

**PERAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI MEDIASI HUBUNGAN
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN SISTEM *REWARD*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

Slamet Riyadi

Fakultas Ekonomika Dan Bisnis UNTAG Semarang

Email: riyadislamet.ir@gmail.com

Emiliana Sri Pujiarti

Fakultas Ekonomika Dan Bisnis UNTAG Semarang

Email: emilpujiarti@gmail.com

Nurchayati

Fakultas Ekonomika Dan Bisnis UNTAG Semarang

Email: pandawi_ung@yahoo.co.id

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan sistem reward terhadap komitmen organisasi, menganalisis kepemimpinan transformasional dan sistem *reward* terhadap kinerja karyawan, dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Indo Chem Semesta. Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Teknik pengambilan sampel digunakan sampel jenuh (*sensus*) dengan responden karyawan PT. PT. Indo Chem Semesta sebanyak 150 orang. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional dan sistem *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional dan sistem *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Indo Chem Semesta.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, sistem *reward*, komitmen organisasi, kinerja karyawan

Abstract

The purpose of this study was to analyze the effect of transformational leadership and reward systems on organizational commitment, analyzing the transformational leadership and Reward System to employee performance, analyze the influence of organizational commitment to employee performance at PT. Indo Chem Universe. This research used path analysis. The sampling technique used saturated samples (census) to the respondents (150 employees of PT. PT. Indo Chem). The study showed that transformational leadership and reward system had a positive and significant impact on organizational commitment, transformational leadership and reward systems had positive and significant impact on employee performance, organizational commitment had a positive significant effect on the employees performance of PT. Indo Chem Universe.

Keywords: *transformational leadership, reward systems, organizational commitment, employee performance*

PENDAHULUAN

Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh McGregor Burns (1978), dan selanjutnya dikembangkan Bass dan para pakar perilaku organisasi lainnya. Menurut Bass (1985), kepemimpinan transformasional diartikan sebagai kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk dapat mempengaruhi anak buahnya, sehingga mereka akan percaya, meneladani, dan menghormatinya. Bass (dalam Kaihatu, 2007) mengistilahkan kepemimpinan transformasional sebagai “*Fours I’s*”, meliputi *individualized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*”.

Kepemimpinan transformasional merupakan pengembangan dari pola kepemimpinan transaksional, dimana lebih dari sekedar pertukaran dan kesepakatan. Hoy dan Miskel (2008) menjelaskan kepemimpinan transformasional itu lebih proaktif, mampu meningkatkan kesadaran bawahan tentang kepentingan kolektif yang inspirasional, dan membantu bawahan mencapai kinerja yang lebih tinggi.

Gibson dkk (2000) memaparkan bahwa kepemimpinan transaksional akan menyesuaikan tujuan, arah dan misi dengan alasan praktis.

Banyak hasil penelitian yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. (Awamleh dkk, 2005; Fernandes and Awamleh, 2004; Indica, 2013). Namun demikian, pada sisi yang lain terdapat temuan penelitian sebaliknya dimana gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Setiawan, 2015).

Hasil studi peneliti terdahulu juga menunjukkan bahwa, kepemimpinan transformasional menghasilkan komitmen, motivasi dan kinerja karyawan yang lebih baik (Pilai, 1999; Podasakoff et al., 1996).

Kepemimpinan transformasional memberikan perhatian khusus terhadap

bawahan untuk berprestasi dan berkembang. Perilaku ini, diwujudkan sebagai pelatih (*coach*) ataupun penasihat (mentor). Melalui interaksi personal, diharapkan menghasilkan prestasi yang meningkat dan komitmen organisasi.

Studi ini berusaha mengeksplorasi faktor-faktor yang dapat mendorong kinerja karyawan. Oleh karena itu, studi ini bertujuan menjawab kesenjangan (gap) dengan fokus pada analisis kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan, dan mengusulkan peran komitmen organisasi sebagai variabel penting untuk mengisi gap.

Pertanyaan yang diangkat adalah: apakah komitmen organisasi mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan?

Selain faktor kepemimpinan, perusahaan juga harus memperhatikan pemberian reward bagi pegawainya. *Reward* merupakan faktor penting bagi karyawan sebagai individu, karena *reward* mencerminkan perhatian terhadap karyawan. Mulyadi (2007) berpendapat bahwa sistem penghargaan berbasis kinerja merupakan alat pengendalian penting yang digunakan untuk memotivasi seseorang agar dapat mencapai tujuan perusahaan dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

Berdasarkan latar belakang dan uraian tersebut di atas permasalahan penelitian yang diajukan adalah “bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformasional dan sistem *reward* terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening studi empirik pada PT Indo Chem Semesta (manufaktur bahan pembersih- sanitasi) ?”

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi

Kepemimpinan transformasional adalah model yang komprehensif yang

menggunakan pendekatan normatif (Usman, 2009), lebih sentralistik, mengarahkan, dan mengontrol sistem. Model ini kepemimpinan ini berani berkorban sebagai pahlawan, karismatik, dan konsisten dengan teman sejawat dalam berbagai nilai-nilai dan kepentingan-kepentingan umum. Jika model ini berjalan optimal, maka model ini melibatkan *stakeholders* dalam mencapai tujuan.

