



## Analisis gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi komitmen kerja

Rahmad Hidayat<sup>1</sup>, Endi Sarwoko<sup>2\*</sup>, Andi Nu Graha<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Kanjuruhan Malang, Indonesia  
e-mail: [rmdhdy.vb@gmail.com](mailto:rmdhdy.vb@gmail.com)

### Article Info:

Receive : Oktober 2020  
Revised : Desember 2020  
Accepted : Desember 2020  
Published : Desember 2020  
DOI : 10.21067/mbr.v4i2.5122  
Copyright : Management and  
Business Review

### Keywords:

transformational leadership, work  
commitment, work performance

**Abstract:** The purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership on employee performance and to analyze the mediating role of work commitment. This research is a type of quantitative research, using a questionnaire arranged with a 5 point Likert scale. The research variables consisted of transformational leadership as an exogenous variable, employee performance as an endogenous variable, and work commitment while the mediating variable. The research sample was 80 employees of PT. Kalbe Farma, Tbk. The data analysis technique uses path analysis. The results showed that transformational leadership has a direct effect on employee performance. Other findings indicate that work commitment acts as a partial mediator of the relationship between transformational leadership and employee performance. Future research can develop research by including the role of organizational culture as a factor influencing commitment and performance.

**Abstrak:** Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, dan peran mediasi dari komitmen kerja. Penelitian merupakan jenis penelitian kuantitatif, menggunakan kuesioner dengan Skala Likert 5 point. Variabel penelitian terdiri dari kepemimpinan transformasional sebagai variabel eksogen, kinerja karyawan sebagai variabel endogen, dan komitmen kerja sedangkan variabel mediasi. Sampel penelitian sebanyak 80 karyawan PT. Kalbe Farma, Tbk. Analisis jalur (*Path Analysis*) digunakan untuk analisis dan uji hipotesis. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, temuan lain menunjukkan bahwa komitmen kerja berperan sebagai mediasi parsial hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Penelitian yang akan datang dapat mengembangkan penelitian dengan memasukkan peran budaya organisasi sebagai faktor yang mempengaruhi komitmen dan kinerja.

## Pendahuluan

Globalisasi diakui berdampak pada tingkat persaingan bisnis menjadi semakin tinggi, menyebabkan pelaku bisnis menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan penuh ketidakpastian. Organisasi dituntut memiliki kemampuan berubah (*dynamic capability*) untuk mengidentifikasi peluang dan menyesuaikan diri dari tuntutan global. Kemampuan mengelola sumberdaya yang dimiliki dan memanfaatkan sumberdaya secara optimal menjadi keharusan. Sebagaimana *3-P Concept* bahwa *People, Planet, dan Profit* dikembangkan dalam rangka pengembangan berkelanjutan (*sustainable development*) (Bergmans, 2006). Rivai (2009) menyatakan menjadikan SDM sebagai *human capital* menjadi salah satu strategi agar perusahaan dapat menghadapi persaingan dan *sustainable*. Oleh karena itu peran kepemimpinan menjadi faktor kunci bagi keberhasilan perusahaan, gaya kepemimpinan merupakan faktor penting yang mempengaruhi peningkatan kinerja organisasi dan prestasi kerja karyawan (Manzoor et al., 2019).

Kepemimpinan transformasional dalam beberapa tahun terakhir menjadi topik menarik bagi peneliti bidang kepemimpinan (Antonakis et al., 2014). Kepemimpinan transformasional menarik perhatian karena relevansi dan pentingnya terhadap produktivitas organisasi (Ng, 2017), selain itu karena kepemimpinan transformasional terbukti mampu mengelola karyawan menjadi lebih produktif (Barrick et al., 2015). Kepemimpinan transformasional akan mengarahkan hubungan peran yang jelas antara pemimpin dan pengikut, pada akhirnya membantu keduanya memiliki hubungan kerja yang baik (Jyoti & Bhau, 2015).

