

MONOGRAF Dr. Ade Jaya  
Sutisna, S.H., M.M. Editor Dr.  
Juliansyah Noor, S.E., M.M.  
PERILAKU KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KOMITMEN  
ORGANISASI PERUSAHAAN  
BUMN

*by Juliansyah Noor*

---

**Submission date:** 24-May-2021 09:02PM (UTC-0400)

**Submission ID:** 1593537859

**File name:** 9786239112486\_monograf.pdf.pdf (651.78K)

**Word count:** 18582

**Character count:** 121199



**MONOGRAF**

**PERILAKU KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KOMITMEN  
ORGANISASI  
PERUSAHAAN BUMN**

Dr. Ade Jaya Sutisna, S.H., M.M.

Editor  
Dr. Juliansyah Noor, S.E., M.M.

Perilaku Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Perusahaan BUMN Dr. Ade Jaya Sutisna, S.H., M.M



*La Tansa Mashiro Publisher*

*E-mail: Profjulnoor@latansamashiro.ac.id*

ISBN 978-623-91124-8-6



9 786239 112486

**Monograf:**

**PERILAKU KEPEMIMPINAN TERHADAP  
KOMITMEN ORGANISASI  
PERUSAHAAN BUMN**

**Dr. Ade Jaya Sutisna, S.H., M.M.**

Editor:

Dr. Juliansyah Noor, S.E., M.M.



La Tansa Mashiro Publisher  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi La Tansa Mashiro  
2020

## **Monograf**

### **Perilaku Kepemimpinan Terhadap Komitmen organisasi Perusahaan BUMN**

#### **Penulis**

**Dr. Ade Jaya Sutisna, S.H., M.M.**

#### **Editor**

**Dr. Juliansyah Noor, S.E., M.M.**

© 2020 La Tansa Mashiro Publisher

ANGGOTA IKAPI: 018/BANTEN/2015

ISBN: 978-623-91124-8-6

Desain Cover: TIM Redaksi

Layout: TIM Redaksi

#### **Hak Cipta dilindungi Undang-Undang**

Dilarang memperbanyak buku referensi ini sebagian atau seluruhnya, baik dalam bentuk fotokopi, cetak, mikrofilm, elektronik maupun bentuk lainnya, kecuali untuk keperluan pendidikan atau non-komersial lainnya dengan mencantumkan sumbernya sebagai berikut:

Sutisna, AJ. 2020. Monograf: Perilaku Kepemimpinan terhadap Komitmen organisasi Perusahaan BUMN. La Tansa Mashiro Publisher, Banten, Indonesia.

Diterbitkan oleh:

La Tansa Mashiro Publisher, Banten, Indonesia

Jl. Jl. Soekarno Hatta No.1, Rangkasbitung, Banten 42357, Indonesia. Telp/Fax: +62- (0252) 204223

–Ed.1. –Cet.1. – Banten: La Tansa Mashiro Publisher, Banten, Indonesia,, 2020. 1 jil., vi + 100 hlm.; illus.; 15 x 23 cm

## PRAKATA

Puji Syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, atas Ridho dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku monograf yang berjudul “Perilaku Kepemimpinan Terhadap Komitmen organisasi di Perusahaan BUMN”. Penulis mengharapkan Buku monograf ini dapat menjadi referensi bagi para mahasiswa, akademisi, praktisi, dan masyarakat umum dalam rangka menambah Khasanah pengetahuan tentang perilaku kepemimpinan.

Dalam monograf ini di bahas berbagai aspek perilaku organisasi meliputi: pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap jarak kekuasaan, komitmen organisasi, dan motivasi. Jarak kekuasaan merupakan variabel mediasi yang memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap komitmen organisasi dan motivasi.

Penerbitan Monograf perilaku kepemimpinan terhadap komitmen organisasi ini dimaksudkan untuk memberikan informasi hasil-hasil penelitian dalam bidang perilaku organisasi yang dapat di manfaat kan oleh praktisi, akademisi atau pengguna lainnya. Semoga karya ilmiah yang dituangkan dalam monograf ini dapat memberikan inspirasi dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian di masa yang akan datang.

Rangkasbitung, Juni 2020

Dr. Ade Jaya Sutisna, S.H., M.M.

## DAFTAR ISI

PRAKATA .....	i
DAFTAR ISI .....	ii
ABSTRAK .....	v
ABSTRACT .....	vi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan dan Signifikasi Penelitian.....	8
Daftar Pustaka .....	10
BAB II Landasan Teoritis.....	12
2.1 Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional .....	12
2.2 Jarak Kekuasaan.....	20
2.3 Komunikasi Organisasi.....	21
2.4 Motivasi .....	29
2.5 Kerangka Pemikiran .....	30
Daftar Pustaka .....	45
BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....	55
3.1 Populasi dan Sampel.....	55
3.2 Pengumpulan Data Penelitian .....	59
3.3 Analisis Data .....	63
Daftar Pustaka .....	65
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....	67
4.1 Hasil Penelitian .....	67
4.2 Pembahasan .....	80
4.3 Keterbatasan Penelitian .....	85
Daftar Pustaka .....	86
BAB V SIMPULAN IMPLIKASI DAN SARAN.....	97
5.1 Simpulan .....	97
5.2 Implikasi .....	98
5.3 Saran .....	99

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Penelitian .....	46
Gambar 2.2 Model Jalur .....	64
Gambar 4.1 Model Struktur .....	78

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Data Perusahaan BUMN .....	57
Tabel 3.2	Kuesioner <b>Kepemimpinan Transformasional</b> .....	58
Tabel 3.3	Kuesioner Kepemimpinan Transaksional.....	59
Tabel 3.4	Kuesioner Jarak Kekuasaan .....	61
Tabel 3.5	Kuesioner Kepemimpinan Motivasi.....	61
Tabel 3.6	Kuesioner Komitmen Organisasi.....	62
Tabel 4.1	Demografi Responden.....	68
Tabel 4.2	Statistik Deskriptif dan Reliabilitas .....	70
Tabel 4.3	Korelasi Antar Variabel .....	73
Tabel 4.4	Hasil Uji Perilaku Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi .....	74
Tabel 4.5	Hasil Uji Perilaku Kepemimpinan terhadap motivasi .....	75
Tabel 4.6	Hasil Uji Perilaku Kepemimpinan terhadap jarak kekuasaan .....	76
Tabel 4.7	Pengaruh Mediasi Jarak Kekuasaan Hubungan Perilaku Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi .....	76
Tabel 4.8	Pengaruh mediasi jarak kekuasaan hubungan antara Perilaku Kepemimpinan terhadap motivasi.....	77
Tabel 4.9	Rangkuman Hasil Uji Hipotesis.....	79

## **Kepemimpinan Terhadap Komitmen organisasi di Perusahaan BUMN**

7

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap jarak kekuasaan komitmen organisasi, dan motivasi. Pesertanya adalah 127 karyawan dari lembaga keuangan pada perusahaan milik negara di Indonesia. Responden mengisi kuesioner selama empat minggu berturut-turut. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh signifikan terhadap komitmen dan motivasi organisasi. Temuan studi juga menunjukkan bahwa meskipun perilaku kepemimpinan transaksional cenderung membuat karyawan jangka pendek merasa kompeten dan dengan demikian, lebih berkomitmen pada suatu organisasi, perilaku kepemimpinan transformasional seperti itu berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan jarak kekuasaan serta motivasi bagi karyawan jangka panjang. Implikasi praktis untuk manajemen sumber daya manusia di perusahaan milik negara Indonesia dibahas.

**Kata Kunci:** kepemimpinan transformasional dan transaksional, jarak kekuasaan, komitmen organisasi dan motivasi

## **Leadership on Organizational Commitment in SOE Corporation**

### *Abstract*

*This study aims to examine the effects of transformational and transactional leadership on power distance, organizational commitment, and motivation. Participants were 127 employees from financial institutions in state-owned companies in Indonesia. Respondents filled in questionnaires for four consecutive weeks. The research findings showed transformational and transactional leadership have a significant effect on organizational commitment and motivation. The study findings also indicated that while transactional leadership behavior tended to make short-term employees feel competent and thus, more committed to an organization, such transformational leadership behavior has a significant effect on organizational commitment and power distance as well as motivation for long-term employees. Practical implications for human resource management in Indonesian state-owned companies are discussed.*

*Keywords: transformational and transactional leadership, power distance, organizational commitment and motivation*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kepemimpinan memainkan peran penting dalam kesejahteraan karyawan, tidak hanya keberhasilan organisasi tetapi juga dalam membangun dan mengidentifikasi keterampilan pribadi dan kualitas tersembunyi yang dapat bermanfaat bagi karyawan. Penelitian ini dilakukan pada karyawan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Penulis ingin menganalisis secara empiris mengenai perilaku kepemimpinan yang menyebabkan karyawan tetap berkomitmen pada perusahaan BUMN. Pemimpin yang kuat dapat menjadikan karyawannya aset paling berharga (*human capital*) dari sebuah perusahaan.

Pentingnya perilaku kepemimpinan dalam kaitannya dengan komitmen organisasi di Perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia disajikan dengan teori dan data kuantitatif. Komitmen organisasi merupakan istilah yang sangat kuat dan mudah diamati tetapi tidak mudah mengimplementasikan dalam dunia. Setiap karyawan tidak mudah berkomitmen pada sebuah organisasi, karena setiap karyawan mencari peluang yang lebih baik. Maka penelitian ini memfokuskan pada konsep dasar kepemimpinan dan bagaimana pengaruhnya

terhadap komitmen organisasi dalam konteks budaya Indonesia..

Pemimpin Perusahaan BUMN di Indonesia memiliki perilaku kepemimpinan yang berbeda yang akan di bahas di bab-bab selanjutnya. Perilaku kepemimpinan yaitu, kepemimpinan transformasional dan transaksional dalam budaya Indonesia dan bagaimana perilaku yang berbeda ini mempengaruhi motivasi karyawan Perusahaan BUMN.

Seperti telah jelaskan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk membahas pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dalam konteks Indonesia. Ketika kepemimpinan dan komitmen organisasi dibahas dalam konteks Indonesia, maka terdapat dua variabel yang sangat terkait dengan perilaku kepemimpinan dan komitmen organisasi yaitu jarak kekuasaan dan motivasi.

Kedua variabel ini disebutkan karena, perilaku kepemimpinan melalui jarak kekuasaan yang secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi komitmen organisasi dan motivasi. Dengan perkataan lain, jarak kekuasaan penguat dari pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dan motivasi adalah jarak kekuasaan. Jarak kekuasaan sebagai variabel mediasi (penguat) dibahas secara rinci dalam bab landasan teoritis. Peran Jarak kekuasaan sebagai mediator terhadap hubungan antara perilaku kepemimpinan dengan

komitmen organisasi, dan hubungan antaran dan perilaku kepemimpinan dengan motivasi.

