, dan menciptakan loyalitas pada perusahaan. Steers & Porter (1983) menyatakan bahwa komitmen yang tinggi terhadap perusahaan akan

membawa dampak positif bagi perusahaan. Dengan komitmen yang tinggi maka karyawan akan lebih betah dalam bekerja, setia, ikut berpartisipasi penuh dalam pencapaian tujuan perusahaan. Katz & Kahn (1979) juga menyatakan bahwa komitmen yang tinggi akan membuat perusahaan lebih kompetitif karena para karyawan yang berkomitmen tinggi biasanya kreatif dan inovatif.

Porter, Crampon, & Smith (1976) mengungkapkan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan-karyawan yang

¹ Korespondensi mengenai artikel ini dapat dilakukan dengan menghubungi: miftahun_s@yahoo.com

berkualitas dan memiliki tingkat komitmen tinggi untuk dapat bertahan di dunia bisnis yang sangat kompetitif. Komitmen yang tinggi menunjukkan adanya kesediaan karyawan untuk bekerja keras bagi perusahaan, adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan serta nilai-nilai perusahaan serta adanya keinginan pada diri karyawan untuk mempertahankan keanggotaan dalam perusahaan. Keadaan-lah ideal inilah yang selalu diinginkan oleh perusahaan.

Namun demikian, kenyataan yang ada menunjukkan bahwa sebagian karyawan mempunyai komitmen organisasi yang rendah. Perusahaan-perusahaan Amerika menunjukkan kurangnya komitmen dan pemahaman untuk menciptakan mutu dalam pekerjaannya. Fenomena yang terjadi sehubungan dengan komitmen organisasi merupakan pertanda bahwa perusahaan tidak dapat memenuhi harapan seperti yang diinginkan karyawan. Oleh karena itu akan sulit bagi karyawan untuk mempertahankan komitmennya pada saat dihadapkan pada alternatif pekerjaan lain yang lebih menjanjikan harapan yang lebih tinggi. Rendahnya komitmen karyawan ini merupakan kerugian besar bagi perusahaan, terutama bila terjadi pada karyawan yang telah banyak dididik oleh perusahaan (SWA, 2001).

Temuan menarik hasil survei melalui internet dilakukan oleh lembaga konsultan sumber daya manusia dengan melibatkan 8.000 responden dari 46 perusahaan yang mewakili 14 bidang industri di Indonesia. Responden sebanyak itu merupakan 9% dari total responden se Asia. Hasil survei menunjukkan komitmen organisasi yang rendah. Hal ini membawa dampak pada prestasi kerja karyawan yang rendah, karena karyawan tidak bekerja dengan serius. Selain itu juga menyebabkan kerugian yang besar bagi perusahaan,

antara lain pindah kerja dan pemogokan (Republika, 2004).

Semua permasalahan yang ditimbulkan akibat rendahnya komitmen karyawan dalam suatu perusahaan tidak terlepas juga dari adanya peranan seorang pemimpin dalam perusahaan. Dalam manajemen, kepemimpinan merupakan penggerak yang penting bagi sumber-sumber dan alat-alat dalam suatu organisasi. Dikatakan demikian karena dalam usaha untuk mencapai tujuan perusahaan agar sukses, sebagian besar ditentukan di tangan pemimpin perusahaan. Faktor lain yang diduga mempengaruhi tinggi rendahnya komitmen organisasi adalah dukungan sosial. Hal ini sesuai dengan pernyataan Rhoades, Eisenberger, & Armeli (2001) bahwa tumbuhnya komitmen organisasi pada karyawan dipengaruhi oleh dukungan sosial yang diterimanya selama bekerja di perusahaan tersebut. Keberhasilan perusahaan erat kaitannya dengan motivasi kerja karyawan. Mereka yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan memiliki semangat kerja, hasrat, keinginan, dan energi yang besar dalam dirinya untuk melaksanakan tugas seoptimal mungkin. Pentingnya motivasi kerja ini sesuai dengan pendapat Handoko (1992) yang menyatakan bahwa menilai dan memahami karyawan tidak cukup dengan melihat perilaku atau tindakannya, namun perlu mencermati motivasi yang menjadi daya penggerak perilaku.

Menurut pendapat Steers & Porter (1983) motivasi kerja karyawan yang tinggi akan membawa dampak yang positif bagi perusahaan dan akan mempengaruhi terciptanya komitmen organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka pertanyaan penelitian ini adalah apakah ada pengaruh dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afek-

tif, komitmen kontinuitas, dan komitmen normatif dengan mediator motivasi kerja?

Komitmen Organisasi

Steers & Porter (1983) memaparkan beberapa definisi komitmen organisasi yang dikemukakan oleh para ahli antara lain Sheldon mendefinisikan komitmen sebagai suatu orientasi terhadap organisasi yang menghubungkan atau melekatkan individu pada organisasi tersebut. Kanter mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keinginan dari pelaku-pelaku sosial untuk memberikan tenaga dan kesetiannya pada sistem-sistem sosial. Definisi komitmen organisasi menurut Hrebiniak & Alutto (1972) yaitu sebagai suatu gejala struktural yang terjadi sebagai akibat dari suatu transaksi antara individu dan organisasi dalam investasi selama beberapa waktu. Ahli yang lain yaitu Salancik (1977) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu tahap pada saat individu menjadi terikat karena tindakan-tindakannya dan dengan tindakan tersebut tumbuh keyakinan untuk tetap mempertahankan aktivitas dan keterlibatannya. Sedangkan definisi komitmen organisasi menurut Hall, Schneider, & Nygren (1970) merupakan proses agar tujuan organisasi dan tujuan individu lebih terintegrasi dan kongruen.