Luthans (2006) menyatakan bahwa komitmen organisasional ditentukan oleh faktor personal seperti umur, masa kerja, watak yang berupa pengaruh positif maupun negatif, atau pengendalian hubungan internal maupun eksternal dan variabel organisasi seperti desain pekerjaan dan gaya kepemimpinan manajernya. Sehingga pimpinan dapat melibatkan karyawannya dengan ide-ide yang mereka miliki dalam mencapai kesuksesan perusahaan hal ini akan timbul komitmen organisasional yang kuat dari para karyawan.

Kepemimpinan transformasional memberikan inspirasi dan motivasi dalam diri karyawan, sehingga dapat mempertinggi komitmen organisasi. Seorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi, maka akan memiliki identifikasi dengan organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ciptohadihardjo (2013) dan Indica (2013) membuktikan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Hipotesis pertama:

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Sistem Reward Terhadap Komitmen Organisasi

Simamora (2004) mengatakan bahwa sistem *reward* dibuat untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, meningkat-

kan disiplin kerja, dan menurunkan absensi karyawan, meningkatkan loyalitas dan menurunkan *turn over* karyawan, memberikan ketenangan, keamanan, kesehatan, kesejahteraan karyawan, memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis serta mengefektifkan pengadaan karyawan.

Hasil penelitian Djati dan Khusaini (2003) menyatakan bahwa sistem *reward* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Hipotesis kedua:

Sistem *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2009) menyatakan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Tingginya hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya karena faktor gaya kepemimpinan yang ada, dimana pimpinan dalam menjalankan perannya menggunakan pendekatan kharisma sehingga setiap tindakannya memiliki daya pikat dan patut diikuti, serta diteladani, pimpinan mampu memberi inspirasi dan keluasaan wawasan, pimpinan mempunyai visi ke depan dan berbasis intelektual.

Kepemimpinan transformasional sebagai suatu cara untuk mempengaruhi orang lain sedemikian sehingga mereka mau dan rela memunculkan kebijakan dan kapabilitas terbaiknya di dalam proses penciptaan nilai. Kepemimpinan transformasional akan membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan akan pembaharuan

dan perubahan. Kepemimpinan transformasional mampu menciptakan karyawan untuk senantiasa berkinerja tinggi yang meliputi pemberian motivasi, pengarahan, perhatian, pendelegasian pekerjaan. Penelitian yang dilakukan oleh Dwiyekti (2011) dan Wayan (2013) menunjukkan hasil kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis ketiga:

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Sistem Reward terhadap kinerja karyawan

Mulyadi (2007) usaha seorang karyawan untuk berprestasi ditentukan oleh dua faktor yaitu keyakinan karyawan terhadap kemungkinan kinerja mendatangkan *reward* dan nilai *reward* (penghargaan). Jika seorang karyawan berkeyakinan bahwa kinerjanya mempunyai kemungkinan yang tinggi untuk diberi *reward*, maka dia akan mempertinggi usahanya. Sebaliknya, jika kinerja mempunyai kemungkinan kecil untuk mendapatkan *reward*, maka hal ini akan menurunkan usaha seseorang untuk berprestasi.

Kinerja karyawan berhubungan erat dengan sistem *reward* yang berlaku di perusahaan, dimana sistem *reward* adalah suatu sistem atau program yang dilaksanakan manajemen perusahaan dengan memberikan tambahan penerimaan atau penghargaan, baik berupa imbalan jasa atau lainnya untuk meningkatkan produktivitas, menurunkan absensi, meningkatkan loyalitas dan menciptakan suasana harmonis yang hasil akhirnya adalah menghasilkan kinerja karyawan yang efektif. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sianipar (2013) dan Koencoro (2013) terbukti menunjukkan

bahwa sistem *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis keempat:

Sistem *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

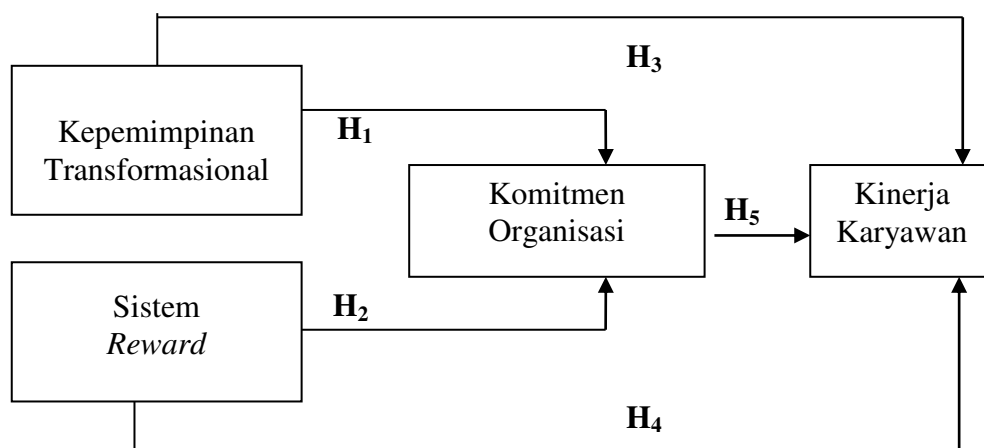
Menurut Morrow and Blum (1988), komitmen organisasi terbangun bila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi. Tiga sikap, yaitu pemahaman atau penghayatan dari tujuan perusahaan (*identification*), perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan (*involvement*), pekerjaan adalah menyenangkan dan perasaan loyal (*loyalty*), perusahaan adalah tempat kerja dan tempat tinggal.

Komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi khusus, meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan keinginan yang kuat untuk menggunakan upaya yang sungguh-sungguh untuk kepentingan organisasi, dan kemauan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Hasil penelitian Ghoniyah dan Masurip (2011), Koencoro (2012) dan Kristiwardhana (2011), menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis kelima:

Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan uraian di atas, maka model penelitian empirik dapat dilihat pada Gambar 1, sedangkan definisi konsep dan operasional dijelaskan pada Tabel 2.



Gambar 1. Model Penelitian Empirik

Tabel 1. Definisi konsep dan operasional

Variabel	Konsep Variabel	Indikator
Kepemimpinan transformasional	Kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok/organisasi agar bersedia melakukan kegiatan/bekerja untuk mencapai tujuan kelompok/organisasi (Robbins, 2007)	1. Karisma /idealized influence 2. Inspirational motivation 3. Intellectual stimulation 4. Individualized consideration Singh-Sengupta (Mas'ud, 2004)
Sistem reward	Sistem penghargaan berbasis kinerja merupakan satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personil agar mencapai tujuan perusahaan dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan perusahaan (Mulyadi, 2007).	a. Kepuasan kerja b. Pengembangan kreativitas Singh-Sengupta (Mas'ud, 2004)
Komitmen organisasi	Merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (goal) yang ingin dicapai organisasi (Darma, 2004).	a. Kebanggaan terlibat organisasi b. Kesenangan berkarir c. Rasa memiliki organisasi Allan dan Meyer (2006).
Kinerja pegawai	Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya	a. Kualitas Kerja Karyawan b. Kuantitas Kerja Karyawan c. Ketepatan Waktu d. Kemandirian e. Hubungan Interpersonal Janseen (2001) dalam Mas'ud (2004)

POPULASI DAN SAMPEL

Penelitian ini, menggunakan teknik sensus sebanyak 150 responden. Teknik sampel yang diambil dengan menggunakan teknik sampel jenuh karena semua anggota populasi diteliti.

Uji Kualitas Data

Uji kualitas data dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar tingkat keakuratan dan konsistensi data yang dikumpulkan. Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data primer harus memenuhi dua persyaratan yaitu reliabilitas dan validitas.

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk mengetahui apakah hasil analisis regresi linier berganda yang digunakan untuk menganalisis dalam penelitian ini terbebas dari penyimpangan asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinieritas, heteroskedastisitas dan autokoerlasi

Uji Model

Uji model dilakukan dengan Uji F dan koefisien determinasi.

Uji t

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen.

Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan sistem *reward* terhadap komitmen organisasi dan implikasinya terhadap kinerja karyawan. Regresi berganda dinyatakan dengan persamaan sebagai berikut:

Model Persamaan 1

Pengaruh X_1 (Kepemimpinan Transformasional pegawai) dan X_2 (Sistem *Reward*) terhadap Y_1 (Komitmen Organisasi).

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

β_0 = Konstanta, yaitu nilai Y, jika X_1 , dan $X_2 = 0$.

β_1 = Koefisien regresi variabel Kepemimpinan Transformasional.

β_2 = Koefisien regresi variabel Sistem *Reward*.

e = *Standart error*

Model Persamaan 2

Pengaruh X_1 (Kepemimpinan Transformasional pegawai), X_2 (Sistem *Reward*), dan Y_1 (Komitmen Organisasi) terhadap Y_2 (Kinerja Karyawan).

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Y_1 + e$$

β_0 = Konstanta, yaitu nilai Y, jika X_1 , X_2 dan $X_3 = 0$.

β_3 = Koefisien regresi variabel Kepemimpinan transformasional

β_4 = Koefisien regresi variabel Sistem *Reward*

β_5 = Koefisien regresi variabel Komitmen Organisasi

e = *Standart error*

Uji Mediasi (*Path Analysis*)

Pengujian dilakukan untuk mengetahui efek mediasi variabel Komitmen Organisasi. Pengujian efek mediasi dengan melihat nilai koefisien beta *standardized*. Pengaruh langsung atau melalui intervening yaitu dengan membandingkan koefisien jalur langsung dibandingkan dengan perkalian antara koefisien jalur tidak langsung yang mana lebih besar. Syaratnya semua jalur harus signifikan

HASIL PENELITIAN

Hasil Uji Normalitas

Langkah awal melakukan pengujian normalitas untuk mengetahui apakah data sudah memenuhi kriteria normal atau mendekati normal. Hasil uji normalitas yang dilakukan menggunakan teknik *One Sample Kolmogorov-smirnov* yang hasilnya dapat dilihat pada Tabel 2 dan Tabel 3.