Seorang pemimpin harus pengertian dan kooperatif karena pemimpin adalah pilar dalam perusahaan yang membantu bawahan dalam memenuhi standar dan tujuan perusahaan. Seorang pemimpin harus menjadi teladan atau panutan bagi bawahannya dan karenanya, pemimpin memiliki kesabaran, kejujuran, antusias, dan menjadi pemecah masalah (Northouse, 2019).

Perilaku kepemimpinan (transformasional dan transaksional) dalam konteks budaya Indonesia tidak semaju negara maju. Oleh karena itu, Indonesia sebagai negara berkembang masih memiliki jalan panjang untuk meningkatkan *level* kepemimpinannya. Kepemimpinan transaksional lebih fokus pada memberi dan menerima (Bernard M. Bass & Riggio, 2005). Seorang pemimpin transaksional mengikuti sistem di mana dia melakukan pengawasan yang ketat terhadap pelaksanaan tugas bawahan berdasarkan target dan memberi penghargaan kepada bawahan berdasarkan kinerja mereka. Misalnya, jika kinerjanya buruk maka pemimpin akan menghukum karyawan tersebut dan jika kinerjanya baik maka dia akan diberi penghargaan yang sesuai. Dengan kata lain, pemimpin akan menetapkan penghargaan sesuai dengan tingkat pencapaian tugas (Masa'deh, Obeidat, & Tarhini, 2016).

Berbeda dengan, kepemimpinan transformasional, pemimpin transformasional membantu bawahan mereka untuk melakukan tugas dengan lebih baik. Para pemimpin transformasional menggunakan konsep pemecahan konflik dan memberikan motivasi. Para pemimpin transformasional melibatkan diri dalam seluruh masalah dan mendorong bawahan mereka untuk berbagi ide dengan cara unik untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Para pemimpin transformasional berusaha melibatkan bawahan dalam diskusi rutin dan pengambilan keputusan agar target tercapai (Garg, 2017).

Kepemimpinan transformasional dan transaksional memengaruhi motivasi. Karena perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional melibatkan karyawan dalam semua hal yang relevan, sehingga karyawan termotivasi untuk bekerja lebih keras dan berdampak pada peningkatan harga diri karyawan (Yousef, 2016).

Para peneliti telah membahas bahwa pemimpin yang sukses menerapkan perilaku transformasional dan transaksional berdasarkan peran pemimpin dan sifat tugas yang perlu dicapai sesuai dengan standar yang diinginkan (Bass, 1999). Karena kedua perilaku kepemimpinan dapat diterapkan secara berbeda tergantung pada situasi yang dihadapi perusahaan saat ini, oleh karena itu, ada kemungkinan bahwa perilaku pemimpin menggunakan pendekatan transformasional dan transaksional.

Jarak kekuasaan lebih dikaitkan dengan kepemimpinan transaksional karena dalam perilaku ini, pemimpin menginstruksikan karyawan untuk pelaksanaan tugas menyebabkan adanya kesenjangan komunikasi antara atasan dan bawahan, hal ini menggambarkan tingkat jarak kekuasaan tertentu. Bagaimana jarak kekuasaan memainkan peran yang kuat dalam hubungan perilaku kepemimpinan dengan komitmen organisasi.

Manajemen perusahaan menginginkan karyawan yang efisien, berbakat, antusias, dan optimis, dan di atas semua itu berkomitmen pada perusahaan. Karena manajemen perusahaan ingin menjadikan organisasinya sebagai tolak ukur bagi orang lain dan untuk itu diperlukan landasan yang kuat untuk membentuk strategi perusahaan pada masa depan (Asrar-ul-haq & Kuchinke, 2016). Dengan demikian maka penulis tertarik untuk membahas dan menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap jarak kekuasaan, komitmen organisasi, dan motivasi karyawan perusahaan BUMN di Indonesia.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Menjelaskan pernyataan masalah akan membuat topik penelitian ini lebih mudah dipahami dan juga membuat pembaca memahami bagaimana budaya Indonesia bergerak seiring dengan masalah ini. topik penelitian ini adalah apakah kepemimpinan

transformasional dan transaksional terhadap jarak kekuasaan, komitmen organisasi, dan motivasi karyawan perusahaan BUMN di Indonesia. Jadi, di sini penting untuk memahami apa sebenarnya perilaku kepemimpinan dalam konteks Indonesia dan bagaimana orang-orang dalam organisasi beradaptasi dengan perilaku kepemimpinan atasannya.

Di Indonesia, praktik manajemen berbeda dengan di Eropa dan Amerika Serikat, tetapi seiring berjalannya waktu, banyak perbaikan telah terlihat. Tingkat melek huruf di Indonesia meningkat setiap tahun dan dengan demikian, pendidikan menyediakan cara baru bagi perusahaan untuk tumbuh, belajar dan menghasilkan. Ini karena lulusan baru sekarang diberi kesempatan untuk merasakan organisasi dunia nyata dan membawa perbaikan dengan tingkat pendidikan yang lebih baik.

Mayoritas manajer perusahaan di Indonesia menggunakan pendekatan transaksional. Ini nanti akan dibahas dengan bukti dan umpan balik perusahaan BUMN. Perusahaan BUMN kurang berfokus pada konsep retensi dan motivasi karyawan. Di sebagian besar perusahaan BUMN, karyawan bekerja seperti mesin daripada aset perusahaan (*human capital*). Ini menunjukkan pandangan jarak kekuasaan yang sangat umum di Indonesia.

Komitmen organisasi yang tinggi membutuhkan taktik kepemimpinan yang kuat, terutama di negara

berkembang. Kedua perilaku kepemimpinan (transformasional dan transaksional) memainkan peran penting dalam konteks ini karena komitmen organisasi berbeda satu sama lain dan memerlukan analisis yang kuat agar dapat menghubungkan keseluruhan konsep.

Dalam penelitian ini, eksplorasi taktik diikuti oleh para pemimpin BUMN dan bagaimana jarak kekuasaan diadopsi sebagai teknik penyelesaian tugas. Peran jarak kekuasaan sebagai variabel mediasi dan bagaimana orang Indonesia melihat jarak kekuasaan sebagai sumber komitmen organisasi juga akan dibahas. Bagaimana masing-masing variabel ini mempengaruhi keseluruhan konsep sangat penting untuk dipahami dan oleh karena itu, elaborasi konsep ini dirumuskan dalam rumusan masalah.

Dalam penelitian apa pun, bagian terpenting adalah merumuskan pertanyaan penelitian karena ini adalah dasar dari keseluruhan penelitian. Sebuah pertanyaan penelitian menggambarkan seluruh konsep penelitian dengan tepat dan pemahaman yang menceritakan seluruh tujuan dan konsep penelitian dalam beberapa kalimat (Noor, 2017).

Seperti yang sudah disebutkan di atas, maka pertanyaan penelitian adalah:

1. Apakah kepemimpinan transformasional dan transaksional mempengaruhi komitmen organisasi?
2. Apakah kepemimpinan transformasional dan transaksional mempengaruhi motivasi?

3. Apakah jarak kekuasaan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap komitmen organisasi?
4. Apakah jarak kekuasaan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap motivasi?

Ada sejumlah peneliti yang membahas masalah ini dalam konteks yang berbeda. Jadi, penelitian sebelumnya yang relevan akan diambil dan pembedaan akan didasarkan pada teori-teori ini. Seperti yang telah disebutkan di atas bahwa budaya Indonesia tidak mengikuti praktik manajemen sumber daya manusia dari barat, oleh karena itu teori-teori akan dibahas dan dikaitkan dengan budaya Indonesia. Langkah selanjutnya adalah membahas tujuan dan signifikansi penelitian ini yang akan membuat tujuan penelitian lebih jelas dan lebih dimengerti.

5

### **1.3 Tujuan dan Signifikansi Penelitian**

Tujuan dari studi ini adalah untuk mengeksplorasi konsep perilaku kepemimpinan, jarak kekuasaan, komitmen organisasi dan motivasi dalam konteks Indonesia. Komitmen organisasi akan dibahas secara rinci untuk mengeksplorasi konsepnya. Peran jarak kekuasaan memediasi Hubungan perilaku kepemimpinan dengan komitmen organisasi akan mewakili keseluruhan penelitian. Penting untuk memahami komitmen organisasi yang dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan dan

bagaimana interkoneksi ini secara keseluruhan pada perusahaan BUMN.

Seiring dengan konsep-konsep tersebut, penelitian ini akan menjelaskan pengaruh jarak kekuasaan dalam budaya Indonesia dan bagaimana hal tersebut mempengaruhi komitmen organisasi dan motivasi dalam jangka panjang. Juga, penting untuk mengetahui kapan dan bagaimana karyawan merasa termotivasi untuk tugas mereka dan bagaimana mereka berkomitmen pada organisasi mereka. Penelitian ini selanjutnya akan membantu penulis mengidentifikasi alasan mengapa karyawan mencari alternatif pekerjaan lain. Penting untuk dipahami bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional adalah variabel independen sedangkan komitmen organisasi dan motivasi adalah variabel dependen.

Signifikasi penelitian ini adalah untuk mengelaborasi latar belakang perusahaan BUMN di Indonesia. Berkomitmen pada perusahaan bukanlah pekerjaan mudah. Ketika seorang karyawan berkomitmen pada organisasinya, itu berarti karyawan akan berusaha semaksimal mungkin untuk membuat perusahaan mencapai kinerja yang tinggi. Dengan demikian tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis secara empiris pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap komitmen organisasi.
2. Menganalisis secara empiris pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap motivasi.
3. Menganalisis secara empiris jarak kekuasaan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap komitmen organisasi.
4. Menganalisis secara empiris jarak kekuasaan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap motivasi.

#### **Daftar Pustaka**

- Asrar-ul-haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54–64. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.05.002>
- Bass, BERNARD M. (1999). Transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, Bernard M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational Leadership* (2nd ed). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Garg, N. (2017). and Organizational Performance in Indian Context: Mediating Effect of Organizational Commitment, Work Motivation and Employee. *South*

*Asian Journal of Human Resources Management*,  
4(2), 191–211.  
<https://doi.org/10.1177/2322093717736134>

Masa'deh, R., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership , transactional leadership , knowledge sharing , job performance , and. *Journal of Management Development*, 35(5), 681–705.  
<https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0134>

Noor, J. (2017). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Kencana.