Hasil-hasil penelitian telah menguji peran komitmen organisasi sebagai mediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, Eliyana & Ma'arif (2019); Sina & Suharnomo (2013); Hussain et al. (2019) dan Almutairi (2016) semuanya menjelaskan bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan penelitian Sari et al. (2017) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional ternyata tidak mampu meningkatkan komitmen yang dihadapkan berdampak pada kinerja pegawai. Oleh karena itu penelitian lebih lanjut mengenai peran mediasi komitmen pada hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan masih perlu dilakukan, dimana masih adanya perdebatan hasil penelitian terkait komitmen organisasi sebagai mediasi kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, dan peran komitmen kerja sebagai variabel mediasi.

### **Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja**

Pemimpin transformasional memiliki visi masa depan, memperjelas visi, dan memberdayakan karyawan untuk mengambil tanggung jawab untuk mencapai visi tersebut (Kim, 2014). Kepemimpinan transformasional akan meningkatkan hubungan pemimpin-pengikut, yang selanjutnya hubungan tersebut sebagai prediktor dari kinerja (Li & Hung, 2009). Hasil penelitian Laily & Suryalena (2017) dan Sina & Suharnomo (2013) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil sejenis dikemukakan oleh Buil et

*al.* (2019); Hussain *et al.* (2019); Jyoti & Bhau (2015); Manzoor *et al.* (2019); Thamrin (2012) semuanya mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek positif terhadap kinerja.

H1: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### **Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen**

Kepemimpinan transformasional secara positif terkait dengan sikap dan perilaku kerja pada tingkat individu dan organisasi (Avolio *et al.*, 2004). Pada tingkat kelompok, kepemimpinan transformasional sebagai konsensus di antara anggota kelompok secara positif memprediksi komitmen afektif dan normatif (Korek *et al.*, 2010). Kemampuan pemimpin untuk menerapkan gaya kepemimpinan dengan baik dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi (Ismail *et al.*, 2011), kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang kuat terhadap komitmen organisasi bawahan (Avolio & Bass, 2003). Alkahtani (2015) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan mempengaruhi komitmen organisasi karyawan.

H2 : Komitmen kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja

### **Komitmen dan Kinerja**

Luthans (2005) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sikap yang mencerminkan loyalitas pekerja terhadap organisasinya. Komitmen merupakan cara seseorang mengidentifikasi dan melibatkan diri dalam suatu organisasi, komitmen mencerminkan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi (Robbins *et al.*, 2002); Ada tiga komponen dalam komitmen organisasi yang terdiri: 1) *affective*, yaitu kemauan karyawan untuk melibatkan diri dengan organisasi karena memiliki kesamaan dalam nilai-nilai organisasi, 2) *continuance*; komitmen yang muncul dari kecemasan akan hilangnya manfaat organisasi, 3) *normative*, komitmen yang muncul dari karyawan yang merasa perlu untuk bertahan dalam organisasi (Allen & Meyer, 1990).

Komitmen karyawan pada organisasi memberikan tingkat kemungkinan yang lebih tinggi bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam mencapai proses tujuan perusahaan (Thamrin, 2012). Komitmen organisasi menunjukkan bahwa tujuan individu identik dengan tujuan organisasi dan memotivasi produktivitas karyawan (Xiong Chen & Aryee, 2007). Jadi, komitmen organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan (Almutairi, 2016; Thamrin, 2012).

H3: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### **Peran Mediasi Komitmen**

Penelitian terdahulu telah menguji peran komitmen organisasi sebagai mediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, Eliyana & Ma'arif (2019) menjelaskan bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Sina & Suharnomo (2013) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan dan komitmen organisasi memediasi hubungan tersebut. Kepemimpinan transformasional memiliki efek langsung terhadap kinerja dan efek tidak langsung melalui komitmen organisasi (Hussain *et al.*, 2019). Gaya kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan

prestasi kerja, komitmen organisasi afektif memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan prestasi kerja (Almutairi, 2016).