Dari berbagai definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, Steers & Porter (1983) menyimpulkan bahwa terdapat dua pendekatan yang dapat digunakan untuk menjelaskan konsep komitmen karyawan terhadap organisasi, yaitu pengertian komitmen dalam kategori sikap dan komitmen dalam kategori perilaku. Pendekatan pertama yang memandang bahwa komitmen organisasi merupakan sikap karyawan dalam mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi dan tujuannya serta ingin mempertahankan keanggotaannya untuk mencapai tujuan tersebut. Hal ini sesuai

dengan pendapat Miner (1992) bahwa komitmen sikap merupakan kekuatan relatif proses identifikasi seseorang dengan keterlibatannya dalam organisasi, serta menggabungkan ada atau tidaknya keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Menurut Meyer, Allen, & Smith (1993) komitmen organisasi merupakan kelekatan emosi, identifikasi, dan keterlibatan karyawan dalam perusahaan, serta keinginan untuk tetap menjadi anggota perusahaan. Komitmen terhadap organisasi dalam tiga komponen yang berbeda yaitu komitmen sebagai kelekatan afeksi kepada organisasi, komitmen dipandang sebagai biaya yang timbul jika meninggalkan organisasi, dan komitmen sebagai kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi, sehingga dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi mengandung elemen keinginan, kebutuhan, dan kewajiban.

Berdasarkan tiga komponen tersebut, Meyer et al. (1993) mengajukan konsep tiga komponen komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuitas, dan komitmen normatif. Komitmen afektif yang berkaitan dengan aspek emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Komitmen afektif merupakan proses sikap dimana seseorang berpikir tentang hubungannya dengan organisasi dengan mempertimbangkan kesesuaian antara nilai dan tujuannya dengan nilai dan tujuan organisasi. Komitmen kontinuitas yaitu persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan perusahaan. Komitmen normatif yang merupakan perasaan-perasaan seperti tanggungjawab, loyalitas, atau kewajiban moral terhadap organisasi.

Berdasarkan definisi komitmen organisasi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi bukan sekedar loyalitas karyawan yang pasif terhadap

organisasi, tetapi juga menggambarkan hubungan karyawan dengan organisasi secara aktif, yang ditunjukkan dengan keterlibatannya dalam kegiatan organisasi dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

Dukungan Sosial

Safarino (1990) mengungkapkan bahwa dukungan sosial mengacu pada kesenangan yang dirasakan, penghargaan atau kepedulian, atau membantu orang menerima sesuatu dari orang lain atau kelompok lain. Menurut Katz & Kahn (1979), komunikasi akan memberikan sifat positif disertai rasa suka, rasa percaya, dan adanya penghormatan yang sangat berarti yang dirasakan bagi orang yang mendapat dukungan sosial.

Caplan (dalam Seers, Mc.Gee, Serey, & Graen, 1983) mengungkapkan bahwa dukungan sosial adalah tindakan menolong orang lain dan ketenteraman berkomunikasi dengan orang lain. Perilaku menolong ini termanifestasi dalam tiga bentuk yaitu pertama, pemberian perhatian afeksi dan pemeliharaan yang membantu mempertahankan harga diri dan mendukung keyakinan, kedua adalah bantuan informasi dan bimbingan pemecahan masalah yang praktis, dan ketiga yaitu dukungan dalam bentuk pemberian dorongan berupa penilaian atau umpan balik (Crider, 1983).

Berdasarkan beberapa pendapat mengenai dukungan sosial maka dapat disimpulkan bahwa dukungan sosial adalah suatu bentuk hubungan interpersonal dengan orang-orang yang ada di sekitar, yang didalamnya terdapat pemberian bantuan yang dapat berupa empati yang diberikan melalui proses komunikasi, kontak sosial yang pada akhirnya akan mendapatkan kesenangan, penghargaan dari orang yang mendapatkan bantuan, serta perasaan diperhatikan dari orang

yang menerima bantuan atau dukungan. Pemberian dukungan ini meliputi perhatian afeksi dan pemeliharaan yang membantu mempertahankan harga diri dan mendukung keyakinan, kedua adalah bantuan informasi dan bimbingan pemecahan masalah yang praktis, dan ketiga yaitu dukungan dalam bentuk pemberian dorongan berupa penilaian atau umpan balik

Menurut Caplan (dalam Crider, 1983) dukungan sosial mempunyai 3 komponen, yaitu perhatian emosional, informasi, dan penilaian. Perhatian emosional yaitu individu merasa bahwa orang-orang yang ada di sekitarnya memberikan perhatian pribadi pada dirinya dan membantu memecahkan masalah, baik masalah yang dihadapi dalam pekerjaan maupun masalah pribadi. Informasi yaitu individu mendapatkan informasi-informasi yang dibutuhkan dan juga dapat menyampaikan informasi kepada individu-individu yang lain. Pemberian dorongan dan penilaian (umpan balik) yaitu individu mendapatkan perhatian dorongan, umpan balik atau penilaian yang mendukung atas pekerjaan yang dilakukannya.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan mendapat perhatian dari para ahli untuk memberi hidup baru dalam organisasi kita dan kepemimpinan baru tersebut adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional dapat menciptakan sesuatu yang baru dari sesuatu yang lama. Praktik gaya kepemimpinan transformasional mampu membawa perubahan-perubahan yang lebih mendasar, seperti perubahan nilai-nilai, tujuan, dan kebutuhan bawahan (Avolio & Bruce, 1997). Bass (1990) mengemukakan mengenai konsep kepemimpinan transformasional ini merupakan gabungan antara paradigma "*trait*" dan gaya

pendekatan kontingensi atau ketergantungan, hal ini sering juga disebut sebagai psikologi integratif.

Rouche (dalam Pawar & Eastman, 1997) mengartikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi nilai-nilai, sikap dan kepercayaan, dan perilaku pemimpin-pemimpin lain dengan maksud untuk menyelesaikan misi organisasi. Bass (1990) menyatakan bahwa pemimpin transformasional dalam konteks pengaruh atasan terhadap bawahan. Bawahan merasa percaya, kagum, bangga, loyal, dan respek terhadap atasan, serta mereka termotivasi untuk mengerjakan suatu melebihi dari yang diharapkan.

Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai penilaian kemampuan pemimpin mempengaruhi bawahan untuk membangkitkan kesadarannya akan pentingnya hasil kerja, mendahului kepentingan kelompok dan meningkatkan kebutuhan-kebutuhan bawahan pada tingkatan yang lebih tinggi sehingga tercapai kualitas hidup yang lebih baik. Bass (1990) merumuskan empat ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas sebagai pemimpin transformasional dengan karakteristik: (1) karismatik yaitu memberi visi dan misi, menumbuhkan kebanggaan, dan mampu mendapatkan kepercayaan dan rasa hormat dari bawahannya, (2) inspirasional yaitu mampu mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan kerja keras, mengekspresikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana, (3) stimulasi intelektual yaitu menghargai kecerdasan, mengembangkan rasionalitas dan pengambilan keputusan secara hati-hati, dan (4) perhatian secara individual yaitu memberikan perhatian secara personal, memperlak-

kukan setiap bawahan secara individual, memberi saran, dan memberi bimbingan.

Motivasi Kerja

Motivasi adalah suatu model dalam menggerakkan dan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan tugas masing-masing dalam mencapai tujuan dengan penuh kesadaran, kegairahan, dan bertanggungjawab. Oleh karena itu, motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Dalam psikologi, motivasi kerja sering disebut sebagai pendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang karyawan ikut menentukan besar kecilnya prestasi (Anoraga, 2001).

Steers & Porter (1983) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu usaha yang dapat menimbulkan suatu perilaku, mengarahkan perilaku, dan memelihara atau mempertahankan perilaku yang sesuai dengan lingkungan kerja dalam organisasi. Motivasi kerja merupakan kebutuhan pokok manusia dan sebagai insentif yang diharapkan memenuhi kebutuhan pokok yang diinginkan, sehingga jika kebutuhan itu ada akan berakibat pada kesuksesan terhadap suatu kegiatan. Karyawan yang mempunyai motivasi kerja tinggi akan berusaha agar pekerjaannya dapat terselesaikan dengan sebaik-baiknya (Tjalla, 2002).

Motivasi kerja adalah dorongan kerja yang timbul pada diri karyawan untuk berperilaku sehingga karyawan mau dan rela untuk mengerahkan kemampuannya yaitu keahlian, ketrampilan, tenaga, dan waktu untuk melakukan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya sesuai tujuan yang ditentukan. Berdasarkan definisi motivasi kerja tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah kekuatan yang mendorong karyawan untuk berperilaku, mengarahkan perilaku sesuai kemampuannya yang berorientasi

pada tujuan dengan melibatkan diri pada pekerjaan.

Menurut Herzberg (dalam Riggio, 2003), kebutuhan-kebutuhan seseorang yang mendasari motivasi terbagi menjadi dua golongan, yaitu faktor higien dan motivasi. *Higien* terdiri dari status, hubungan interpersonal, supervisi, peraturan-peraturan perusahaan dan administrasi, jaminan dalam pekerjaan, kondisi kerja, gaji dan kehidupan pribadi. *Motivasi* mencakup faktor-faktor yang berkaitan dengan isi dari pekerjaan antara lain; pekerjaan itu sendiri, prestasi, kemungkinan untuk berkembang, tanggungjawab, kemajuan dalam jabatan dan pengakuan. Aspek-aspek motivator tersebut adalah:

- (1) Tantangan dalam pekerjaan itu sendiri yaitu besar kecilnya tantangan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya
- (2) Prestasi yaitu kemungkinan karyawan mencapai prestasi kerja yang tinggi.
- (3) Kemungkinan untuk berkembang yaitu besar kecilnya kemungkinan karyawan untuk mengembangkan potensi dirinya.
- (4) Tanggungjawab yaitu besar kecilnya tanggungjawab yang dirasakan oleh karyawan berkaitan dengan pekerjaannya.
- (5) Kemajuan dalam jabatan yaitu besar kecilnya kemungkinan karyawan dapat maju dalam karirnya.
- (6) Pengakuan yaitu besar kecilnya penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas kinerja yang telah dilakukan.

Steers & Porter (1983) menggolongkan faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya komitmen organisasi menjadi 4 bagian berikut:

- (1) Karakteristik pribadi, yaitu kondisi potensi, kapasitas kemampuan, dan kemauan seorang karyawan sesuai

kebutuhan dunia kerja. Karakteristik pribadi ini meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, motivasi dan nilai-nilai personal.

- (2) Karakteristik pekerjaan, yaitu kondisi nyata berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, hal ini meliputi tantangan pekerjaan, kesempatan untuk berinteraksi sosial, identitas tugas, dan umpan balik.
- (3) Karakteristik organisasi, yaitu desentralisasi dan otonomi tanggungjawab, partisipasi aktif karyawan, hubungan atasan dan bawahan, dan sifat dan karakteristik pimpinan serta cara-cara dalam pengambilan keputusan dan kebijakan.
- (4) Sifat dan kualitas pengalaman kerja seorang karyawan dengan berbagai aspek di dalamnya dapat mempengaruhi komitmen karyawan.

Motivasi kerja karyawan mempengaruhi terbentuknya komitmen organisasi. Semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka semakin tinggi komitmen organisasi. Karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan menilai pekerjaannya sebagai hal yang menarik, penuh tantangan untuk mengembangkan potensi dirinya, merasa senang dan mendapatkan kepuasan dalam melakukan pekerjaan, mereka akan lebih berusaha untuk mencapai hasil yang optimal dengan semangat yang tinggi, serta selalu berusaha untuk mengembangkan tugas dan dirinya. Indikator-indikator tersebut menunjukkan bahwa faktor motivasi kerja ini berpotensi dalam memunculkan komitmen organisasi, terutama komitmen afektif.