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). SAGE Publications, Inc. London.

4 Yousef, D. A. (2016). Organizational Commitment , Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change : A Study in the Local Government Organizational Commitment , Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change : A Study in the Local Government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77–88.  
<https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1072217>

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORITIS**

Bab ini memfokuskan pada literatur dan hipotesis secara rinci. Variabel utama yang melingkupi kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan komitmen organisasi. Lalu bagaimana tingkat komitmen dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan transaksional, serta apa peran jarak kekuasaan dalam suatu organisasi. Dalam bab ini, semua variabel akan dibahas secara rinci dengan mengacu pada penelitian sebelumnya dan kemudian bagaimana variabel-variabel ini memengaruhi budaya dan perusahaan di Indonesia. Kemudian hipotesis dirumuskan sebagai dasar penelitian ini.

#### **2.1 Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional**

Kepemimpinan transformasional berfokus pada kinerja karyawan dalam tim kerja. Pemimpin transformasional bersifat kooperatif dan fokus pada kinerja karyawan dalam tim kerja. Beberapa peneliti membahas kepemimpinan transformasional. Sattayaraksa dan Boonitt (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional membantu organisasi dalam meningkatkan kinerja secara keseluruhan melalui inovasi dan pembelajaran organisasi. Selanjutnya, Sattayaraksa

dan Boon-itt (2016) mengatakan bahwa pembelajaran dan inovasi organisasi membawa perubahan positif dalam kesejahteraan organisasi dan membuat karyawan termotivasi terhadap pekerjaannya. Sehingga memungkinkan karyawan untuk berbagi ide. Setiap orang diperbolehkan untuk berbagi ide-idenya. Oleh karena itu, inovasi akan mempengaruhi organisasi secara keseluruhan dengan cara yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Keskes, Sallan, Simo, dan Fernandez (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan komitmen organisasi. Mereka menyebutkan bahwa seorang karyawan melekat pada perusahaan dalam hubungan atasan-bawahan, ketika atasan dapat bekerja sama dan memberikan perhatian kepada karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin transformasional tidak memiliki kesenjangan komunikasi dan jarak kekuasaan yang tinggi dengan bawahannya, sehingga membantu karyawan dalam melaksanakan tugasnya dan menyajikan ide yang berbeda tanpa ada hambatan (W. Zhu, May, & Avolio, 2004).

Shin, Seo, Shapiro, dan Taylor (2015) menemukan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen normatif karyawan terhadap organisasinya.

Berdasarkan hasil temuan tersebut tersebut, terlihat bahwa perbedaan level hierarki dalam suatu organisasi membawa sedikit kesulitan Ketika ada perubahan dan perlu diterapkan di dalam perusahaan. Sedangkan jika manajer langsung mengikuti pendekatan transformasional dan mendorong karyawan ke arah perubahan dengan cara yang lebih positif, maka kemungkinan resistensi perubahan dan kemampuan beradaptasi rendah.

Chan dan Mak (2014) mempresentasikan dalam studinya bahwa karyawan lebih puas dan berkomitmen pada organisasinya ketika ada lingkungan yang ramah, pemimpin memiliki keberanian untuk membagikan visinya dan mengartikulasikan misi dalam suasana yang bersahabat dan menyenangkan. Sebagian besar karyawan mengharapkan pemimpin mereka untuk mengizinkan mereka berpartisipasi dan berbagi pemikiran saat membuat keputusan.

Kepemimpinan transformasional dijelaskan oleh Bernard M. Bass, Avolio, Jung, dan Berson (2003). Ini berarti bahwa para pemimpin transformasional selalu berusaha memahami situasi perusahaan saat ini, kemudian menganalisis dan membahas kondisi ini kepada karyawan mereka bukan sebagai pemimpin tetapi sebagai bagian dari perusahaan. Pemimpin transformasional menempatkan dirinya pada tempat bawahan dan memelihara kesetaraan, membuat bawahan nyaman dan

proses ini bekerja lebih baik untuk komitmen organisasi dalam jangka panjang.

Kepemimpinan transformasional merupakan perilaku pemimpin yang mengikuti rangsangan intelektual, mencoba menghadirkan inovasi dalam tim. Para pemimpin transformasional mendorong karyawan ke arah teknik pemecahan masalah baru dan membantu mereka menemukan cara unik untuk menyelesaikan tugas dengan cara inovatif, sehingga dapat membantu perusahaan memperkuat posisinya. Pertimbangan ideal didasarkan pada konsep pemecahan masalah. Karyawan selalu menginginkan pemimpinnya menjadi pemecah masalah terbaik dan menginginkan pemimpin dapat membimbing dan menampilkan dirinya sebagai panutan bagi bawahannya.

Semangat tim adalah hal yang sangat penting untuk pencapaian tugas. Jadi, motivasi inspirasional berfokus pada berbagi ide dan pandangan dengan bawahan dan memungkinkan karyawan untuk berpartisipasi demi kebaikan perusahaan dan menganggap perusahaan sebagai "rumah sendiri". Rasa memiliki ini membuat karyawan merasa lebih berkomitmen terhadap perusahaan. Pengaruh yang diidealkan memberi tahu kita bahwa gambaran apa yang dimiliki karyawan dalam pikiran mereka tentang pemimpin mereka. Karyawan ingin melihat pemimpin mereka sebagai panutan, sehingga mereka

dapat mengikutinya dan mengadopsi perilaku dan teknik yang sama seperti yang dilakukan oleh pemimpin mereka.

Seperti terlihat bahwa peneliti yang berbeda telah menggambarkan kepemimpinan transformasional dengan cara sendiri. Bernard M. Bass et al. (2003) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses di mana para pemimpin dan pengikut bersatu untuk tujuan pribadi serta tujuan organisasi. Dalam konteks Indonesia, terlihat bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan pada organisasinya.

Sebaliknya, pemimpin transaksional cenderung otokratis dan diktator, terkadang dapat menjadi cara yang baik untuk memaksa bawahan jika tidak bekerja dengan baik. Tetapi dalam banyak kasus, kepemimpinan transaksional menurunkan motivasi karyawan. Pemimpin transaksional mencoba untuk mengawasi para pekerjanya dan tidak membantu mereka dalam tugas mereka sebagai anggota tim tetapi pemimpin memberikan instruksi dan mengawasi tugas karyawan, sehingga memberikan kesan merendahkan karyawan (You-De, You-Yu, Kuan-Yang, & Hui-Chu, 2013; Bose, Patnaik, & Mohanty, 2020).

Pemimpin transaksional memantau tugas sebagai *supervisor* dan menginstruksikan karyawan. Para pemimpin ini lebih fokus pada hasil akhir daripada pada variabel-variabel yang memotivasi karyawan terhadap pekerjaan mereka. Penting untuk memperhatikan kinerja

karyawan jika ditangani dengan variabel motivasi dan psikologis, terbukti lebih berhasil (Hussain et al., 2018).

Pemimpin transaksional bekerja sesuai dengan situasi saat ini (jangka pendek) daripada berfokus pada visi jangka panjang. Para pemimpin ini biasanya menghindari risiko dalam tugas mereka. Pekerjaan di zona nyaman dilakukan sesuai petunjuk dan ingin bawahannya bekerja secara normatif. Penghindaran risiko adalah strategi yang baik di beberapa hal, tetapi jika perusahaan ingin unggul di pasar, maka pengambilan risiko harus dijadikan hal umum dari kerja tim. Oleh karena itu, para pemimpin transaksional hanya bekerja sesuai dengan zona nyamannya sendiri dan tidak membiarkan bawahannya mengambil risiko dalam tugas apa pun (Moriano, Molero, Topa, & Mangin, 2011).

Para pemimpin transaksional tidak suka mengambil risiko sesuai temuan para peneliti. Juga dikatakan bahwa para pemimpin transaksional tidak melakukan tindakan inovatif untuk mengubah keadaan menjadi lebih baik. Inovasi bukanlah teknik umum dari perilaku kepemimpinan transaksional karena inovasi itu sendiri membutuhkan penerimaan risiko. Para pemimpin transaksional bekerja secara rutin dan fokus pada tujuan jangka pendek daripada memanfaatkan inovasi dalam jangka panjang.

Oleh karena itu, kepemimpinan transaksional di perusahaan dapat bertahan tetapi tidak dapat mengharapkan sesuatu yang hebat dari karyawannya

yang dapat mempengaruhi masa depan perusahaan (Afsar, Badir, Saeed, & Hafeez, 2017) Uen, Wu, Teng, & Liu, 2012). Pemimpin transaksional tidak fokus pada pemberdayaan karyawan yang menyebabkan demotivasi. Karena para pemimpin transaksional tidak mengizinkan bawahan untuk bekerja sesuai pemahaman dan menggunakan ide-ide inovatif mereka. Sebaliknya, para pemimpin transaksional menginstruksikan karyawan untuk bekerja secara normatif sesuai deskripsi pekerjaan (Deichmann & Stam, 2015).

Dalam kepemimpinan transaksional, hubungan antara pemimpin dan pengikut terletak pada dasar pertukaran (*transactional*). Pemimpin transaksional lebih fokus pada hasil akhir dari suatu proses. Para pemimpin transaksional, untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memberikan instruksi kepada karyawan dan menawarkan berbagai penghargaan dan kemungkinan hukuman kepada karyawan mereka. Misalnya, jika seorang karyawan memenuhi kriteria yang disebutkan dan mencapai tujuan yang diinginkan, maka ia akan ditawarkan dengan beberapa promosi, bonus atau mungkin liburan. Sedangkan, jika karyawan gagal memenuhi target maka, ia dapat menghadapi pemutusan hubungan kerja, penurunan pangkat, beban kerja ekstra atau mungkin pemotongan gaji (Northouse, 2019).

Jenis pemimpin transaksional, biasanya tidak mengikuti proses pengambilan keputusan jangka panjang

yang terjadi di tempat kerja, hanya fokus pada kinerja jangka pendek. Pendekatan kepemimpinan transaksional menggunakan pendekatan (1) *contingent rewards*, pemimpin memberikan *reward* dan bonus ketika target tercapai. Sedangkan *punishment* (hukuman) diberikan bila karyawan gagal mencapai tujuan; (2) *management by exception* (Manajemen dengan pengecualian) adalah pendekatan yang memiliki dua tipe. Tipe aktif, pemimpin memantau kinerja karyawannya dan membimbing mereka di setiap langkah, sedangkan tipe pasif, pemimpin menunggu hasil dan kemudian mengambil tindakan yang sesuai (Willis, Clarke, & Connor, 2017). Kepemimpinan transaksional bervariasi dari situasi ke situasi dan berfokus pada pencapaian tugas jangka pendek.