H4: Komitmen organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

## Metode

Penelitian menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, menggunakan kuesioner sebagai teknik pengumpulan data. Sampel penelitian karyawan PT.Kalbe Farma Tbk sebanyak 80 orang, dengan teknik *Random Sampling*.

### Pengukuran

Variabel kinerja karyawan dioperasionalkan dengan indikator *quantity of work*, *quality of work*, *job knowledge*, *creativity* dan *cooperation* (Mathis & Jackson, 2006). Variabel kepemimpinan mengacu pada Stone *et al.* (2004) menggunakan indikator motivasi *inspirational*, *idealized influence*, *intellectual stimulation* dan *individual consideration*. Komitmen kerja dalam penelitian ini mengacu pada Robbins & Judge (2012) dengan indikator *Affective Commitment*, *Normative Commitment*, dan *Continuance Commitment*

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis data untuk pengujian hipotesis menggunakan *Path Analysis*, untuk menguji hubungan kausal antar variabel penelitian yang terdiri dari *direct effect* antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan dan *indirect effect* yaitu kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan dimediasi oleh komitmen kerja. Pengujian hipotesis menggunakan taraf kesalahan 5% ( $\alpha = 0,05$ ), dan analisis menggunakan bantuan Software SPSS Ver. 20

## Hasil

### Analisis Deskriptif

Hasil pengukuran masing-masing variabel penelitian disajikan pada tabel 1. Gaya kepemimpinan transformasional dengan indikator motivasi inspirasional adalah indikator variabel dengan nilai mean yang paling tinggi. Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional mampu memberikan motivasi terhadap setiap karyawan sehingga karyawan merasa mampu mengerahkan setiap usaha maksimalnya demi menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan. Kepemimpinan Transformasional pada PT Kalbe farma mampu membangkitkan antusiasme setiap karyawan untuk terus bekerja dan menyelesaikan setiap tanggung jawab kerjanya, hal ini mengacu bahwa item pemimpin mampu membangkitkan antusiasme dalam pekerjaan adalah item dengan nilai indikator paling tinggi. Nilai indikator terendah dalam variabel kepemimpinan transformasional adalah indikator pengaruh ideal dengan item pemimpin mampu menjadi *role model*/panutan bagi karyawan. Meski pemimpin mampu memberikan pengaruh kepada karyawan, namun untuk menjadi panutan pemimpin harus melakukan beberapa koreksi. Hal ini mungkin mengacu kepada penilaian pribadi pemimpin terlepas dari tingkat profesionalismenya saat bekerja pada PT Kalbe Farma Tbk.

Tabel 1 Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel dan Indikator	Mean	Std. Deviation
<b>Kepemimpinan Transformasional</b>		
a. Motivasi Inspirasional	4.04	0.553
b. Pengaruh Ideal	3.70	0.647
c. Stimulasi Intelektual	3.87	0.614
d. Perhatian Individu	3.72	0.617
<b>Komitmen Kerja</b>		
a. Komitmen Efektif	3.95	0.606
b. Komitmen Normative	3.54	0.829
c. Komitmen Berkelanjutan	3.90	0.643
<b>Kinerja Karyawan</b>		
a. Jumlah Pekerjaan	3.96	0.385
b. Kualitas Kerja	4.04	0.398
c. Pengetahuan Pekerjaan	4.09	0.438
d. Kreativitas	4.03	0.423
e. Kooperatif	4.09	0.505

Sumber : Data Diolah (2020)