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas Model 1

KS	Sig	Keterangan
0,572	0,899	Normal

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 2 nilai sig sebesar 0,899 atau lebih besar 0,05 artinya data penelitian yang digunakan untuk regresi model 1 berdistribusi normal.

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas Model 2

KS	Sig	Keterangan
1,076	0,198	Normal

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 3 nilai sig = 0,198 (>0,05) artinya data yang digunakan penelitian untuk regresi model 2 berdistribusi normal.

Hasil Uji Multikolinieritas

Analisis terhadap problem multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai *variance inflation factor* (VIF), jika nilai VIF yang diamati > 10 maka diduga terjadi problem multikolinieritas. Hasil perhitungan pada Tabel 4 dan Tabel 5 menunjukkan bahwa semua variabel independen (kepemimpinan transformasional, sistem *reward* dan komitmen organisasi) mempunyai nilai VIF < 10 sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi pertama dan regresi kedua tidak terjadi multikolinieritas.

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi terjadi ketidaksamaan varian residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Analisis ada atau tidaknya problem heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji *Gletsjer*. Hasil perhitungan pada Tabel 6 menunjukkan bahwa semua variabel independen (kepemimpinan transformasional dan

sistem *reward*) mempunyai nilai p (sig) > 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi pertama tidak ada problem heteroskedastisitas. Demikian halnya Tabel 7 juga menunjukkan bahwa semua variabel independen (kepemimpinan transformasional, sistem *reward* dan komitmen organisasi) mempunyai nilai p (sig) > 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi kedua tidak ada problem heteroskedastisitas.

Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Hasil analisis regresi berganda pengaruh kepemimpinan transformasional dan sistem *reward* terhadap komitmen organisasi yang hasilnya dapat ditunjukkan pada Tabel 8.

Berdasarkan hasil tersebut, analisis regresi linear berganda dapat dibuat persamaan $Y_1 = 21,649 + 0,176X_1 + 0,325X_2 + e$. Kepemimpinan transformasional dan sistem *reward* mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Nilai signifikansi uji F (0,000 < 0,05) menunjukkan bahwa model regresi linear berganda pengaruh kepemimpinan transformasional kerja dan sistem *reward* terhadap komitmen organisasi dapat diterima. Hasil dari analisis regresi linear berganda Tabel 8 diperoleh nilai R^2 sebesar 0,173 yang mempunyai arti bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan sistem *reward* dapat menjelaskan komitmen organisasi sebesar 17,3%, sedangkan 82,7% sisanya dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar penelitian.

Analisis regresi berganda pengaruh kepemimpinan transformasional, sistem *reward* dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai yang hasilnya ditunjukkan pada Tabel 9.

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinieritas Model 1

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Kepemimpinan transformasional (X_1)	0,940	1,064	Tidak ada multikolinieritas
Sistem <i>Reward</i> (X_2)	0,940	1,064	Tidak ada multikolinieritas

Sumber: Data primer diolah, 2016

Tabel 5. Hasil Uji Multikolinieritas Model 2

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Kepemimpinan transformasional (X_1)	0,886	1,128	Tidak ada multikolinieritas
Sistem <i>Reward</i> (X_2)	0,856	1,169	Tidak ada multikolinieritas
Komitmen organisasi (Y_1)	0,827	1,209	Tidak ada multikolinieritas

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Tabel 6. Hasil Uji Heteroskedastisitas Model 1

Variabel	T	sig.	Keterangan
Kepemimpinan transformasional (X_1)	-1,481	0,141	Tidak ada heteroskedastisitas
Sistem <i>Reward</i> (X_2)	1,311	0,192	Tidak ada heteroskedastisitas

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Tabel 7. Hasil Uji Heteroskedastisitas Model 2

Variabel	T	sig	Keterangan
Kepemimpinan transformasional (X_1)	1,276	0,204	Tidak ada heteroskedastisitas
Sistem <i>Reward</i> (X_2)	0,816	0,416	Tidak ada heteroskedastisitas
Komitmen organisasi (Y_1)	-0,070	0,945	Tidak ada heteroskedastisitas

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Tabel 8. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda Model 1 ($Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$)

Variabel	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	21,649	2,846		7,607	0,000
Kepemimpinan transformasional (X_1)	0,176	0,059	0,231	2,984	0,003
Sistem <i>Reward</i> (X_2)	0,325	0,086	0,294	3,804	0,000

$R = 0,416$; $R^2 = 0,173$

$F = 15,391$; sig. = 0,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Tabel 9. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda Model 2 ($Y_2 = \beta_0 + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + B_5 Y_1$)

Variabel	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	14,969	3,671		4,078	0,000
$X_1 =$ Kepemimpinan transformasional	0,215	0,066	0,207	3,255	0,001
$X_2 =$ Sistem reward	0,560	0,098	0,370	5,714	0,000
$Y_1 =$ Komitmen organisasi	0,483	0,090	0,353	5,357	0,000

$R = 0,691$; $R^2 = 0,477$

$F = 48,038$; sig. = 0,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 9 analisis regresi linear berganda dapat dibuat persamaan $Y_2 = 14,969 + 0,215X_1 + 0,560X_2 + 0,483Y_1$. Kepemimpinan transformasional, sistem *reward* dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Nilai signifikansi uji F ($0,000 < 0,05$) menunjukkan bahwa model regresi linear berganda pengaruh kepemimpinan transformasional, sistem *reward* dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dapat diterima. Hasil dari analisis regresi linear berganda pada Tabel 9 juga diperoleh nilai R^2 sebesar 0,477 yang mempunyai arti bahwa variabel kepemimpinan transformasional, sistem *reward* dan komitmen organisasi dapat menjelaskan kinerja pegawai sebesar 47,7%, sedangkan 52,3% sisanya dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar penelitian.

Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan signifikansi dalam penelitian ini menggunakan perbandingan antara probabilitas dengan taraf signifikansi 0,05.

- Jika nilai probabilitas lebih kecil atau sama 0,05 ($p \leq 0,05$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya signifikan.
- Jika nilai probabilitas lebih besar 0,05 ($p > 0,05$), maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak signifikan.

Pengujian hipotesis pertama dan kedua menggunakan uji t pada analisis regresi linear berganda model 1 ($Y_1 = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + e$). Nilai signifikansi uji t variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,003 ($p < 0,05$) dan koefisien regresi positif, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Hipotesis 1 yang berbunyi “Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi” dapat diterima. Nilai signifikansi uji t variabel sistem *reward* sebesar 0,000 ($p < 0,05$) dan koefisien regresi positif, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Hipotesis 2 yang berbunyi “Ada pengaruh positif yang signifikan antara

Sistem *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi” dapat diterima.

Pengujian hipotesis ketiga, keempat dan kelima menggunakan uji t pada analisis regresi linear berganda model 2 ($Y_2 = \beta_0 + \beta_3X_1 + \beta_4X_2 + \beta_5Y_1 + e$). Nilai signifikansi uji t variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,001 ($p < 0,05$) dan koefisien regresi positif, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Hipotesis 3 yang berbunyi “Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan” dapat diterima. Nilai signifikansi uji t variabel sistem *reward* sebesar 0,000 ($p < 0,05$) dan koefisien regresi positif, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Hipotesis 4 yang berbunyi “Sistem *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan” dapat diterima. Nilai signifikansi uji t variabel komitmen organisasi sebesar 0,000 ($p < 0,05$) dan koefisien regresi positif, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Hipotesis 5 yang berbunyi “Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan” dapat diterima.

Hasil Analisis Path

Model regresi hirarki diterapkan untuk menganalisis hubungan tidak langsung antara variabel-variabel yang terdapat dalam model. Pendekatan ini digunakan untuk mengidentifikasi efek intervening dari model yang dibangun. Hasil analisis jalur dapat dijelaskan pada Gambar 2 dan Gambar 3.

Berdasarkan Gambar 2, pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai (p_3) adalah sebesar 0,207. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai adalah ($p_1 \times p_5$) = $0,231 \times 0,353 = 0,082$. Total pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai adalah ($p_3 + (p_1 \times p_5)$) = 0,289. Besarnya nilai t hitung pada uji sobel dapat dihitung dengan persamaan berikut ini.

$$Sp_1p_5 = \sqrt{p_5^2 Sp_1^2 + p_1^2 Sp_5^2 + Sp_1^2 Sp_5^2}$$

$$= \sqrt{(0,483)^2 * (0,059)^2 + (0,176)^2 * (0,090)^2 + (0,059)^2 (0,090)^2}$$

$$= 0,033.$$

Adapun nilai t hitung dengan uji sobel adalah sebagai berikut.

$$t_{hitung} = \frac{p_1 \cdot p_5}{Sp_1 \cdot p_5}$$

$$= \frac{0,176 * 0,483}{0,033}$$

$$= 2,573$$

Besarnya nilai t tabel untuk jumlah n=150, jumlah variabel bebas = 2 dan jumlah variabel mediasi =1 sebesar 1,976. Nilai t_{hitung} (2,573) lebih besar dari t_{tabel} (1,976), sehingga ada pengaruh tidak langsung yang signifikan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Berdasarkan Gambar 3, pengaruh langsung sistem *reward* terhadap kinerja pegawai (p_4) adalah 0,370. Pengaruh tidak langsung adalah ($p_2 \times p_5$) = 0,351* 0,353 = 0,124. Total pengaruh terhadap kinerja pegawai adalah = $p_4 + (p_2 \times p_5)$ = 0,494. Besarnya nilai t hitung pada uji sobel dapat dihitung dengan persamaan berikut ini.