Sejumlah peneliti membahas fakta bahwa pemimpin yang efektif menggunakan perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional berdasarkan kebutuhan perusahaan dan tugas saat ini yang harus mereka selesaikan. Perilaku kepemimpinan (transformasional dan transaksional) tergantung pada perilaku karyawan saat bekerja dan sejauh mana karyawan memahami pemimpinnya. Hal ini, tergantung pada tingkat minat yang diambil karyawan saat melakukan tugas. Terkadang tongkat (*stick*) dan wortel (*carrot*) menjadi kebutuhan pelaksanaan tugas dan terkadang karyawan itu sendiri bekerja begitu keras sehingga imbalan menjadi suatu keharusan (Jawas, 2017).

Para peneliti memberikan pandangannya tentang perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional, mereka mengatakan bahwa kedua perilaku kepemimpinan tersebut efektif dengan caranya masing-masing. Jawas (2017) memberikan bentuk untuk konteks Indonesia. Ia menggambarkan dengan cara yang sesuai dengan budaya Indonesia dan kedua perilaku kepemimpinan tersebut memiliki pengaruh yang signifikan pada tingkat motivasi karyawan. Kedua perilaku kepemimpinan memiliki perilaku berbeda akan mempengaruhi karyawan dengan cara berbeda.

Kepemimpinan transformasional memungkinkan karyawan untuk lebih terbuka terhadap para pemimpin mengenai semua keinginan karyawan. Padahal, dalam kepemimpinan transaksional, karyawan sudah mengetahui apakah mereka bisa mendapatkan *reward* atau *punishment* dan karenanya mereka tampil sesuai. Kedua perilaku memiliki pengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasinya.

## **2.2 Jarak Kekuasaan**

Jarak kekuasaan menggambarkan tingkat jarak antara orang yang lebih kuat dan yang kurang kuat dalam suatu masyarakat. Jarak kekuasaan adalah dimensi yang dibahas secara rinci oleh Hofstede (2010) membahas dimensi jarak kekuasaan yang berbeda di setiap negara memiliki nilai budaya dan norma yang berbeda. Beberapa

negara memiliki jarak kekuasaan yang rendah sementara yang lain memiliki jarak kekuasaan tinggi, seperti Indonesia. Indonesia adalah salah satu negara yang memiliki jarak kekuasaan tinggi dalam budayanya. Ada sejumlah contoh yang menunjukkan bahwa negara-negara dengan jarak kekuasaan tinggi kurang dalam kepercayaan diri dan harga diri. Dengan berjalannya waktu, hal-hal berubah di negara berkembang karena sekarang orang sadar akan hak dan kewajibannya. Tetapi ada banyak organisasi yang mengikuti dimensi ini (Hofstede, 2010).

Dalam budaya jarak kekuasaan tinggi, bawahan tidak diperbolehkan bersuara dan terikat mengikuti aturan yang dibuat oleh pimpinannya. Jarak kekuasaan tidak membantu perusahaan dalam mempertahankan karyawan dan memotivasi karyawan dalam tugas-tugasnya. Dalam budaya jarak kekuasaan tinggi, karyawan menerima perusahaan begitu saja dan kapan pun mereka mendapat kesempatan untuk pindah ke perusahaan lain yang dapat memberikan keuntungan individu.

### **2.3 Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai tingkat hubungan antara karyawan dan organisasinya (Mowday, Porter, & Steers, 2014). Tidak mudah mengukur komitmen karyawan dengan organisasinya, karena karyawan merupakan sumber tidak berwujud yang tidak dapat dilihat atau diamati secara fisik. Namun, diukur jika ada situasi

negatif tak terduga yang dibuat di tempat kerja, maka dapat diamati, bagaimana karyawan dari organisasi tersebut bereaksi terhadapnya. Karyawan akan tetap berkomitmen dan konsisten dengan pekerjaannya atau karyawan akan menolak dan ingin meninggalkan perusahaan (Glisson, 2015).

Komitmen karyawan pada organisasi bukanlah proses satu hari. Butuh waktu berbulan-bulan dan terkadang bertahun-tahun agar karyawan memiliki komitmen pada organisasinya, bukan merupakan tugas yang mudah. Ada karyawan memiliki motif bekerja demi uang dan pengembangan keterampilan. Individu karyawan tidak bisa bekerja sebagai sukarelawan selama hidupnya. Oleh karena itu, perlu diketahui, mengapa seorang individu karyawan bertahan pada suatu perusahaan untuk waktu yang lama (Knippenberg & Sleebos, 2006). Suatu perusahaan ketika akan mempekerjakan karyawan mempertimbangkan kualifikasi yang sesuai dengan jabatannya. Dalam proses rekrutmen ini, perusahaan memikirkan manfaatnya. Namun, di sisi yang sama ketika karyawan yang sesuai menandatangani kontrak dan mengambil alih posisi dia tidak hanya diberitahu tentang deskripsi pekerjaan tetapi juga tentang manfaat dan rencana paket kompensasi secara keseluruhan (Fiorito, Bozeman, Young, Meurs, & Bozeman, 2015).

Ketika karyawan menyelesaikan tugas dan menerima promosi atau kenaikan gaji, karyawan merasa

termotivasi dan terhubung dengan perusahaan. Serupa dengan ini, ketika karyawan didengarkan dan diizinkan mengambil bagian dalam proses pengambilan keputusan dan ketika manajemen menganggap saran dari seorang karyawan itu penting, maka akan mempunyai rasa memiliki (Fiorito et al., 2015). Motivasi ini merupakan dasar yang mengikat karyawan dengan perusahaannya dalam jangka panjang. Tetapi ketika faktor-faktor ini tidak diperhitungkan dan manajemen memperlakukan karyawan seperti mesin, bukan sebagai aset (*human capital*) maka akan menurunkan motivasi (*demotivation*) karyawan terhadap tugas dan pekerjaan. Ketika seorang karyawan kehilangan motivasi, ia mulai mencari pilihan lain dan mencoba berhenti dari pekerjaan segera, setelah mereka menemukan alternatif yang tepat (Fiorito et al., 2015).

#### 2.3.1 Komitmen afektif

Komitmen afektif menggambarkan tingkat kesenangan dan loyalitas pribadi seorang karyawan terhadap perusahaannya. Jika seorang karyawan memiliki kesenangan pribadi dan terikat pada perusahaan secara emosional, ia akan berusaha melakukan yang terbaik untuk perusahaan. Keterikatan emosional ini membawa rasa kepuasan dalam diri karyawan terhadap perusahaan tersebut (Gellatly, Meyer, & Luchak, 2006). Ada sejumlah sikap yang dapat mengikat seorang karyawan ke perusahaannya. Hubungan pribadi seorang karyawan

dengan suatu perusahaan membawa banyak hal baik bagi perusahaan itu sendiri. Karena karyawan seperti ini selalu berusaha untuk membuat semua orang bahagia dan berusaha maksimal untuk mencapai tujuannya. Karyawan berpikir untuk kemajuan perusahaan tanpa tuntutan (Meyer, Becker, Hautes, & Vandenberghe, 2004).

Karyawan seperti ini selalu membantu rekan kerjanya dan berusaha membuat orang nyaman bekerja dengannya. Jika perusahaan memiliki karyawan tersebut, maka perusahaan tersebut dapat berkembang pesat dan dapat bertahan di industrinya dalam waktu yang lama, karena karyawan kesetiaan dan berkomitmen pada pekerjaannya dan tidak mencari alternatif lain (Meyer et al., 2004). Karyawan ini adalah aset perusahaan dan mempertahankan karyawan semacam ini mudah dan bermanfaat bagi perusahaan (Knippenberg & Sleebos, 2006).

Mereka memiliki rasa kewajiban dan selalu berusaha untuk produktif dalam bekerja. Mereka menjadikan pekerjaan sebagai prioritas mereka. Ada beberapa alasan bagi karyawan untuk tetap berkomitmen. Misalnya, mereka menyukai pekerjaan mereka karena membutuhkan keterampilan yang sama dengan yang mereka kuasai, mereka suka lingkungan perusahaan dan tidak ingin meninggalkannya, mereka mungkin memiliki tingkat rasa hormat dan kemungkinan oleh orang-orang yang ingin tinggal dengan orang yang sama (Meyer & Allen, 1991).

### 2.3.2 Komitmen berkelanjutan

Komitmen semacam ini menggambarkan tingkat manfaat yang terkait jika karyawan tetap di organisasi dan biaya setelah keluar. Karyawan di bawah kategori ini tetap berkomitmen pada organisasi karena mereka memiliki beberapa keuntungan pribadi. Manfaat ini termasuk promosi, kenaikan, bonus, penilaian atau tunjangan ekstra (Mercurio, 2015). Ketika seorang karyawan berpikir bahwa tinggal di perusahaan dapat menguntungkannya di masa depan, maka mereka tetap tinggal dan menganggap pekerjaan itu sebagai kewajiban. Dalam kategori ini variabel terpenting yang dapat menahan seorang karyawan adalah manfaat pensiun. Karena karyawan menghabiskan beberapa tahun di sebuah organisasi dan ketika mereka melihat setelah pensiun mereka bisa mendapatkan banyak program pensiun, maka poin ini menahan mereka dengan organisasi untuk waktu yang lebih lama (Meyer & Allen, 1991).

Karyawan seperti ini adalah pencari peluang. Mereka bertahan dalam organisasi bukan karena organisasi tetapi karena keuntungan pribadi yang terkait dengan organisasi tersebut. Setiap kali mereka menemukan pilihan yang lebih baik, mereka dapat mempertimbangkan alternatif itu dan keluar dari perusahaan. Tetapi jika ada biaya tinggi yang terkait dengan keluar dari perusahaan maka karyawan ini tetap di organisasi meskipun mereka ingin meninggalkannya (Gellatly et al., 2006).

Di luar perusahaan jika lebih sedikit pilihan yang tersedia untuk beralih maka karyawan tetap di organisasi yang sama dan bekerja untuk kemajuannya. Para karyawan ini bekerja demi uang dan tunjangan. Untuk mendapatkan imbalan yang terkait dengan tugas, mereka mencoba menyelesaikannya tepat waktu dan efektif. Jenis karyawan ini percaya pada pendekatan 'memberi dan menerima' dan pikiran motivasi mereka dikaitkan dengan penghargaan materialistis (Meyer, Becker, & Dick, 2006).