Komitmen kerja dengan indikator komitmen efektif adalah indikator dengan nilai paling tinggi. Item dengan pernyataan bahwa setiap karyawan memegang teguh peraturan adalah item dengan skor paling tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan memiliki ketertarikan untuk bekerja pada PT Kalbe Farma Tbk dikarenakan peraturan yang ada di perusahaan dirasa sudah cukup sesuai dan fleksibel terhadap karyawan. Dampaknya adalah setiap karyawan berkeinginan untuk tetap bekerja pada perusahaan saat ini dengan terus menjalankan peraturan yang ada. Item dengan pernyataan sangat sulit mendapatkan pekerjaan jika keluar dari perusahaan pada indikator komitmen normative adalah item dengan indikator terendah. Hal ini menandakan bahwa setiap karyawan pada PT Kalbe Farma Tbk cukup kompeten di bidangnya. Karyawan bertahan pada perusahaan berdasarkan keterikatan antara karyawan dengan perusahaan, bukan berdasarkan salary saja

Kinerja karyawan memiliki nilai indikator tertinggi pada indikator pengetahuan pekerjaan dengan item karyawan memiliki pemahaman rutin terhadap pekerjaan yang diberikan. Pemahaman terhadap pekerjaan rutin tentunya diperlukan bukan hanya agar kinerja yang optimal dapat tercapai, namun mengingat pengaruhnya bagaimana kedepannya karyawan mampu mengajarkan pemahaman rutinitas kerja terhadap karyawan baru. Pengetahuan terhadap rutinitas kerja bukan hanya membantu menyelesaikan setiap detil pekerjaan yang ada, namun kedepan dengan pemahaman terhadap pekerjaan yang ada, mampu memberikan solusi terhadap permasalahan lain yang mungkin muncul. Indikator jumlah pekerjaan dengan item kemampuan memenuhi jumlah barang sesuai permintaan adalah indikator dengan item terendah pada variabel kinerja karyawan. Besarnya permintaan pasar terhadap produk Kesehatan yang dihasilkan oleh PT Kalbe Farma Tbk mengharuskan untuk semua karyawan terus meningkatkan kinerjanya agar tetap mampu melayani permintaan pasar. Perlu adanya

penyesuaian terhadap permintaan yang ada dengan kemampuan karyawan, hal ini dimaksudkan agar kinerja yang sudah ada pada PT Kalbe Farma Tbk dapat terus dipertahankan.

### Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis hubungan kausal antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan, dimediasi oleh komitmen kerja menggunakan *Path Analysis*. *Path analysis* dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *Regression Analysis* sesuai dengan hubungan kausal yang diuji. Analisis Regresi dilakukan untuk menguji 2 model, model 1 menguji hubungan kausal kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi dengan kinerja karyawan, sedangkan model 2, hubungan kausal antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen kerja. Hasil analisis regresi disajikan pada tabel 2.

Tabel 2. Hasil Analisis Regresi

Path	Beta (Standardized Coefficient)	Sig.
Kepemimpinan Transformasional → Kinerja	0.132	0.002
Komitmen Kerja → Kinerja	0.093	0.002
Kepemimpinan Transformasional → Komitmen	0.290	0.002

Sumber : Data Diolah, 2020

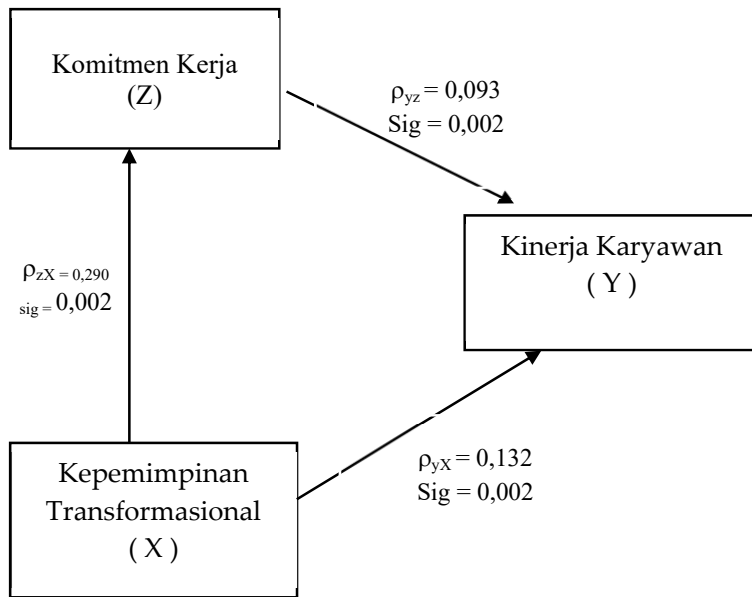
Hasil analisis pada masing-masing hubungan kausal antar variabel, diperoleh hasil kepemimpinan transformasional memiliki koefisien jalur positif sebesar 0,132 terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikan 0,002 lebih kecil 0,05, artinya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hipotesis 1 yang menyatakan semakin kuat kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja karyawan diterima.