Faktor motivasi kerja juga dapat mempengaruhi munculnya komitmen kontinuitas karyawan jika karyawan merasakan adanya faktor-faktor dalam pekerjaan yang harus diraih dan dipertahankan, misalnya

kenaikan jabatan atau pangkat, atau gaji yang lebih tinggi. Namun jika perusahaan tidak menerapkan jenjang karir yang jelas, tidak adanya keuntungan bagi karyawan yang menunjukkan prestasi kerja yang baik maka justru dapat menurunkan motivasi kerja karyawan, namun jika sistem jenjang karir jelas dan terdapat aturan mengenai bonus dan kenaikan gaji berdasarkan prestasi yang dilakukan maka faktor motivasi kerja akan memberikan pengaruh terhadap komitmen kontinuitas.

Dalam proses pembentukan komitmen normatif, motivasi kerja tidak akan memberikan pengaruh terhadap komitmen normatif karena faktor ini akan lebih banyak mengacu pada pencapaian target personal atau pribadi, bukan pada kepentingan organisasi.

Menurut Jurgensen (dalam Blum & Naylor, 1986) ada sepuluh faktor yang mendorong motivasi kerja adalah:

- (1) Rasa aman, yaitu perasaan yang diinginkan oleh karyawan saat melaksanakan tugasnya. Karyawan ingin melakukan pekerjaan tanpa dibebani oleh resiko yang dapat membahayakan dirinya.
- (2) Kesempatan untuk maju, karyawan membutuhkan adanya kesempatan atau peluang untuk mengembangkan dirinya.
- (3) Nama baik tempat bekerja, karyawan akan memilih tempat bekerja yang terbaik bagi dirinya sendiri. Tempat kerja yang mempunyai reputasi yang baik di mata masyarakat akan membuat karyawan merasakan apa yang dilakukannya adalah sesuatu yang nyata.
- (4) Teman sekerja, bila seorang karyawan mempunyai teman kerja yang saling menghargai, dapat bekerjasama, mempunyai sikap yang sama atau sefaham

dan mampu memberikan rasa tenang maka karyawan akan semangat dalam bekerja.

- (5) Jenis pekerjaan, jika karyawan melakukan tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan kemampuannya maka ia akan dapat menguasai pekerjaan tersebut.
- (6) Gaji merupakan kebutuhan hidup yang paling mendasar bagi setiap karyawan, sehingga gaji yang sesuai akan mendorong motivasi kerja karyawan.
- (7) Perilaku atasan yang akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan, atasan atau pimpinan yang baik adalah yang dapat dijadikan panutan, dapat membimbing, mengawasi dan juga mengayomi bawahannya.
- (8) Jam kerja yang efektif bagi karyawan sehingga tidak akan menimbulkan kejenuhan dalam bekerja.
- (9) Keadaan tempat kerja, misalnya kebersihan ruangan, sirkulasi udara, dan suhu ruangan kerja. Keadaan tempat kerja yang nyaman akan meningkatkan motivasi kerja karyawan.
- (10) Fasilitas-fasilitas yang disediakan perusahaan. Hal ini akan memberikan keyakinan bagi karyawan bahwa hidupnya tidak akan sia-sia dan terlantar sehingga akan menambah gairah dalam bekerja.

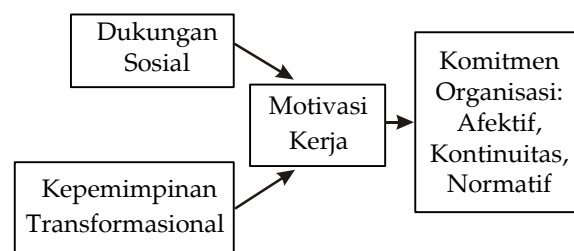
Dengan mencermati faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja dapat disimpulkan bahwa rekan kerja yang saling menghargai, dapat bekerjasama, mempunyai sikap yang sama atau sefaham dan mampu memberikan rasa tenang maka karyawan akan semangat dalam bekerja. Perilaku rekan kerja tersebut merupakan bagian dari dukungan sosial yang diperoleh oleh karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat Steers & Porter (1983) bahwa

kesempatan untuk berinteraksi sosial dalam perusahaan maka akan tercipta komunikasi diantara para karyawan maupun dengan keluarga dan lingkungan, hal ini merupakan dukungan sosial yang diterima oleh karyawan. Semakin banyak dukungan sosial yang diterima oleh karyawan yaitu adanya kesempatan untuk membagi pikiran dan perasaan orang lain dan memberikan kesempatan kepada orang lain untuk dapat merasakan hal yang sama dengan diri kita, adanya keinginan untuk berkomunikasi secara terbuka dengan orang lain dan menjalin hubungan yang bermakna dengan keluarga, teman, dan rekan sekerja akan meningkatkan motivasi kerjanya. Dengan motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Menurut Jurgensen (dalam Blum & Naylor, 1986) faktor lain yang mempengaruhi motivasi kerja adalah atasan. Perilaku atasan akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan, atasan atau pimpinan yang baik adalah yang dapat dijadikan panutan, dapat membimbing, mengawasi dan juga mengayomi bawahannya. Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik yang memiliki pengaruh besar terhadap pengikutnya. Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mampu menimbulkan emosi-emosi yang kuat. Pemimpin diidentifikasi sebagai panutan oleh bawahannya, dipercaya, dihormati, dan mempunyai visi dan misi yang jelas, yang menurut persepsi bawahannya dapat diwujudkan (Bass, 1985). Dengan kekuatan dan pengaruh yang dimiliki, pemimpin mudah mengarahkan bawahan untuk mencurahkan seluruh tenaga dan pikirannya bagi kepentingan organisasi. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi motivasi kerja karyawan, semakin tinggi karyawan menilai bahwa atasannya

melakukan kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan motivasi kerjanya dan hal ini akan membangun komitmen organisasi. Dapat disimpulkan bahwa dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama mempengaruhi tinggi rendahnya motivasi kerja karyawan, artinya semakin tinggi dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional maka motivasi kerja karyawan akan semakin tinggi, dengan motivasi kerja yang tinggi maka komitmen organisasi akan semakin tinggi. Pengaruh dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan mediator motivasi kerja dapat digambarkan pada Gambar 1.