Jika berbicara tentang budaya Indonesia, maka dalam hal komitmen berkelanjutan, sebagian besar karyawan tetap berkomitmen pada organisasi karena di Indonesia sangat sulit untuk mencari pekerjaan dan orang-orang memiliki keluarga besar untuk dinafkahi. Variabel ini sangat penting untuk dipertimbangkan karena tingkat pekerjaan di Indonesia sangat rendah dan orang terikat untuk tetap di organisasi yang sama selama bertahun-tahun bahkan jika mereka ingin keluar. Ini adalah kebenaran yang pahit dan manajemen perusahaan sudah menyadarinya (Powell & Meyer, 2004).

### 2.3.3 Komitmen Normatif

Sebagaimana diketahui bahwa pendekatan normatif berkaitan dengan apa yang 'harus dilakukan'. Dalam dimensi ini, karyawan sudah mengetahui pentingnya berada dalam organisasi. Mereka tahu tugasnya dan selalu berusaha untuk memenuhi standar bukan karena ada

manfaat atau biaya asosiasi tetapi karena mereka menganggapnya sebagai kewajiban dan tugas mereka (Walumbwa et al., 2011). Dalam dimensi ini, karyawan terikat pada pekerjaannya secara psikologis. Mereka merasa bahwa perusahaan telah mempekerjakan mereka dan sekarang menjadi tanggung jawab mereka untuk memikirkan perbaikannya. Ini adalah kesetiaan dan kejujuran yang menunjukkan seberapa besar komitmen seorang karyawan terhadap organisasi. Merupakan tanggung jawab organisasi untuk membayar karyawan ini dengan baik untuk mendapatkan keuntungan dari mereka (Meyer & Parfyonova, 2010).

Karyawan yang termasuk dalam dimensi ini bekerja keras untuk organisasi dan ketika perusahaan memberi mereka manfaat dan penilaian, mereka menjadi lebih termotivasi dan bekerja lebih baik. Karena para karyawan ini tidak menyia-nyaiakan pekerjaannya dan berusaha semaksimal mungkin dalam melakukan keadilan terhadap diri sendiri dan perusahaan. Bawahan ini adalah aset bagi perusahaan mana pun. Jadi, agar perusahaan menjadi sukses atau tolak ukur, sangat penting untuk mempertimbangkan karyawan sebagai aset. Merupakan tugas organisasi untuk mempertahankan karyawan ini karena, dengan bantuan koneksi normatif dan afektif karyawan, perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif di pasar (Meyer & Parfyonova, 2010).

Komitmen normatif berubah sesuai dengan situasi sekarang dari setiap perusahaan. Karena didasarkan pada pendekatan 'harus atau tidak' maka jika manajemen tidak melakukan keadilan dengan karyawan maka merupakan hak karyawan untuk bersuara untuk hak tersebut. Jika tidak, karyawan ini bisa menjadi tidak produktif jika tidak diperlakukan dengan baik oleh organisasi. Oleh karena itu, merupakan kewajiban perusahaan mana pun untuk memperlakukan karyawannya dengan cara yang mereka sukai dan nikmati bekerja untuk organisasi (Lub, Bijvank, Bal, Blomme, & Schalk, 2012). Komitmen organisasi menjadi variabel utama dalam skripsi ini. Pengukuran variabel ini akan dilakukan dengan bantuan variabel lain. Karena komitmen organisasi bergantung pada beberapa aspek lain, maka penting untuk mendiskusikannya juga dan membuat analisis tentang bagaimana variabel-variabel tersebut akan mempengaruhi komitmen organisasi dalam konteks apa.

Komitmen organisasi adalah atribut yang diharapkan perusahaan dari karyawannya. Tetapi tidak mudah untuk berkomitmen pada suatu organisasi bila karyawan tidak mendapatkan manfaat yang diinginkan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk melihat semua variabel ini di mana mereka dapat mempertahankan karyawan mereka dan bagaimana strategi tersebut akan membantu perusahaan dalam menghasilkan keuntungan di masa depan bersama dengan membuat pekerja mereka senang.

Karena ini adalah variabel utama yang akan dianalisis bersama dengan perilaku kepemimpinan, maka fokusnya adalah bagaimana komitmen organisasi mendapat tempat yang kuat dalam budaya Indonesia dan bagaimana hal itu bervariasi dari sektor publik ke sektor swasta. Ini akan menjadi studi yang sangat menarik untuk mengetahui keterkaitan variabel-variabel ini dan bagaimana di Indonesia mereka mempengaruhi karyawan. Dan kemudian berdasarkan temuan kuisioner tersebut, akan disajikan analisis yang akan mengikuti kesimpulan dengan rekomendasi yang dapat diterapkan.

## **2.4 Motivasi**

Robbins dan Judge (2018) mendefinisikan motivasi sebagai "sejauh mana seorang individu ingin dan memilih untuk terlibat dalam perilaku tertentu". Sharp (2008) mengacu pada motivasi sebagai dorongan internal untuk memenuhi kebutuhan yang tidak terpenuhi. Peneliti lain mengaitkan konsep motivasi dengan tempat kerja. Çetin dan Aşkun (2018) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah "kekuatan batin yang mendorong individu untuk mencapai tujuan pribadi dan organisasi", sedangkan Herzberg, Mausner, dan Syderman (1993) menggambarkan motivasi kerja sebagai "keadaan pikiran, keinginan, energi, atau minat yang diterjemahkan menjadi tindakan". Tindakan di sini adalah prestasi kerjas. Dalam penelitian ini definisi motivasi kerja berikut akan

diterapkan: "Sekumpulan kekuatan energik yang berasal baik di dalam maupun di luar diri seseorang, untuk memulai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan dan untuk menentukan bentuk, arah, intensitas dan durasinya (Pinder, 2015).

## **2.5 Kerangka Pemikiran**

### **2.5.1 Kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap Komitmen Organisasi**

Kepemimpinan transformasional (KT) adalah jenis kepemimpinan yang mengubah pengikut, mendorong mereka untuk berpikir tentang kepentingan organisasi daripada kepentingan mereka sendiri, meningkatkan moral mereka, mendorong mereka untuk meneliti bagaimana nilai-nilai mereka selaras dengan nilai-nilai organisasi, menarik rasa ideal mereka tentang seperti apa organisasi itu, dan mendorong mereka untuk melakukan yang terbaik demi kebaikan yang lebih besar (Bass, 1999). Perilaku KT dibagi menjadi empat dimensi: pengaruh yang diidealkan, <sup>1</sup> motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Yang pertama mengacu pada cara para pemimpin dapat berperilaku, cara yang menarik bagi pengikut dan dapat digambarkan sebagai perilaku yang baik hati, mengagumkan, dan karismatik. Kedua, pemimpin yang menginspirasi dan memotivasi pengikutnya adalah pelopor visi, orang-orang yang dapat membuat pengikutnya melihat kemungkinan bagi

organisasi. Pemimpin yang stimulasi intelektual mengumpulkan ide dari pengikut mereka sambil mendorong mereka untuk mengambil risiko dan memeriksa asumsi sebelumnya. Akhirnya, para pemimpin yang baik menganggap pengikut mereka sebagai individu dengan kebutuhan khusus, datang bersama mereka untuk menawarkan bantuan, pengalaman, dan nasihat dan tetap membuka telinga terhadap apa yang mungkin akan mereka katakan.

Sebaliknya, Kepemimpinan transaksional melibatkan pertukaran, ekspektasi, dan penghargaan (Bass, 1999), yang terdiri dari tiga jenis: *contingent rewards*, manajemen-dengan-pengecualian aktif, dan manajemen-dengan-pengecualian pasif. Pemimpin yang menawarkan *contingent rewards* memotivasi pengikut mereka untuk kinerja yang diharapkan menggunakan transaksi atau pertukaran yang konstruktif. Kategori kedua, manajemen dengan pengecualian aktif, melibatkan tindakan korektif dalam kasus di mana hasil transaksi pemimpin-pengikut memerlukan ekspektasi yang tidak terpenuhi. Manajemen dengan pengecualian pasif, , melibatkan intervensi pemimpin sebelum masalah berkembang; pemimpin semacam itu memantau aktivitas pengikut mereka dan mengambil tindakan pencegahan yang diperlukan daripada menunggu sampai masalah telah terjadi (Howell & Avolio, 1993).

Ada beberapa bukti dalam literatur untuk hubungan positif antara perilaku KT dan TSL dan berbagai hasil kerja yang dinilai secara organisasi dan individual (Piccolo & Colquitt, 2014). Penulis sangat tertarik pada komitmen organisasi, yang mengacu pada keterikatan emosional dengan organisasi kerja (Meyer & Allen, 1991). Dalam konteks penelitian penulis, komitmen organisasi adalah bentuk paling relevan dari komitmen organisasi yang digunakan untuk memeriksa keefektifan dari dua perilaku kepemimpinan ini. Tidak seperti kelanjutan (komitmen berdasarkan biaya yang diterima untuk keluar dari organisasi) dan komitmen normatif (komitmen berdasarkan tekanan normatif), komitmen organisasi tidak mungkin dipengaruhi oleh kekuatan ekonomi dan sosial; namun, kemungkinan besar dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan.

Pemimpin transformasional memotivasi pengikut melalui daya tarik emosional dan peka dan mencoba untuk memenuhi kebutuhan mereka yang berbeda (Jackson, Meyer, & Wang, 2013). Tidak mengherankan, perilaku kepemimpinan transformasional meningkatkan keterikatan afektif karyawan dan rasa memiliki organisasi dengan menciptakan kondisi seperti keluarga. Di sisi lain, perilaku kepemimpinan transaksional, termasuk hadiah kontingen dan manajemen aktif-dengan-pengecualian, secara konseptual terkait dengan persepsi dukungan organisasi dan keadilan (Bycio, Hackett, & Allen, 1995). Meyer dan

Parfyonova (2010) menemukan bahwa dukungan organisasi dan keadilan memiliki hubungan yang sangat positif dengan komitmen organisasi. Persepsi karyawan yang lebih tinggi tentang bantuan dan keadilan dalam organisasi melalui perilaku kepemimpinan transaksional meningkatkan komitmen organisasi mereka.

Dalam literatur kepemimpinan bahwa budaya mempengaruhi perilaku kepemimpinan dan persepsi karyawan (House, 2004; Jackson et al., 2013). Resick, Hanges, Dickson, dan Mitchelson (2006) secara empiris menegaskan bahwa persepsi karyawan tentang kepemimpinan dipengaruhi oleh pandangan mereka tentang diri dan latar belakang budaya mereka. Nilai-nilai budaya karyawan berinteraksi dengan perilaku kepemimpinan untuk mempengaruhi berbagai hasil afektif, kognitif, dan perilaku. Dengan demikian, penting bagi seorang pemimpin untuk menunjukkan perilaku yang konsisten dengan ekspektasi khusus budaya pengikut (House, 2004).