Komitmen memiliki koefisien jalur positif sebesar 0,093 terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikan 0,002 lebih kecil 0,05, artinya komitmen kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hipotesis 2 yang menyatakan semakin kuat komitmen kerja akan meningkatkan kinerja karyawan diterima

Kepemimpinan transformasional memiliki koefisien jalur positif sebesar 0,290 terhadap komitmen kerja dengan nilai signifikan 0,002 lebih kecil 0,05, artinya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen kerja. Hipotesis 3 yang menyatakan semakin kuat kepemimpinan transformasional akan meningkatkan komitmen kerja diterima.

Hasil analisis pada masing-masing hubungan kausal antar variabel, diperoleh hasil kepemimpinan transformasional memiliki koefisien jalur positif dan signifikan, selanjutnya hubungan kausal komitmen terhadap kinerja positif dan signifikan. Jadi hipotesis 4 yang menyatakan komitmen organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis terhadap masing-masing jalur hubungan kausal antar variabel, maka bisa digambarkan model jalur pada gambar 1.



Gambar 1 Model Analisis Jalur

Seluruh hubungan kausal antar variabel menunjukkan hasil yang positif signifikan, kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, selain itu kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung ke kinerja karyawan, melalui komitmen kerja. Hubungan kausal langsung (*indirect effect*) kepemimpinan transformasional terhadap kinerja adalah sebesar 0,132 sedangkan hubungan kausal tidak langsung (*indirect effect*) kepemimpinan terhadap kinerja dimediasi komitmen kerja adalah  $0,290 \times 0,093 = 0,027$ , selanjutnya pengaruh total (*total effect*) adalah 0,159. Seluruh hubungan kausal dalam model terbukti memiliki hubungan yang signifikan artinya komitmen kerja berperan sebagai mediasi parsial (*partial mediation*) dari hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.

## Pembahasan

### Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi karyawan untuk terus mengasah kemampuannya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan. Gaya kepemimpinan transformasional juga terbukti berpengaruh dalam mendorong para karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya demi mencapai target yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Dalam hal lain gaya kepemimpinan transformasional terus berupaya mendorong para karyawan untuk meningkatkan pengetahuan yang dimiliki dalam dunia kerja demi menunjang kinerja yang lebih baik lagi.

Motivasi inspirasional yang merupakan bagian dari gaya kepemimpinan transformasional mampu memberikan motivasi terhadap karyawan agar bekerja lebih

maksimal dengan menggunakan skill yang dimiliki. Pengaruh ideal dari seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional juga terbukti memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Tugas kerja yang dibebankan kepada karyawan lebih cepat diselesaikan karena karyawan memiliki contoh dan sosok yang dapat diajak diskusi untuk menyelesaikan kerjanya. Sosok kepemimpinan transformasional juga lekat dengan pemimpin yang mempunyai stimulasi intelektual, disini pemimpin memberikan arahan kepada para karyawan untuk menambah pengetahuan kerjanya guna menunjang performa kerjanya. Perhatian individu yang diberikan pimpinan juga bertujuan agar setiap permasalahan yang terjadi di dunia kerja, dimana hal itu mengganggu kinerja karyawan dapat segera terselesaikan.