Berdasarkan pola hubungan antar variabel, hipotesis yang diajukan adalah bahwa dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi (afektif, kontinuitas, dan normatif) dengan mediator motivasi kerja.



Gambar 1. Pola hubungan antar variabel

Metode

Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan suatu pabrik gula yang terletak di wilayah Jawa Tengah/Yogyakarta, Indonesia. Jumlah subjek 94 orang berusia antara 22-56 tahun, masa kerja antara 2-41 tahun, berstatus karyawan tetap, dan sudah menikah.

Pengambilan data penelitian menggunakan 3 angket yaitu angket komitmen

organisasi, angket dukungan sosial, angket kepemimpinan transformasional dan angket motivasi kerja.

Angket komitmen organisasi yang digunakan mengacu pada angket model tiga komponen komitmen organisasi yang dikembangkan oleh Meyer et al. (1993), yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuitas, dan komitmen normatif. Skala terdiri dari 5 pilihan Jawaban yaitu SS (sangat setuju), S (setuju), N (netral), TS (tidak setuju), dan STS (sangat tidak setuju). Diharapkan untuk sebisa mungkin subjek tidak memilih jawaban netral. Skor untuk butir positif adalah 5 untuk jawaban sangat setuju, skor 4 untuk jawaban setuju, skor 3 untuk jawaban netral, skor 2 untuk jawaban tidak setuju dan skor 1 untuk jawaban sangat tidak setuju. Sebaliknya untuk butir negatif skor dibalik. Semakin tinggi skor yang diperoleh maka menunjukkan komitmen organisasi karyawan tinggi. Angket komitmen afektif terdiri dari 6 butir dengan korelasi butir-total antara 0,545-0,819 dan koefisien *alpha Cronbach* sebesar 0,882. Skala komitmen kontinuitas terdiri dari 6 butir, dinyatakan 5 butir yang valid dengan korelasi butir-total antara 0,459-0,754 dan koefisien alfa Cronbach sebesar 0,845. Skala komitmen normatif terdiri dari 4 butir dengan korelasi butir-total antara 0,311-0,554 dan mempunyai koefisien alfa Cronbach sebesar 0,758. Contoh butir positif: Saya akan sangat senang menghabiskan masa karir saya di perusahaan ini. Contoh butir negatif: Saya tidak merasa sebagai anggota keluarga dari perusahaan ini.

Angket dukungan sosial diukur berdasarkan 2 (dua) sumber dukungan sosial yaitu dukungan keluarga dan dukungan rekan sekerja dan berdasarkan aspek yang dikemukakan oleh Caplan (dalam Crider, 1983), dukungan sosial mempunyai 3 komponen, yaitu perhatian emosional,

pemberian informasi, dan pemberian dorongan dan penilaian (umpan-balik). Dalam skala dukungan sosial alternatif pilihan jawaban yaitu SS (sangat sesuai), S (sesuai), TS (tidak sesuai) dan STS (sangat tidak sesuai). Untuk butir positif skor 4 diberikan untuk jawaban sangat sesuai, skor 3 diberikan untuk jawaban sesuai, skor 2 diberikan untuk jawaban tidak sesuai dan skor 1 untuk jawaban sangat tidak. Sebaliknya untuk butir negatif skor dibalik. Semakin tinggi skor yang diperoleh maka menunjukkan semakin tinggi dukungan sosial yang diperoleh. Angket ini terdiri dari 16 butir dengan korelasi butir-total antara 0,413-0,723 dan koefisien *alpha Cronbach* sebesar 0,904. Contoh butir positif: Setiap kali saya mengalami kesulitan, rekan kerja saya nampak ikut merasakan dan menaruh perhatian kepada saya. Contoh butir negatif: Bila saya sedang ada masalah dengan pekerjaan, saya tidak akan menceritakannya kepada keluarga karena mereka tidak akan dapat memahami saya.

Angket kepemimpinan transformasional disusun berdasarkan angket kepemimpinan multifaktor yang dikembangkan oleh Bass & Avolio (1994) dengan menggunakan empat aspek, yaitu kharisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Dalam skala ini disediakan pilihan jawaban HP (hampir selalu), S (sering), KK (kadang-kadang), J (jarang) dan TP (tidak pernah). Semua butir adalah bersifat positif sehingga jawaban hampir selalu mendapatkan skor 5, sering mendapatkan skor 4, kadang-kadang mendapatkan skor 3, jarang mendapatkan skor 2, dan tidak pernah mendapatkan skor 1. Semakin tinggi skor maka semakin tinggi kepemimpinan transformasional. Skala kepemimpinan transformasional terdiri dari 17 butir dengan korelasi butir-total antara 0,645-0,804 dan koefisien *alpha Cronbach* sebesar 0,955. Contoh butir: Atasan mengetahui apa

yang saya inginkan dan membantu saya untuk mendapatkannya.

Angket motivasi kerja disusun berdasarkan teori Herzberg (dalam Riggio, 2003) yang terdiri dari 6 aspek, yaitu tantangan dalam pekerjaan, prestasi, kemungkinan untuk berkembang, tanggungjawab, kemajuan dalam jabatan, dan pengakuan. Pilihan jawaban dalam skala ini adalah SS (sangat setuju), S (setuju), N (netral), TS (tidak setuju), dan STS (sangat tidak setuju). Diharapkan untuk sebisa mungkin menghindari memilih jawaban netral. Skor butir positif adalah 5 untuk jawaban sangat setuju, skor 4 untuk jawaban setuju, skor 3 untuk jawaban netral, skor 2 untuk jawaban tidak setuju, dan skor 1 untuk jawaban sangat tidak setuju. Dan sebaliknya untuk butir negatif adalah 1 untuk jawaban sangat setuju, skor 2 untuk jawaban setuju, skor 3 untuk jawaban netral, skor 4 untuk jawaban tidak setuju, dan skor 5 untuk jawaban sangat tidak setuju. Semakin tinggi skor yang diperoleh maka menunjukkan motivasi kerja karyawan tinggi. Skala ini terdiri dari 21 butir dengan korelasi butir-total antara 0,431-0,786 dan koefisien *alpha Cronbach* sebesar 0,932. Contoh butir positif: Saya selalu berusaha untuk meningkatkan prestasi kerja saya. Contoh butir negatif: Saya tidak bertanggungjawab atas keberhasilan maupun kegagalan dalam pekerjaan saya.