Teori kepemimpinan implisit yang didukung oleh budaya didasarkan pada teori kepemimpinan implisit (Lord & Dinh, 2014). Prinsip sentral dari teori kepemimpinan implisit adalah bahwa kepemimpinan adalah di mata para karyawannya. Dalam teori kepemimpinan implisit, karyawan mengacu pada prototipe kognitif dalam menafsirkan perilaku kepemimpinan, mengevaluasi mereka untuk kompatibilitas dengan apa yang karyawan

anggap normal (J. Zhu & Johnson, 2018). Perilaku kepemimpinan yang lebih mirip atau kompatibel dengan gagasan pengikut tentang pemimpin yang efektif menghasilkan respons yang lebih positif terhadap perilaku pemimpin itu (Hong, Cho, Froese, & Shin, 2016). Proyek GLOBE membawa konsep ini ke tingkat budaya, memperkenalkan "teori kepemimpinan implisit yang didukung secara budaya," di mana variabel budaya mempengaruhi keyakinan, keyakinan, dan asumsi individu tentang perilaku kepemimpinan yang disukai (House, 2004).

Penulis mendasarkan kepemimpinan pada teori *path goal* (House, 2004) dan teori kepemimpinan implisit yang didukung oleh budaya (House, 2004). Dalam studi ini, penulis berasumsi bahwa karyawan di suatu negara memiliki nilai budaya yang sama. Karena nilai-nilai itu berakar kuat dalam budaya, nilai-nilai itu tidak mudah berubah (Hofstede, 2010). Amor, Vázquez, dan Faiña, (2019) menyatakan bahwa persepsi tentang apa yang membentuk seorang pemimpin berbeda-beda di berbagai budaya, tetapi kebanyakan orang dari budaya yang sama memiliki seperangkat keyakinan yang sama tentang atribut pemimpin yang khas. Karenanya, penulis fokus pada hubungan antara Kepemimpinan transformasional, transaksional, jarak kekuasaan, motivasi, dan komitmen organisasi untuk karyawan perusahaan BUMN yang

memiliki latar belakang budaya berbeda dalam studi lintas nasional ini.

Penelitian lain yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi (Jackson et al., 2013). Hal ini sejalan dengan Uen et al. (2012) dan Muharrem, IssamTuna Akbas, dan Ozan (2011) menemukan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Hal ini juga didukung oleh Jain, Duggal, dan Ansari, (2019) bahwa perilaku kepemimpinan transformasional ditemukan terkait positif dengan komitmen organisasi.

Menurut Bernard M. Bass et al. (2003), beberapa penelitian sebelumnya menemukan hubungan yang positif antara transaksional dan komitmen organisasi. Hal ini sejalan dengan Uen et al. (2012) menemukan bahwa perilaku kepemimpinan transaksional memiliki hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Namun, perilaku kepemimpinan transaksional ditemukan berhubungan negatif dengan komitmen organisasi (You-De et al., 2013) yang bertentangan dengan Juhary, Mardiyana, dan Owin Jamasy (2019) bahwa perilaku kepemimpinan transaksional memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1A</sub>. Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi.

H<sub>1B</sub>. Kepemimpinan transaksional berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi.

#### 2.5.2 Kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap motivasi

Motivasi dapat didefinisikan secara luas sebagai proses yang memulai perilaku, atau apa yang "menggerakkan orang untuk bertindak" (Deci & Ryan, 2017). Banyak literatur kepemimpinan meneliti bagaimana para pemimpin dapat memotivasi bawahan dengan berbagai cara. Misalnya, ahli teori penentuan nasib sendiri memeriksa bagaimana pemimpin dapat memotivasi bawahan dengan memuaskan kebutuhan intrinsik mereka (Deci & Ryan, 2017). Meskipun penulis mulai memahami bagaimana pemimpin dapat memotivasi karyawan, ada kelangkaan literatur tentang bagaimana pemimpin itu sendiri termotivasi untuk memberlakukan perilaku kepemimpinan yang efektif. Secara khusus, penelitian diperlukan untuk lebih memahami motivasi pemimpin untuk efektivitas peran. Dalam konteks penelitian ini, pemimpin yang efektif didefinisikan sebagai pemimpin transformasional yang bertujuan untuk meningkatkan minat pengikut melalui penerapan stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, pertimbangan individu, dan pengaruh ideal (Bass, 1985). Perilaku kepemimpinan yang

kurang efektif termasuk kepemimpinan transaksional dan laissez-faire, seperti yang didefinisikan oleh teori kepemimpinan transformasional full-range (Bass, 1985). Penulis mengandaikan dalam penelitian ini bahwa pemimpin yang memberlakukan perilaku kepemimpinan yang berbeda dapat mengekspresikan jenis motivasi yang berbeda untuk menjadi pemimpin yang efektif. Teori penentuan nasib sendiri menyatakan bahwa ada berbagai tingkat motivasi yang berkisar di sepanjang kontinum.

Banyak literatur kepemimpinan yang ada berfokus pada bagaimana pemimpin dapat memotivasi bawahan, dan banyak penelitian mendukung proposisi dasar teori kepemimpinan transformasional (Judge & Piccolo, 2004). Namun, penulis tidak tahu banyak tentang motivasi para pemimpin itu sendiri. Sekali dalam peran kepemimpinan formal, apa yang membuat seorang pemimpin memilih untuk terlibat dalam perilaku kepemimpinan transformasional, atau transaksional. Individu menerima peran kepemimpinan formal karena berbagai alasan, termasuk kenaikan gaji, keamanan kerja, senioritas, atau kepentingan pribadi. Yang penting, mengambil peran kepemimpinan formal tidak berarti bahwa individu tersebut harus termotivasi untuk menjadi pemimpin yang efektif. Demikian pula Bass (1999) berpendapat bahwa kualitas yang dibutuhkan untuk muncul sebagai seorang pemimpin tidak harus sama dengan yang dibutuhkan untuk menjadi efektif dalam posisi kepemimpinan.

Lebih lanjut, tidak perlu memiliki posisi kepemimpinan yang didefinisikan secara formal dalam struktur manajemen untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan yang efektif. Memang, rencana suksesi organisasi yang sempurna akan menetapkan bahwa orang-orang yang telah menunjukkan kualitas kepemimpinan terbaik adalah orang-orang yang diangkat ke posisi kepemimpinan formal. Oleh karena itu, formalitas peran kepemimpinan dan kualitas perilaku kepemimpinan harus diperhatikan secara mandiri. Untuk mengatasi kesenjangan dalam literatur, usulan konstruksi motivasi untuk kepemimpinan transformasional (Gilbert & Kelloway, 2014) membahas motivasi pemimpin untuk bekerja secara efektif dengan mengintegrasikan teori kepemimpinan transformasional.

Penulis berharap bahwa perilaku kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laissez-faire* dapat dimotivasi secara berbeda oleh setiap tingkat internalisasi. Secara khusus, individu yang termotivasi tidak terlibat dalam aktivitas yang disengaja dan mungkin lebih cenderung mengadopsi perilaku kepemimpinan *laissez-faire* (Gilbert & Kelloway, 2014), yang dengan sendirinya dicirikan oleh sangat sedikit perilaku kepemimpinan yang disengaja (Bernard M. Bass, 1999). Motivasi yang terkendali kemungkinan besar terkait dengan perilaku transaksional dari manajemen aktif dan pasif dengan pengecualian. Para pemimpin ini lebih cenderung untuk

campur tangan hanya jika diperlukan, yang mungkin terkait dengan rasa tekanan untuk bertindak yang tercermin dari motivasi yang terkontrol. Kedua tipe pemimpin menunjukkan ketertarikan untuk mengetahui tentang masalah saat ini atau yang potensial sehingga mereka dapat mengatasinya atau mencegahnya (Bass & Riggio, 2005), mungkin untuk menjaga ego mereka (seperti dalam peraturan introjeksi) atau untuk menghindari hukuman (seperti dalam peraturan eksternal). Dengan kata lain, masalah yang terjadi dapat berdampak buruk pada pemimpin atau menyebabkan konsekuensi negatif, sehingga pemimpin secara aktif menanganinya. Dengan demikian, manajemen aktif dan pasif dengan pengecualian mungkin paling dimotivasi oleh regulasi yang tertutup dan eksternal.

Pemimpin berfokus pada *contingent rewards* mengikuti pola penguatan untuk kinerja pengikut yang baik dengan motivasi utama untuk mempertahankan kinerja tinggi (Bass, 1999). Para pemimpin ini memimpin berdasarkan kemungkinan atau pertukaran eksternal, jadi motivasi karyawan terletak pada nilai perilaku kepemimpinan yang efektif dalam mencapai hasil yang positif (seperti dalam regulasi otonom). Dengan demikian, hadiah kontingen kemungkinan besar terkait dengan regulasi yang teridentifikasi dan terintegrasi, dua bentuk motivasi ekstrinsik yang paling otonom, di mana perilaku pemimpin sebagian besar konsisten dengan nilai dan

tujuan pemimpin (Gilbert & Kelloway, 2014). Akhirnya, motivasi intrinsik kemungkinan besar terkait dengan perilaku kepemimpinan transformasional. Karena pemimpin transformasional mementingkan kesejahteraan karyawan di atas kepentingan pribadi (Bass & Riggio, 2005). Kelloway, Turner, N., Barling, dan Loughlin (2016) mencirikan perilaku kepemimpinan transformasional sebagai motivasi intrinsik menghubungkan motivasi dengan perilaku pro sosial (Gilbert & Kelloway, 2014).

Berbeda dengan K. Chan, Rounds, dan Drasgow, (2000) bahwa motivasi memimpin mengkaji variabel-variabel yang memotivasi pemimpin untuk mengambil peran kepemimpinan formal, sedangkan motivasi kepemimpinan transformasional meneliti variabel-variabel yang memotivasi pemimpin untuk memimpin secara efektif. Dengan kata lain, hasil dari motivasi pemimpin adalah penempatan peran kepemimpinan, sedangkan hasil dari minat dalam motivasi kepemimpinan transformasional adalah efektivitas pemimpin, dan efektivitas ini dapat terwujud dalam berbagai hasil positif bagi pemimpin. Karena itu penulis lebih tertarik pada efektivitas pemimpin daripada posisi pemimpin, penulis menyurvei sampel yang terdiri dari pemimpin formal dan informal untuk menyelidiki kualitas kepemimpinan dalam peran apa pun. Sampel ini sesuai karena siapa pun dapat memberikan pengaruh pada orang lain di tempat kerja, dan penulis menguji variasi dalam pribadi kualitas perilaku

kepemimpinan, yang tidak terkait dengan menduduki posisi kepemimpinan.