Temuan penelitian ini mendukung beberapa penelitian terdahulu dari Laily & Suryalena (2017) dan Sina & Suharnomo (2013) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional. Demikian pula dengan penelitian Buil *et al.* (2019); Hussain *et al.* (2019); Jyoti & Bhau (2015); Manzoor *et al.* (2019); Thamrin (2012) semuanya mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek positif terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu mengubah organisasi, karena pemimpin mampu merumuskan visi, memperjelas visi mereka, dan melibatkan karyawan untuk mencapai visi tersebut (Kim, 2014). Kepemimpinan transformasional meningkatkan hubungan pemimpin-pengikut, yang selanjutnya hubungan tersebut sebagai prediktor dari kinerja (Li & Hung, 2009).

### **Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Kerja**

Kepemimpinan dengan gaya transformasional mampu membentuk keterikatan khusus antara pimpinan dan karyawan. Karyawan tidak hanya memberikan loyalitas terhadap perusahaan saat ini, namun juga loyalitas terhadap pimpinan yang mengayominya saat ini. Dalam kaitannya dengan komitmen kerja efektif, gaya kepemimpinan transformasional mampu memberikan pengaruh kepada setiap karyawan agar terus memegang teguh peraturan perusahaan yang ada. Pada komitmen kerja normative, gaya kepemimpinan transformasional mampu memberikan pengaruh agar karyawan berkeinginan untuk terus bekerja pada perusahaan saat ini. Sedangkan pada komitmen kerja berkelanjutan, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap karyawan dengan karyawan merasa salah satu kebahagiaan hidupnya adalah pekerjaan yang dilakukan saat ini.

Temuan penelitian ini menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional terkait dengan sikap dan perilaku kerja (Avolio *et al.*, 2004), yang secara positif memprediksi komitmen afektif dan normatif (Korek *et al.*, 2010). Penerapan gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi (Alkahtani, 2015; Ismail *et al.*, 2011), maupun terhadap komitmen kerja bawahan (Avolio & Bass, 2003).

### **Komitmen Kerja dan Kinerja Karyawan**

Komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini didasari bahwa karyawan memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan.



Loyalitas ini bukan hanya didasari pada jumlah salary yang di dapat karyawan, namun juga di dasari dari keterikatan karyawan bahwa perusahaan adalah salah satu tujuan hidup dimana Sebagian besar karyawan berkeinginan untuk menghabiskan sisa karirnya dalam perusahaan saat ini. Melalui komitmen kerja karyawan terus berupaya meningkatkan kemampuannya dalam hal kerja sama team demi menunjang kinerja yang lebih optimal. Melalui komitmen kerja, setiap karyawan mampu membentuk rasa saling memiliki terhadap perusahaan, hal ini berakibat antar karyawan mampu saling mendukung guna terciptanya kinerja yang optimal.

Komitmen afektif karyawan dalam penelitian ini menunjukkan kriteria baik, tercermin dari perasaan menjadi bagian dalam organisasi dan usaha untuk meningkatkan karir dalam organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki ikatan emosional dengan organisasi. Karyawan merasa puas dengan imbalan yang diterima dari perusahaan, hal ini mencerminkan mereka telah memiliki Komitmen kontinuans. Kondisi ini didukung dari fasilitas yang diberikan perusahaan sudah sudah baik, sehingga mereka tidak ingin kehilangan fasilitas tersebut jika ingin keluar dari perusahaan. Komitmen normatif adalah perasaan untuk tetap berada dalam organisasi. Karyawan PT Kalbe Farma Tbk memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bekerja pada perusahaan saat ini. Sebagian besar karyawan telah bekerja dalam jangka waktu yang relatif lama hal ini juga memperkuat hubungan antara komitmen organisasi yang sudah ada dengan kinerja saat ini.