Analisis statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis regresi dan korelasi parsial. Uji hipotesis yang dilakukan untuk membuktikan hipotesis penelitian ini meliputi beberapa tahap yaitu analisis regresi dua prediktor yaitu untuk mengkaji apakah ada pengaruh dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja.

Analisis berikutnya adalah analisis regresi satu prediktor yang akan membuktikan apakah ada pengaruh dukungan sosial terhadap komitmen organisasi dan untuk mengetahui apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, serta untuk mengetahui apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi.

Analisis terakhir yaitu korelasi parsial yaitu untuk mengetahui apakah dengan mengontrol motivasi kerja, ada pengaruh dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dan sebaliknya dengan mengontrol dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional, apakah hubungan motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Analisis ini dilakukan karena terdapat beberapa syarat sebuah variabel dapat dikatakan sebagai mediator antara satu variabel dengan variabel yang lain. Menurut Baron & Kenny (1986), syarat-syarat mediator adalah sebagai berikut:

1. Variabel bebas berpengaruh terhadap variabel mediator.
2. Variabel bebas berpengaruh terhadap variabel tergantung.
3. Variabel mediator berpengaruh terhadap variabel tergantung.
4. Jika variabel bebas dikontrol maka variabel mediator berpengaruh terhadap variabel tergantung.
5. Jika variabel mediator dikontrol maka variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel tergantung atau pengaruhnya lebih kecil jika dibandingkan dengan pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung tanpa mengontrol variabel mediator.

Hasil

Hasil analisis regresi 2 prediktor menunjukkan $R=0,556$ ($p < 0,01$). Hal ini menunjukkan bahwa dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja. Pengaruh dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama berpengaruh sebesar 30,9%. Kemampuan daya prediksi dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja adalah $\text{Motivasi Kerja} = 32,265 + (0,577 \times \text{Dukungan Sosial}) + (0,170 \times \text{Kepemimpinan Transformasional})$

Analisis regresi 1 prediktor (Tabel 1) menunjukkan hasil sebagai berikut:

1. Dukungan sosial berpengaruh terhadap komitmen afektif; pengaruhnya sebesar 7,6%. Kemampuan prediksinya adalah $\text{Komitmen Afektif} = 15,235 + (0,123 \times \text{Dukungan Sosial})$.
2. Dukungan sosial berpengaruh terhadap komitmen kontinuitas; pengaruhnya sebesar 8%. Kemampuan prediksinya adalah $\text{Komitmen Kontinuitas} = 11,446 + (0,116 \times \text{Dukungan Sosial})$.
3. Dukungan sosial berpengaruh terhadap komitmen normatif; pengaruhnya sebesar 11,9%. Kemampuan prediksinya adalah $\text{Komitmen Normatif} = 7,25 + (0,11 \times$

Dukungan Sosial).

4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen afektif; pengaruhnya sebesar 13,5%. Kemampuan prediksinya adalah $\text{Komitmen Afektif} = 17,754 + (0,087 \times \text{Kepemimpinan Transformasional})$.
5. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen kontinuitas; pengaruhnya sebesar 8,5%. Kemampuan prediksinya adalah $\text{Komitmen Kontinuitas} = 14,903 + (0,063 \times \text{Kepemimpinan Transformasional})$.
6. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen normatif; pengaruhnya sebesar 17,4%. Kemampuan prediksinya adalah $\text{Komitmen Normatif} = 9,903 + (0,07 \times \text{Kepemimpinan Transformasional})$.
7. Motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen afektif; pengaruhnya sebesar 16,7 %. Kemampuan prediksinya adalah $\text{Komitmen Afektif} = 13,083 + (0,125 \times \text{Motivasi Kerja})$.
8. Motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen kontinuitas; pengaruhnya sebesar 11,6 %. Kemampuan prediksinya adalah $\text{Komitmen Kontinuitas} = 11,13 + (0,096 \times \text{Motivasi Kerja})$.
9. Motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen normatif; pengaruhnya

Tabel 1
Analisis Regresi 1 Prediktor

No	Variabel	R	R ²	p
1.	Dukungan Sosial-Komitmen Afektif	0,276	0,076	< 0,01
2.	Dukungan Sosial-Komitmen Kontinuitas	0,286	0,080	< 0,01
3.	Dukungan Sosial-Komitmen Normatif	0,344	0,119	< 0,01
4.	Kepemimpinan Transformasional-Komitmen Afektif	0,368	0,135	< 0,01
5.	Kepemimpinan Transformasional-Komitmen Kontinuitas	0,292	0,850	< 0,01
6.	Kepemimpinan Transformasional-Komitmen Normatif	0,417	0,174	< 0,01
7.	Motivasi Kerja-Komitmen Afektif	0,408	0,167	< 0,01
8.	Motivasi Kerja-Komitmen Kontinuitas	0,341	0,116	< 0,01
9.	Motivasi Kerja-Komitmen Normatif	0,258	0,670	< 0,05

sebesar 6,7 %. Kemampuan prediksinya adalah $Komitmen\ Normatif = 9,627 + (0,057 \times \text{Motivasi Kerja})$.

Analisis korelasi parsial dengan mengontrol dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional (Tabel 2) menunjukkan ada hubungan motivasi kerja dengan komitmen afektif, ada hubungan motivasi kerja dengan komitmen kontinuitas, dan tidak ada hubungan motivasi kerja dengan komitmen normatif.

Analisis korelasi parsial dengan mengontrol motivasi kerja (Tabel 3) menunjukkan bahwa hubungan antara dukungan sosial dengan komitmen afektif tidak signifikan, hubungan antara dukungan sosial dengan komitmen kontinuitas tidak signifikan, dan hubungan antara dukungan sosial dengan komitmen normatif signifikan.