Secara keseluruhan, penelitian ini merumuskan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>2A</sub>: Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap motivasi.

H<sub>2B</sub>: Kepemimpinan transaksional berpengaruh langsung terhadap motivasi.

### 2.5.3 Jarak Kekuasaan sebagai variabel mediator

Memperluas argumen secara umum bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional lintas budaya (Bass & Riggio, 2005), penulis berpendapat bahwa kekuatan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif dimoderasi oleh jarak kekuasaan.. Selanjutnya, sejalan dengan fokus penulis pada orientasi jarak kekuasaan, penulis mengharapkan pengaruh moderasi jarak kekuasaan pada hubungan kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif untuk memegang baik di dalam dan lintas negara yang berbeda budaya (Kerr & M.Jermier, 1978). Paradigma, penulis menyarankan bahwa orientasi nilai budaya dapat berfungsi sebagai fasilitator pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi (Afsar et al., 2017). Argumen penulis juga konsisten dengan pencarian ulang yang meneliti perbedaan dalam reaksi

pengikut terhadap pemimpin karismatik berdasarkan nilai pengikut (Ehrhart & Klein, 2001).

Perilaku kepemimpinan transformasional menunjukkan tingginya jarak kekuasaan akan memengaruhi komitmen afektif yang lebih besar. Karena karyawan dengan orientasi jarak kekuasaan tinggi mengharapkan pemimpin dapat mengkomunikasikan arahan yang kuat dengan sedikit penjelasan atau klarifikasi. Pemimpin transformasional, secara intelektual menstimulus karyawan dengan memberikan tanggung jawab pekerjaan yang lebih besar (Hofstede, 2010). Intinya, stimulasi intelektual membutuhkan bentuk partisipasi pengikut, walaupun pengikut dengan orientasi jarak kekuasaan rendah yang menghargai partisipasi dan keterlibatan untuk menemukan solusi baru, perilaku seperti itu mungkin kurang memotivasi karyawan yang mengharapkan arah tertentu (Kirkman, Lowe, & Gibson, 2016). Individu karyawan dengan jarak kekuasaan tinggi mengharapkan solusi datang dari pemimpin mereka, bukan dari karyawan (Javidan, Dorfman, Luque, & House, 2006). Selain itu, Lindeman dan Verkasalo (2010) berpendapat bahwa nilai hierarki, yang secara konseptual mirip dengan jarak kekuasaan yang tinggi, dikaitkan dengan penerimaan peran kerja.

Meskipun pengikut dengan jarak kekuatan tinggi biasanya mematuhi instruksi pemimpin tanpa pertanyaan, ketika para pemimpin meminta pengikut ini untuk

memeriksa kembali asumsi tentang pekerjaan mereka atau memikirkan kembali bagaimana pekerjaan mereka dapat dilakukan, pengikut dapat melihat permintaan seperti itu sebagai paradoks. Artinya, di satu sisi, para pengikut jarak kekuasaan tinggi ini mengharapkan para pemimpin untuk memberikan semua arahan dan gagasan untuk penyelesaian tugas, tetapi di sisi lain, para pemimpin transformasi meminta pengikut yang sama untuk memberikan masukan mereka sendiri.

Oleh karena itu, karyawan dengan jarak kekuasaan tinggi menghormati pemimpin dan dapat mempertahankan persepsi komitmen afektif yang positif ketika pemimpin terlibat dalam kepemimpinan transformasional. Sebaliknya, ketika pemimpin menunjukkan tingkat kepemimpinan transformasional yang rendah, maka karyawan memiliki jarak kekuasaan yang rendah berpengaruh terhadap rendahnya komitmen afektif.

Pengaruh moderasi jarak kekuasaan terhadap kepemimpinan transformasional belum diuji secara empiris di tingkat individu. Eylon dan Au (1999) menemukan bahwa karyawan dengan jarak kekuasaan yang tinggi akan berpengaruh positif terhadap pemberdayaan (Pradhan, Panda, & Jena, 2017). Ehrhart dan Klein (2001) menemukan bahwa kepemimpinan karismatik berhubungan positif dengan nilai yang mereka tempatkan pada manajemen partisipasi. House (2004) membedakan antara kepemimpinan karismatik (transformasional) dan

kepemimpinan partisipasi, menemukan bahwa kedua jenis kepemimpinan berhubungan negatif dengan jarak kekuasaan. Spreitzer et al. (2005) menemukan bahwa perilaku pemimpin transformasional dipandang tidak efektif oleh atasan mereka ketika atasan lebih tinggi.

Berdasarkan argumen di atas, maka rumusan hipotesisnya adalah sebagai berikut.

H<sub>3A</sub>. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi melalui jarak kekuasaan

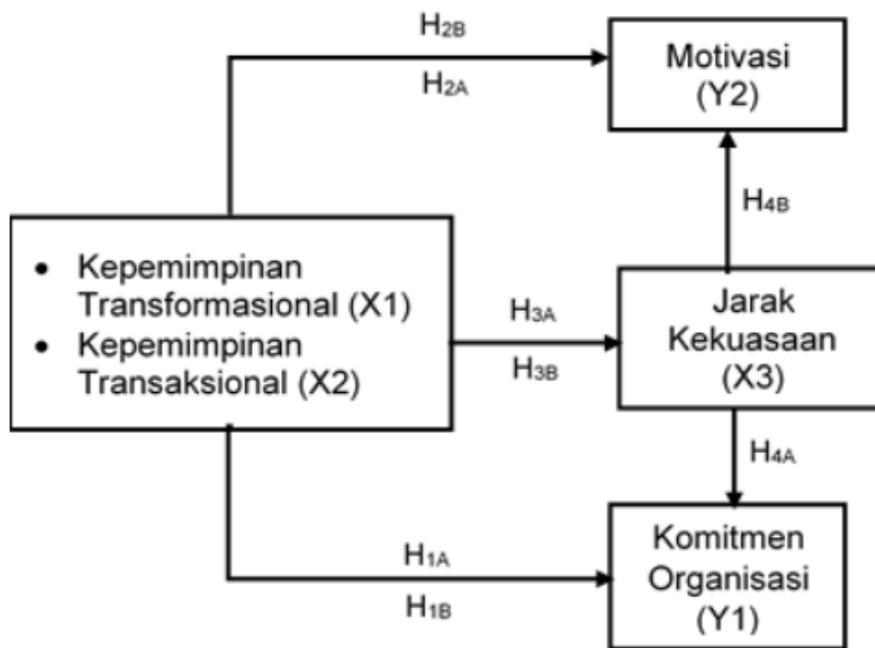
H<sub>3B</sub>. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi melalui jarak kekuasaan

H<sub>4A</sub>. Pengaruh kepemimpinan transformasional dengan motivasi melalui jarak kekuasaan.

H<sub>4B</sub>. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi melalui jarak kekuasaan

#### 2.5.4 Model Penelitian

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang disajikan dalam tinjauan pustaka, model penelitian kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap jarak kekuasaan, komitmen organisasi, dan motivasi. (Gambar 2.3).



Gambar 2.1 Model Penelitian

#### Daftar Pustaka

- Afsar, B., Badir, Y. F., Saeed, B. Bin, & Hafeez, S. (2017). Transformational and transactional leadership and employee 's entrepreneurial behavior in knowledge – intensive industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 1–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244893>
- Amor, A. M., Vázquez, J. P., & Faíña, J. A. (2019). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169–178. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007>
- 2 Bass, Bernard M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, BERNARD M. (1999). Transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational*

*Dynamics*, 18(3), 19–31.  
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)

Bass, Bernard M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>

Bass, Bernard M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational Leadership* (2nd ed). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Bose, S., Patnaik, B., & Mohanty, S. (2020). The Mediating Role of Psychological Empowerment in the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Identification of Employees. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), 20–215. <https://doi.org/10.1177/0021886320920951>

3 Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further Assessments of Bass ' s (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468–478. <https://doi.org/doi:10.1037/0021-9010.80.4.468>

Çetin, F., & Aşkun, D. (2018). The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic work motivation. *Management Research Review*, 41(2), 186–201. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2017-0062>

Chan, K., Rounds, J., & Drasgow, F. (2000). The Relation between Vocational Interests and the Motivation to Lead. *Journal of Vocational Behavior*, 57(2), 226–245. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1728>

Chan, S. C. H., & Mak, W. M. (2014). Transformational leadership, pride in being a follower of the leader and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(8), 674–690.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.

- Deichmann, D., & Stam, D. (2015). Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 204–219. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.10.004>
- Ehrhart, M. G., & Klein, K. J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 153–179. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00074-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00074-1)
- Eylon, D., & Au, K. Y. (1999). Exploring empowerment cross-cultural differences along the power distance dimension. *International Journal of Intercultural Relations*, 23(3), 373–385. [https://doi.org/10.1016/S0147-1767\(99\)00002-4](https://doi.org/10.1016/S0147-1767(99)00002-4)
- Fiorito, J., Bozeman, D. P., Young, A., Meurs, J. A., & Bozeman, D. P. (2015). Human Resource Commitment, Organizational Characteristics \* Practices, and Organizational Fiorito Jack. *Journal of Managerial Issues*, 19(2), 186–207.
- Gellatly, I. R., Meyer, J. P., & Luchak, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Applied Psychology*, 69, 331–345. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.12.005>
- Gilbert, S. L., & Kelloway, E. K. (2014). Leadership. In M. Gagné (Ed.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (pp. 181–198). New York, NY: Oxford University Press.
- Glisson, C. (2015). Human Service Organizations: Management, Leadership The Role of Organizational Culture and Climate in Innovation and Effectiveness The Role of Organizational Culture and Climate in Innovation and Effectiveness. *Human Service Organizations: Management, Leadership &*

*Governance*, 35(4), 245–250.  
<https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1087770>

Herzberg, F., Mausner, B., & Syderman, B. B. (1993). *The Motivation to Work* (1st Ed). New York: Routledge.

Hofstede, G. J. (2010). *Cultures and Organizations: Software of The Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival* (3rd Edition). New York: USA: McGraw-Hill Companies, Inc.

Hong, G., Cho, Y., Froese, F. J., & Shin, M. (2016). The effect of leadership styles, rank, and seniority on affective organizational commitment: A comparative study of US and Korean. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(2), 340–362.  
<https://doi.org/10.1108/CCSM-03-2014-0034>

House, R. J. (2004). *Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies*. (R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta, Eds.) (3rd ed). Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications, Inc.