Hasil penelitian menjelaskan bahwa komitmen pada organisasi memberikan peluang yang lebih tinggi bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam mencapai proses tujuan perusahaan (Thamrin, 2012). Komitmen organisasi menunjukkan tujuan individu identik dengan tujuan organisasi dan produktivitas karyawan (Xiong Chen & Aryee, 2007). Jadi, komitmen organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan (Almutairi, 2016; Thamrin, 2012).

### **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Kerja**

Semakin kuat gaya kepemimpinan dalam perusahaan semakin kuat juga kinerja karyawan dalam perusahaan, semakin bagus kecakapan seorang pemimpin akan meningkatkan komitmen kerja dalam perusahaan, dengan komitmen kerja yang kuat akan membentuk suasana kerja yang kondusif hal ini akan menguatkan optimasi kinerja karyawan. Kepemimpinan dengan gaya transformasional mampu berpengaruh terhadap karyawan dalam upaya menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan. Melalui kepemimpinan transformasional karyawan mendapat suasana kerja yang nyaman dan kondusif. Suasana kerja adalah salah satu faktor karyawan untuk tetap tinggal atau mundur dari perusahaan tempat bekerja saat ini. Melalui suasana kerja yang nyaman karyawan juga mampu memenuhi setiap target pekerjaan yang ditentukan oleh perusahaan. Melalui kepemimpinan transformasional karyawan juga merasa mendapat penghargaan yang layak terhadap setiap detail pekerjaan yang telah dilakukan. Achievement atau penghargaan selain sebagai bentuk penghargaan perusahaan terhadap kinerja yang telah berhasil dilakukan karyawan juga sebagai bentuk ikatan emosional antara perusahaan dengan para karyawan. Kinerja yang optimal dihasilkan dari pengetahuan setiap karyawan terhadap detail pekerjaan yang

dilakukan, melalui kepemimpinan transformasional, pemimpin berupaya memacu pengetahuan karyawan terhadap cara-cara penyelesaian masalah dengan metode baru. Pengetahuan karyawan tidak hanya terbatas terhadap rutinitas kerja yang selama ini sudah dilakukan, melalui kepemimpinan transformasional pemimpin juga memberikan beberapa tugas kerja yang tidak rutin dikerjakan.

Hasil penelitian sejalan dengan penelitian Eliyana & Ma'arif (2019) dan Sina & Suharnomo (2013) yang menjelaskan bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional memiliki efek langsung terhadap kinerja dan efek tidak langsung melalui komitmen organisasi (Almutairi, 2016; Hussain et al., 2019).

### Simpulan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh mempengaruhi kinerja karyawan di PT Kalbe Farma Tbk. Pemimpin memiliki kompetensi yang tinggi sehingga kepercayaan karyawan terhadap segala keputusan dan cara pemimpin dalam menyelesaikan permasalahan kerja juga tinggi. Pemimpin memiliki pengetahuan dan pengalaman kerja yang cukup sehingga dalam optimasi kinerja karyawan, karyawan sepenuhnya percaya terhadap segala kebijakan yang diterapkan pemimpin. Gaya kepemimpinan transformasional saat ini mampu memberi pengaruh lebih kuat terhadap komitmen kerja yang sudah ada. Komitmen kerja yang ada mampu menjadikan loyalitas tinggi karyawan pada perusahaan. Hal ini memberikan keuntungan dengan didapatkannya kinerja karyawan yang lebih optimal. Gaya Kepemimpinan transformasional berperan meningkatkan kinerja karyawan melalui komitmen kerja, hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dengan indikator memiliki pengelolaan diri yang tinggi dan mampu membentuk komitmen kerja yang kuat. Komitmen kerja yang kuat tercermin dengan bekerja secara inovatif dan berani mengambil resiko dengan perhatian terhadap hal-hal yang detail. Komitmen kerja yang tinggi tercermin dengan memiliki keyakinan dan kesetiaan yang tinggi terhadap perusahaan saat ini.