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen afektif dengan signifikan, tidak ada hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen kontinuitas, dan ada

hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen normatif.

Berdasarkan hasil analisis regresi dan korelasi parsial dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen afektif melalui mediator motivasi kerja. Hal ini dibuktikan dengan adanya pengaruh dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja dan ada pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen afektif dan jika dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional dikontrol maka ada hubungan antara motivasi kerja dengan komitmen afektif dan ketika motivasi kerja dikontrol maka tidak ada hubungan antara dukungan sosial dengan komitmen afektif dan hubungan antara komitmen afektif dengan kepemimpinan transformasional menurun jika dibandingkan dengan korelasi tanpa mengontrol motivasi kerja.

Tabel 2
Analisis Korelasi Parsial Dengan Mengontrol Dukungan Sosial dan Kepemimpinan Transformasional

No	Variabel	r parsial	p
1.	Motivasi Kerja-Komitmen Afektif	0,281	< 0,01
2.	Motivasi Kerja-Komitmen Kontinuitas	0,208	< 0,05
3.	Motivasi Kerja-Komitmen Normatif	0,038	> 0,05

Tabel 3
Analisis Korelasi Parsial Dengan Mengontrol Motivasi Kerja

No	Variabel	r parsial	p
1.	Dukungan Sosial-Komitmen Afektif	0,079	> 0,05
2.	Dukungan Sosial-Komitmen Kontinuitas	0,013	> 0,05
3.	Dukungan Sosial-Komitmen Normatif	0,253	< 0,01
4.	Kepemimpinan Transformasional-Komitmen Afektif	0,224	< 0,05
5.	Kepemimpinan Transformasional-Komitmen Kontinuitas	0,163	> 0,05
6.	Kepemimpinan Transformasional-Komitmen Normatif	0,348	< 0,01

2. Dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen kontinuitas melalui mediator motivasi kerja. Hal ini dibuktikan dengan adanya pengaruh dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja dan ada pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen kontinuitas dan jika dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional dikontrol maka ada hubungan antara motivasi kerja dengan komitmen kontinuitas dan ketika motivasi kerja dikontrol maka tidak ada hubungan antara dukungan sosial dengan komitmen kontinuitas dan tidak ada hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen kontinuitas.
3. Dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap komitmen normatif melalui mediator motivasi kerja. Hal ini dapat terlihat dari tidak terpenuhinya persyaratan statistik uji kelayakan variabel mediator. Hasil uji analisis regresi dan korelasi parsial menunjukkan bahwa ada pengaruh dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja dan ada pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen normatif dan jika dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional dikontrol maka tidak ada hubungan antara motivasi kerja dengan komitmen normatif, hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak mampu menjadi mediator antara dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional dengan komitmen normatif. Hal ini diperkuat dengan hasil korelasi parsial dengan mengontrol motivasi kerja menunjukkan ada hubungan antara dukungan sosial dengan komitmen normatif dan ada hubungan antara

kepemimpinan transformasional dengan komitmen normatif.

Diskusi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi komitmen organisasi. Salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah karakteristik pribadi yaitu kondisi potensi, kapasitas kemampuan, dan kemauan seorang karyawan sesuai kebutuhan dunia kerja. Karakteristik pribadi ini juga meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, motivasi dan nilai-nilai personal (Steers & Porter, 1983). Karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan menilai pekerjaannya sebagai hal yang menarik, penuh tantangan untuk mengembangkan potensi dirinya, merasa senang dan mendapatkan kepuasan dalam melakukan pekerjaan, mereka akan lebih berusaha untuk mencapai hasil yang optimal dengan semangat yang tinggi, serta selalu berusaha untuk mengembangkan tugas dan dirinya. Indikator-indikator tersebut menunjukkan bahwa faktor motivasi kerja ini berpotensi dalam memunculkan komitmen organisasi, terutama komitmen afektif. Faktor motivasi kerja juga dapat mempengaruhi munculnya komitmen kontinuitas karyawan jika karyawan merasakan adanya faktor-faktor dalam pekerjaan yang harus diraih dan dipertahankan, misalnya kenaikan jabatan atau pangkat, atau gaji yang lebih tinggi. Namun jika perusahaan tidak menerapkan jenjang karir yang jelas, tidak adanya keuntungan bagi karyawan yang menunjukkan prestasi kerja yang baik maka justru dapat menurunkan motivasi kerja karyawan, namun jika sistem jenjang karir jelas dan terdapat aturan mengenai bonus dan kenaikan gaji berdasarkan prestasi yang dilakukan maka faktor motivasi kerja

akan memberikan pengaruh terhadap komitmen kontinuitas. Dalam proses pembentukan komitmen normatif, motivasi kerja tidak akan memberikan pengaruh terhadap komitmen normatif karena faktor ini akan lebih banyak mengacu pada pencapaian target personal atau pribadi, bukan pada kepentingan organisasi.