$$Sp_2p_5 = \sqrt{p_5^2 Sp_2^2 + p_2^2 Sp_5^2 + Sp_2^2 Sp_5^2}$$

$$= \sqrt{(0,483)^2 * (0,086)^2 + (0,325)^2 * (0,090)^2 + (0,086)^2 (0,090)^2}$$

$$= 0,051$$

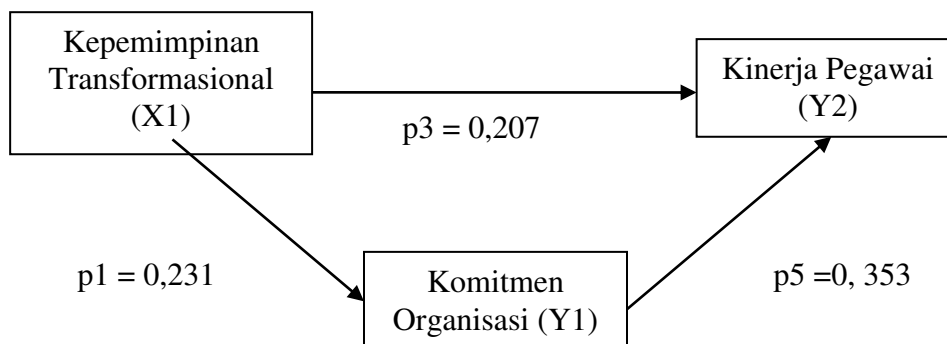
Adapun nilai t hitung dengan uji sobel adalah

$$t_{hitung} = \frac{p_2 \cdot p_5}{Sp_2 \cdot p_5}$$

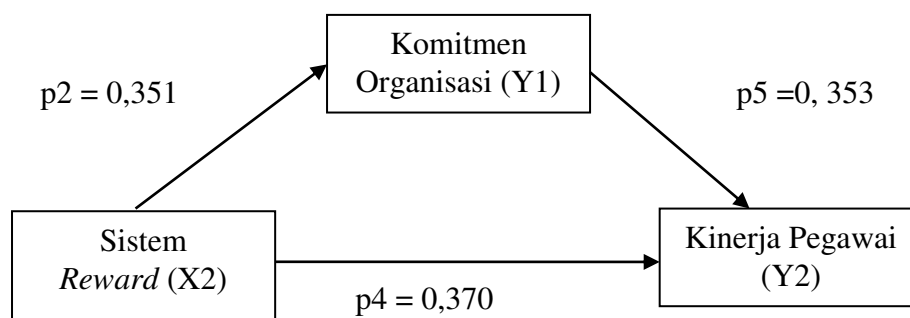
$$= \frac{0,325 * 0,483}{0,051}$$

$$= 3,066$$

Besarnya nilai t tabel untuk jumlah n=150, jumlah variabel bebas = 2 dan jumlah variabel mediasi =1 sebesar 1,976. Nilai t_{hitung} (3,066) lebih besar dari t_{tabel} (1,976), sehingga ada pengaruh tidak langsung yang signifikan. Sistem *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.



Gambar 2. Hasil Analisis Jalur 1



Gambar 3. Hasil Analisis Jalur 2

Pembahasan

Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Apabila kepemimpinan transformasional meningkat maka komitmen organisasi juga akan semakin tinggi, begitu pula sebaliknya jika kepemimpinan transformasional semakin berkurang maka komitmen organisasi juga akan semakin rendah. Hasil penelitian ini sama hasilnya dengan Ciptohadihardjo (2013) dan Indica (2013) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Luthans (2006) menyatakan bahwa komitmen organisasional ditentukan oleh faktor personal seperti umur, masa kerja, watak yang berupa pengaruh positif maupun negatif, atau pengendalian hubungan internal maupun eksternal dan variabel organisasi seperti desain pekerjaan dan gaya kepemimpinan manajernya. Komitmen terbangun bila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi, yaitu pemahaman atau penghayatan dari tujuan perusahaan (*identification*), perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan (*involvement*), pekerjaan adalah menyenangkan, perasaan loyal (*loyalty*), perusahaan adalah tempat kerja dan tempat tinggal (Morrow and Blum, 1988). Jadi, komitmen dapat terbangun dari individu-individu yang bersangkutan, bukan atas dasar pengaruh atau paksaan dari orang lain termasuk pimpinan.

Sistem *reward* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Apabila sistem *reward* membaik maka komitmen organisasi juga akan semakin tinggi, begitu pula sebaliknya jika sistem *reward* semakin menurun maka komitmen organisasi juga akan semakin rendah. Hasil penelitian ini sejalan dengan Djati dan Khusaini (2003) menyatakan bahwa sistem *reward* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Simamora (2004) mengatakan bahwa sistem *reward* dibuat untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, meningkatkan disiplin kerja, dan menurunkan absensi karyawan, meningkatkan loyalitas dan menurunkan *turn over* karyawan, memberikan ketenangan, keamanan, kesehatan, dan kesejahteraan karyawan, memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis serta mengaktifkan pengadaan karyawan.

Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Apabila kepemimpinan transformasional meningkat maka kinerja pegawai juga akan semakin baik, begitu pula sebaliknya jika kepemimpinan transformasional karyawan semakin berkurang maka kinerja pegawai juga akan semakin menurun. Hasil penelitian ini sejalan dengan Indica (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Heider dalam As'ad (2008), *performance* (kinerja) adalah hasil interaksi antara kepemimpinan transformasional dan *ability* (kemampuan). Oleh karena itu dengan memberikan kepemimpinan transformasional kepada pegawai, berarti akan memberikan kepada pegawai dorongan untuk mengerahkan kemampuan, keahlian dan ketrampilannya dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Pemberian kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi dijalankan secara seimbang satu sama lainnya dan sebagai satu kesatuan agar sumber daya manusia yang bersangkutan yaitu menghasilkan kinerja pegawai yang baik. Kepemimpinan transformasional tinggi inilah yang mendorong pegawai akan selalu meningkatkan kualitas maupun kuantitas pekerjaannya dengan kata lain kinerjanya akan senantiasa meningkat. Pegawai yang terpenuhi kebutuhannya seperti gaji, kesejahteraan, sistem *reward* dan lain-lainnya tentu saja akan merasa senang dalam bekerja.

Sistem *reward* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Apabila sistem *reward* membaik maka kinerja pegawai juga akan semakin tinggi, begitu pula sebaliknya jika sistem *reward* semakin menurun maka kinerja pegawai juga akan semakin rendah. Hasil penelitian ini sejalan dengan Sianipar (2013) dan Koencoro (2013) menunjukkan bahwa sistem *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sistem *reward* atau sering disebut kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya (Wibowo, 2007:348). Sistem kompensasi yang tepat dan sesuai dengan keinginan semua pihak akan membuat karyawan akan bekerja secara optimal karena yakin bahwa mereka pasti akan mendapatkan imbalan yang sesuai dengan

apa yang telah mereka berikan pada perusahaan sehingga menimbulkan kepuasan bagi karyawan sehingga dengan sendirinya kinerjanya akan meningkat.

Komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Apabila komitmen organisasi membaik maka kinerja pegawai juga akan semakin tinggi, begitu pula sebaliknya jika komitmen organisasi semakin menurun maka kinerja pegawai juga akan semakin rendah. Hasil penelitian ini sama hasilnya dengan Ghoniyah dan Masurip (2011), Koencoro (2012) dan Kristiwardhana (2011), yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Robbins (2007) menyatakan komitmen karyawan merupakan usaha karyawan untuk melibatkan diri dalam perusahaan dan tidak ada keinginan meninggalkannya. Komitmen yang tumbuh dalam diri karyawan akan menjaga karyawan untuk tetap berada dalam tempat kerjanya sehingga mengurangi jumlah *turnover*. Karyawan yang berkomitmen untuk terus bekerja dalam perusahaan tersebut berarti memiliki ikatan kuat pada perusahaan, sehingga karyawan akan senantiasa berusaha mengangkat nama baik perusahaan dengan cara memberikan kinerja terbaiknya.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dibahas pada bab sebelumnya, dapat diberikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh positif yang signifikan antara Kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi
2. Ada pengaruh positif yang signifikan antara Sistem *Reward* terhadap komitmen organisasi
3. Ada pengaruh positif yang signifikan antara Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

4. Ada pengaruh positif yang signifikan antara Sistem *Reward* terhadap kinerja karyawan
5. Ada pengaruh positif yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

Saran

Berdasarkan temuan hasil penelitian yang telah dibahas dan penarikan kesimpulan di atas, maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi pimpinan supaya meningkatkan kepemimpinan transformasional dan sistem *reward* serta komitmen organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai. Pimpinan hendaknya memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada pegawai untuk memperoleh kepuasan kerja seperti kesempatan mengembangkan diri, meniti karier dan sebagainya. Karyawan yang terpenuhi kebutuhannya tersebut diharapkan merasa puas dengan apa yang mereka dapatkan dari perusahaan dan bekerja dengan baik sehingga dapat meningkatkan kinerja, mengurangi tingkat absensi serta perputaran tenaga kerja.
2. Bagi peneliti selanjutnya disarankan agar penelitian dikembangkan kepada variabel lain yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan seperti lingkungan kerja, kepuasan kerja, kompetensi dan lainnya dengan analisis yang lebih mendalam (*in-depth*).

Implikasi Hasil Penelitian

1. Diperoleh pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, maka agar komitmen organisasi meningkat perusahaan harus meningkatkan kepemimpinan seperti kharisma, motivasi, stimulus dan individu.
2. Diperoleh pengaruh positif dan signifikan sistem *reward* terhadap

komitmen, maka agar komitmen organisasi meningkat perusahaan harus meningkatkan sistem *reward* yang dapat memberikan kepuasan dan pengembangan kreativitas.

3. Diperoleh pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, maka Agar kinerja pegawai meningkat perusahaan harus meningkatkan kebanggaan, kesenangan meniti karier dan rasa memiliki organisasi.

Riset yang Akan Datang

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap variabel-variabel penelitian riset yang akan datang.

1. Penelitian mendatang sebaiknya dilakukan pada obyek penelitian yang lebih luas dengan kondisi dan lokasi objek yang berbeda pula. Hal ini bermanfaat untuk pengujian apakah variable dan metode yang digunakan juga bisa berlaku untuk objek penelitian yang berbeda.
2. Penelitian berikutnya perlu memasukkan variabel lain untuk melakukan kajian penelitian terhadap pengaruh kinerja pegawai misalnya lingkungan kerja, kompetensi, kompensasi dan lain-lain.