Penelitian ini memiliki keterbatasan hanya pada satu perusahaan yaitu PT Kalbe Farma Tbk, sehingga tidak bisa digunakan sebagai generalisasi secara luas. Peneliti yang akan datang, bisa mengembangkan pada wilayah yang lebih luas, agar memiliki tingkat generalisasi yang lebih baik. Selain itu kinerja karyawan dalam penelitian ini adalah *self assessment*, tentu memiliki kelemahan subyektifitas, peneliti selanjutnya bisa memanfaatkan penilaian kinerja karyawan sebagaimana yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Disarankan kepada peneliti selanjutnya untuk melibatkan variabel-variabel yang belum diteliti.

### Daftar Pustaka

- Alkahtani, A. H. (2015). The influence of leadership styles on organizational commitment: The moderating effect of emotional intelligence. *Business and Management Studies*, 2(1), 23–34.

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Almutairi, D. O. (2016). The mediating effects of organizational commitment on the relationship between transformational leadership style and job performance. *International Journal of Business and Management*, 11(1), 231.
- Antonakis, J., Bastardo, N., Liu, Y., & Schriesheim, C. A. (2014). What makes articles highly cited? *The Leadership Quarterly*, 25(1), 152–179.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2003). Manual for multi-factor leadership questionnaire (MLQRS3 Form 5X). Redwood City, CA: Mindgarden.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(8), 951–968.
- Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015). Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 58(1), 111–135.
- Bergmans, F. (2006). *Integrating People, Planet and Profit*. In: Jonker J., de Witte M. (eds) *Management Models for Corporate Social Responsibility*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75.
- Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150.
- Hussain, A., Yusoff, R. M., Khan, M. A., Diah, M. L. M., & Shahbaz, M. S. (2019). The effect of transformational leadership on employee job performance through mediating role of organizational commitment in logistic sector of Pakistan. *Int. J. Sup. Chain. Mgt Vol*, 8(4), 162.
- Ismail, A., Mohamed, H. A.-B., Sulaiman, A. Z., Mohamad, M. H., & Yusuf, M. H. (2011). An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment. *Business and Economics Research Journal*, 2(1), 89.

- Jyoti, J., & Bhau, S. (2015). Impact of transformational leadership on job performance: Mediating role of leader-member exchange and relational identification. *Sage Open*, 5(4), 2158244015612518.
- Kim, H. (2014). Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: A case of South Korea's public sector. *Public Organization Review*, 14(3), 397-417.
- Korek, S., Felfe, J., & Zaepernick-Rothe, U. (2010). Transformational leadership and commitment: A multilevel analysis of group-level influences and mediating processes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(3), 364-387.
- Laily, N., & Suryalena, S. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Bagian Kantor pada PT. Agung Automall Pekanbaru). *Jom FISIP*, 4(2), 1-10.
- Li, C.-K., & Hung, C.-H. (2009). The influence of transformational leadership on workplace relationships and job performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(8), 1129-1142.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior*. Mc Graw Hill Inc., Singapore.
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMEs. *Sustainability*, 11(2), 436.
- Mathis, L. R., & Jackson, J. H. (2006). *Manajemen sumber daya manusia (Human resource management)*. Jakarta, Salemba Empat.
- Ng, T. W. H. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 385-417.
- Rivai, V. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Robbins, S. P., Coutler, M., & Judge, T. A. (2002). *Organizational Behavior: Contemporary Issues in Leadership*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2012). *Essentials of organizational behavior*. Pearson Boston.
- Sari, K. A. Y., Supartha, W. G., & Riana, I. G. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional (Studi di Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6, 1-28.

- Sina, M. I., & Suharnomo, S. (2013). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. In *Doctoral dissertation*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349–361.
- Thamrin, H. M. (2012). The influence of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5), 566–572.
- Xiong Chen, Z., & Aryee, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *Academy of Management Journal*, 50(1), 226–238.