Ada saling pengaruh antara faktor dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja berkaitan dengan faktor-faktor yang mendorong, mengarahkan, mempertahankan, dan bahkan menghentikan perilaku. Motivasi kerja menentukan perilaku karyawan akan menjadi giat bekerja atau bahkan sebaliknya tidak semangat dalam bekerja. Rekan kerja yang saling menghargai, dapat bekerjasama, mempunyai sikap yang sama atau sefaham dan mampu memberikan rasa tenang maka karyawan akan semangat dalam bekerja. Perilaku rekan kerja tersebut merupakan bagian dari dukungan sosial yang diperoleh oleh karyawan. Steers & Porter (1983) menyatakan bahwa adanya kesempatan untuk berinteraksi sosial dalam perusahaan maka akan tercipta komunikasi diantara para karyawan maupun dengan keluarga dan lingkungan, hal ini merupakan dukungan sosial yang diterima oleh karyawan. Semakin banyak dukungan sosial yang diterima oleh karyawan yaitu adanya kesempatan untuk membagi pikiran dan perasaan orang lain dan memberikan kesempatan kepada orang lain untuk dapat merasakan hal yang sama dengan diri kita, adanya keinginan untuk berkomunikasi secara terbuka dengan orang lain dan menjalin hubungan yang bermakna dengan keluarga, teman, dan rekan sekerja akan meningkatkan motivasi kerjanya. Motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Menurut Jurgensen (dalam Blum & Naylor, 1986) faktor lain yang mempengaruhi motivasi kerja adalah atasan. Perilaku atasan akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan, atasan atau pimpinan yang baik adalah yang dapat dijadikan panutan, dapat membimbing, mengawasi dan juga mengayomi bawahannya. Kepemimpinan transformasional terdapat pada tipe pimpinan yang yang mampu mendatangkan perubahan di dalam individu dan seluruh organisasi, seringkali dengan menolong organisasi-organisasi bermasalah untuk mendapatkan kembali kinerja mereka. Pemimpin transformasional mampu mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru dan mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk dapat mencapai tujuan kelompok.

Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik yang memiliki pengaruh besar terhadap pengikutnya. Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mampu menimbulkan emosi yang kuat. Pemimpin diidentifikasi dengan dijadikan panutan oleh bawahannya, dipercaya, dihormati, dan mempunyai visi dan misi yang jelas, yang menurut persepsi bawahannya dapat diwujudkan (Bass, 1985). Dengan kekuatan dan pengaruh yang dimiliki, pemimpin mudah mengarahkan bawahan untuk mencurahkan seluruh tenaga dan pikirannya bagi kepentingan organisasi. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi motivasi kerja karyawan, semakin tinggi karyawan menilai bahwa atasannya

melakukan kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan motivasi kerjanya, dan hal ini akan mempengaruhi komitmen organisasinya terutama komitmen afektif dan komitmen kontinuitas.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian Steers & Porter (1983) yang menemukan salah satu faktor yang mempengaruhi terbentuknya komitmen organisasi yaitu: Hubungan atasan dan bawahan, kualitas hubungan atasan dan bawahan merupakan hasil pembentukan peran yang dilakukan seorang atasan terhadap bawahan. Apabila kualitas hubungan baik, seringkali terjadi diskusi tentang penyelesaian permasalahan pekerjaan. Keikatan kerja yang kuat antara atasan dan bawahan dapat menghindarkan dan mengurangi rasa keterasingan di tempat kerja, sehingga berpengaruh pada kekuatan komitmen. Faktor yang kedua adalah sifat dan karakteristik pimpinan serta cara-cara dalam pengambilan keputusan dan kebijakan. Hal ini sangat berpengaruh pada pembentukan komitmen, pimpinan harus mempunyai sifat peduli, mengerti dan berusaha akomodatif terhadap pendapat bawahan. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen afektif dan komitmen kontinuitas.

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen afektif melalui mediator motivasi kerja.
2. Dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen kontinuitas melalui mediator motivasi kerja.
3. Dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh

terhadap komitmen normatif melalui mediator motivasi kerja.

Penelitian berikutnya diharapkan melibatkan sejumlah variabel, di antaranya karakteristik pekerjaan, pengembangan karir, lingkungan jabatan, tantangan dan konflik peran, ketidakjelasan peran, sifat dan kualitas pengalaman kerja, dan komunikasi antara atasan bawahan. Di samping itu diharapkan untuk mengkaji pengaruh dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan mediator motivasi kerja dengan menggunakan eksperimen agar validitas internal penelitian semakin kuat. Bahkan penelitian berikutnya juga diharapkan untuk menggunakan subjek yang lebih beragam, antara lain berdasarkan status pekerjaannya, yaitu pegawai negeri dan pegawai swasta agar validitas eksternal semakin kuat.

Kepustakaan

- Anoraga, P. (2001). *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Avolio, B. J., & Bruce. J. (1997). Effect of leadership style anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of Applied Psychology*, 82 (1), 89 - 103.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173 - 1182.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Increasing Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York, NY: The Free Press.

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformasional leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 9-31.
- Blum, M. L., & Naylor, V. C. (1986). *Industrial Psychology*. New York, NY: Tenpen and Row.
- Crider, A. B. (1983). *Psychology*. Glenview: Scott, Foresman, and Company.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, 15 (2), 176-190
- Handoko, M. (1992). *Daya Penggerak Perilaku*. Yogyakarta: Kanisius.
- Hrebiniak, L. G. , & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17 (4), 555-573.
- Katz, D., & Kahn, R. I. (1979). *The Social Psychology of Organization, Second Edition*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997) Commitment in the Workplaces: Theory, Research, and Application. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizational and occupations: Extension and test of a three component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial Organizational Psychology*. New York, NY: McGraw Hill.
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influence on transformational leadership: a conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22 (1), 80-109.
- Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 87-98.
- Republika Online. (2004). Survei: Karyawan Indonesia Kecewa dengan Atasan. <http://www.republika.co.id>. Diakses tanggal 7 September 2006.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 825-836.
- Riggio, R. E. (2003). Introduction to industrial/organizational psychology, Fourth Edition. New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Sarafino, E. P. (1990). *Health Psychology, Second Edition*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. M. Staw and G. R. Salancik (Eds.). *New Directions in Organizational Behavior: 1-54*. Chicago: St. Clair.
- Seers, A., Mc.Gee, G. W., Serey, T. T., & Graen, G. B. (1983). The interaction of job stress and social support: A strong inference investigation. *Academy of Management Journal*, 26 (2), 273-284.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1983). *Motivation and Work Behavior*. New York, NY: McGraw-Hill.
- SWA. (2001). Mengefektifkan Dinamika Komitmen. *Majalah SWA*. 24. Jakarta.
- Tjalla, A. (2002). Beberapa faktor penentu produktivitas kerja karyawan (Studi kasus usaha service elektronika di Kotamadya Makasar). *Jurnal Phronesis*, 5 (7), 1-23.