Keterbatasan Penelitian

Peneliti yang penulis lakukan memiliki beberapa keterbatasan, di antaranya:

1. Penelitian hanya dilakukan pada lokasi penelitian yang terbatas, yaitu satu lokasi yaitu PT. Indo Chem Semesta, sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasi.
2. Masih ada pengaruh variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwaruddin, 2008, Reformasi Birokrasi Pelayanan Perizinan di Kabupaten Banyumas, *Jurnal Humanis*, Vol. 1 No. 2.
- As'ad, M. 2002. *Psikologi Industri : Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Bennet, V. R., Brown, L. K. (1999). *Miles Textbook of Midwives*. Toronto: Churchill Livingstone
- Budiharto, Sugeng. 2010. Analisis Pengaruh Aspek-aspek Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Afektif Organisasional yang Dimoderasi oleh Gender (Studi pada Tenaga Penjualan di PT. Columbus Sarana Mandiri Unit Bisnis Solo). *Skripsi Fakultas Ekonomi, Universitas Sebelas Maret, Surakarta*.
- Ciptohadiharjo, Irawan. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan PT. Smartfren, Tbk di Surabaya, *Jurnal Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya*, Vol. 2 No.1
- Dharma, Surya. 2004. *Manajemen Kinerja: Falsafah, Teori, dan Penerapannya*. Jakarta: Program Pascasarjana FISIP
- Djati, S Pantja dan Khusaini, M. 2003. Kajian terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi dan Prestasi Kerja. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol.5, No.1.
- Ghozalli, Imam.2013. *Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 21.0* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghoniayah, Nunung dan Masurip. 2011. Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komitmen. *Jurnal Dinamika Manajemen*, Vol.2, No.2.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Hadari Nawawi, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Untuk Bisnis Yang Kompetitif)*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Handayani, Dian Fitria. 2013. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Kota Padang). *Jurnal Akuntansi*, Vol 1, No.3.
- Handoko T. Hani, 2000. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*,. Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Yogyakarta: Penerbit BPF.
- Indica, I Wayan Marsalia. 2013. Pengaruh Etos Kerja Islami dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan pada Waroeng stike dan shake di Malang, *Jurnal Ilmiah FEB Universitas Brawijaya Malang*.
- Koencoro, Galih Dwi. 2013. Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja.survey pada karyawan PT. INKA Madiun, *Jurnal Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya*, Vol. 5 No.2.

- Kristiwardhana, Aryo. 2011. Pengaruh Motivasi kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BPR Estetika Artha Guna Semarang, *Jurnal Universitas Diponegoro*, Vol. 1 No. 2.
- Kaihatu Thomas Stefanus, Wahyu Astjarjo Rini, 2007, Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Karyawan-Karyawan SMU di Kota Surabaya. *Tesis Universitas Kristen Petra-Surabaya*.
- Kartono, Kartini, 1991. *Psikologi Sosial untuk Manajemen Perusahaan dan Industri*. Jakarta. Rajawali.
- Logahan, Jerry Marcellinus dan Aesaria, Sherley Marcheline. 2012. Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Berdampak pada Kinerja Karyawan pada BTN–Ciputat. *Binus Business Review*. Vol.5, No.2.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk)*, Edisi. Bahasa Indonesia. Jakarta: Erlangga.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Sjafriz. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Morrow, M & Blum. 1988. Work Commitment Among Department of Transportation Employees, Professional Notes. *Review of Public Personnel Administration*. Vol. 8, No. 3, pp: 96-104.
- MowdayR, Porter L, Steers R, 1982. *Employee-organization*. Hnkages In P. Warr.
- Mulyadi, 2007. *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi Ketiga, Cetakan Ketiga, Jakarta: Penerbit SalembaEmpat.
- Mustafa, Zainal. 2012. *Panduan Teknik Statistik SEM & PLS dengan SPSS AMOS*. Yogyakarta: Kelompok Penerbit Cahaya Atma Pustaka
- Northouse, Peter G. 2013. *Kepemimpinan: Teori dan Praktik*, Edisi keenam, Cetakan 1, Jakarta: Penerbit PT. Indeks.
- Nugroho, Dwiyekti Agung. 2011. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan transformasional terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Universitas Muhammadiyah Malang*, Vol 1 No.2.
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Setiawan, Eko Yudhi. 2015. Pengaruh Gaya Transformasional dan Transaksioal terhadap Kinerja Karyawan PT. ISS Indonesia di Rumah Sakit Nasional Surabaya. *e-Jurnal Ilmu Manajemen MAGISTRA*, Vol.1, No.1.

Sianipar, Ristauli Debora. 2013. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Reward Terhadap Kinerja Manjerial, *Jurnal Universitas Negeri Padang*, Vol. 1 No.1

Simamora. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-3, Yogyakarta: STIE YKPN.

Soemanto, Wasty. 2003. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Robbins, Stephen, P. 2007. *Perilaku Organisasi Jilid 1*, Jakarta:Penerbit Erlangga.

Sugiyono.2007. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Vroom, Victor H. 1964. *Work and Motivation*. New York: John Wiley.