3 Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891–902.  
<https://doi.org/doi:10.1037/0021-9010.78.6.891>

Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's process model for organizational change: The role of leadership and employee involvement: A critical review. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123–127.  
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>

Jackson, T. A., Meyer, J. P., & Wang, X. F. (2013). Leadership, Commitment, and Culture: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 84–106.  
<https://doi.org/10.1177/1548051812466919>

Jain, P., Duggal, T., & Ansari, A. H. (2019). Examining the mediating effect of trust and psychological well-being

on transformational leadership and organizational commitment. *Benchmarking: An International Journal*, 26(5), 1517–1532. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2018-0191>

6 Javidan, M., Dorfman, P. W., Luque, M. S. de, & House, R. J. (2006). In the Eye of the Beholder : Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE Impact of Globalization. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 67–91. <https://doi.org/doi:10.5465/amp.2006.19873410>

Jawas, U. (2017). The influence of socio-cultural factors on leadership practices for instructional improvement in Indonesian schools. *School Leadership & Management*, 37(5), 1–20. <https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1366440>

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>

Juhary, A., Mardiyana, N., & Owin Jamasy, D. (2019). The Effect Of Transformational And Transactional Leadership On The Commitment Of Organization , Turnover , And Performance ( At Baitul Maal Wat Tamwil , The Special Region Of Yogyakarta ). *Journal of Business and Management*, 21(3), 9–17. <https://doi.org/10.9790/487X-2103040917>

3 Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2016). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress An International Journal of Work, Health & Organisations*, 26(1), 39–55. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.660774>

Kerr, S., & M.Jermier, J. (1978). Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375–403.

[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90023-5](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90023-5)

- Keskes, I., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2018). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of leader-member exchange. *Journal of Management Development*, 37(3), 271–284. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2017-0132>
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2016). review of cultural Consequences : incorporating Hofstede ' s framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285–320.
- Knippenberg, D. V. A. N., & Sleebos, E. D. (2006). Organizational identification versus organizational commitment : Self-definition , social exchange , and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571–584. <https://doi.org/10.1002/job.359>
- Lindeman, M., & Verkasalo, M. (2010). Measuring Values With the Short Schwartz ' s Value Survey Measuring Values With the Short Schwartz ' s Value Survey. *Journal of Personality Assessment*, 85(2), 170–178. <https://doi.org/10.1207/s15327752jpa8502>
- Lord, R. G., & Dinh, J. E. (2014). What Have We Learned That Is Critical in Understanding Leadership Perceptions and Leader-Performance Relations ? *Industrial and Organizational Psychology*, 7(2), 158–177.
- 3** Lub, X., Bijvank, M. N., Bal, P. M., Blomme, R., & Schalk, R. (2012). Different or alike ? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553–573. <https://doi.org/10.1108/09596111211226824>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment : An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 1–26.

<https://doi.org/10.1177/1534484315603612>

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Dick, R. V. A. N. (2006). Social identities and commitments at work : toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665–683. <https://doi.org/10.1002/job.383>
- Meyer, J. P., Becker, T. E., Hautes, E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation : A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Human Resource Management Review Normative commitment in the workplace : A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283–294. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.001>
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Mangin, J.-P. L. (2011). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(2), 103–119. <https://doi.org/10.1007/s11365-011-0196-x>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2014). Employee-Organization Linkages : The Psychology of Commitment , Absenteeism , and Turnover . by Richard T . Mowday ; Lyman W . Porter ; Richard M . Steers Review by : Stanley E . Seashore. In *American Journal of Sociology* (Vol. 88, pp. 1315–1317).
- Muhammed, T., IssamTuna, G., Akbas, A., & Ozan, Ç. (2011). Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Case of Turkey's Hospitality Industry. *S.A.M. Advanced Management Journal; Corpus Christi*, 76(3), 10–12.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice*

- (8th ed.). SAGE Publications, Inc. London.
- 2 Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2014). Transformational leadership and organizational commitment: The mediating role of job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327–340. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21192>
- Pinder, C. C. (2015). *Work Motivation in Organizational Behavior* (2nd Ed). Psychology Press.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157–177. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00050-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00050-2)
- Pradhan, R. K., Panda, M., & Jena, L. K. (2017). Transformational leadership and psychological empowerment: The mediating effect of organizational culture in Indian retail industry. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(1), 82–95.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345–359. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3242-1>
- 4 Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior* (14th ed.). London: Pearson Education Limited.
- Sattayaraksa, T., & Boon-itt, S. (2016). and the new product development process: The mediating roles of organizational learning and innovation culture Introduction. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 730-749.
- Sharp, T. P. (2008). Job satisfaction among psychiatric registered nurses in new England. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 15(5), 374–378. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2850.2007.01239.x>
- Shin, J., Seo, M., Shapiro, D. L., & Taylor, M. S. (2015). Maintaining Employees' Commitment to

Organizational Change: The Role of Leaders' Informational Justice and Transformational Leadership. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(4), 1=28. <https://doi.org/10.1177/0021886315603123>

Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., Grant, A. M., Spreitzer, G., ... Grant, A. M. (2005). A Socially Embedded Model of Thriving at Work. *Organization Science*, 16(5), 537–539. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0153>

Uen, J., Wu, T., Teng, H., & Liu, Y. (2012). Transformational leadership and branding behavior in Taiwanese hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(1), 26–43. <https://doi.org/10.1108/09596111211197782>

3 Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204–213. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002>

Willis, S., Clarke, S., & Connor, E. O. (2017). Contextualizing leadership: Transformational leadership and Management-By-Exception-Active in safety-critical contexts. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(3), 281–305. <https://doi.org/10.1111/joop.12172>

You-De, D., You-Yu, D., Kuan-Yang, C., & Hui-Chu, W. (2013). Transformational vs transactional leadership: which is better? A study on employees of international tourist hotels in Taipei City. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 760–778. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-Dec-2011-0223>

Zhu, J., & Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: A state of the art review and future research agenda. *The Job Annual Review*, 39(7), 834–852. <https://doi.org/10.1002/job.2296>

Zhu, W., May, D. R., & Avolio, B. J. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16–26.  
<https://doi.org/10.1177/107179190401100104>

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif survei. Analisis data terdiri dari hasil pengumpulan data dan penyajian teori. Desain penelitian ini mengacu pada teknik ilmiah dan statistik untuk menggambarkan validitas dan reliabilitas subjek penelitian. Desain penelitian ini terdiri dari empat langkah dasar yaitu; (1) Memilih sampel dari populasi yang tersedia; (2) Pengumpulan data; (3) Interpretasi dan (4). Analisis data.

5

#### **3.1 Populasi dan Sampel**

Dalam istilah **populasi penelitian**, berarti kelompok pengamatan sasaran tertentu digunakan dalam tesis ini untuk tujuan penelitian. Ini berarti ini adalah serangkaian pengamatan yang mungkin diperlukan untuk penelitian. Populasi mewakili satu set lengkap dari mana sampel untuk pengumpulan data diambil. Dalam penelitian ini, populasinya adalah Perusahaan BUMN di Indonesia yang diambil jumlah sampel dari populasi tersebut. Satu set subset yang diambil dari seluruh populasi dikenal sebagai sampel. Porsi tertentu dari individu dibutuhkan untuk selanjutnya. Dalam tesis ini, diambil sampel sebanyak 127 responden dari sejumlah Perusahaan BUMN yang tercantum di atas. Responden dalam studi ini mewakili peran yang berbeda di masing-masing perusahaan

dengan tingkat kualifikasi berbeda yang akan dibahas nanti dalam bab ini.

### **3.2 Pengumpulan Data Penelitian**

Pengumpulan data dilakukan dengan *online* menggunakan *google form*. Survei *online* dipilih untuk mengumpulkan data meskipun ada metode lain seperti eksperimen dan data sekunder (Polonsky & Waller, 2018). Survei *online* dinilai cukup menguntungkan dalam konteks perkembangan teknologi dewasa ini. Metode ini membantu menghemat waktu dalam mengirim dan mengumpulkan kuesioner, serta menyintesis data dengan cepat dan akurat.

Peneliti menghubungi setiap karyawan Perusahaan BUMN untuk meminta dukungan mereka. Kontak dilakukan secara langsung atau melalui telepon atau jejaring sosial. Ketika para pejabat setuju untuk berpartisipasi, tautan kuesioner dikirim melalui email atau jejaring sosial seperti *WhatsApp*, *Facebook*, dan *email* kepada responden. Setelah peserta mengisi kuesioner, peneliti mengecek jawaban di *Google Form*, merangkum dan menganalisis datanya dengan *software*

#### **3.3.2 Data Perusahaan BUMN**

Penulis membuat daftar alamat email dari direktori umum *online* Perusahaan BUMN. Daftar alamat email ini berisi 1.170 alamat email karyawan. Penulis menghapus alamat email karyawan yang tidak sesuai dengan profil

responden yang diinginkan (karyawan tetap dengan masa kerja lebih dari 4 tahun). Penulis juga menghapus alamat email karyawan yang bukan email resmi Perusahaan BUMN untuk memastikan bahwa survei hanya di distribusi melalui email resmi Perusahaan BUMN. Penulis bekerja sama dengan Pimpinan Perusahaan BUMN, ditetapkan bahwa metode distribusi survei ini sesuai dengan kebijakan teknologi informasi mereka. Untuk meningkatkan tingkat respons, email telah dikirim ke 145 karyawan Perusahaan BUMN yang mengundang mereka untuk berpartisipasi dalam penelitian ini. Karyawan yang merespons sebanyak 127 karyawan.

Tabel 3.1 Data Perusahaan BUMN

No.	Perusahaan BUMN	Kategori Bisnis
1	PT Bank Negara Indonesia	Bank
2	PT Bank Rakyat Indonesia	Bank
3	PT Bank Tabungan Negara	Bank
4	PT Permodalan Nasional Madani	Investasi
5	PT Perusahaan Pengelola Aset	Investasi
6	PT Reasuransi Indonesia Utama	Asuransi
7	PT Taspen	Asuransi

Sumber: Kementerian BUMN (2020)

### 3.3.1 Demografi Responden

Pertama-tama, responden ditanyai tentang informasi demografis responden karena ini adalah informasi yang paling mendasar dan penting untuk interpretasi dan analisis. Usia, jenis kelamin, status perkawinan, kualifikasi, dan penunjukan mereka dimasukkan dalam bagian ini. Kode berbeda diberikan untuk variabel demografis ini.

5

### 3.3.2 Pengukuran Variabel

Penelitian ini menggunakan dua variabel independen (kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional), variabel dependen (komitmen organisasi), dan variabel mediasi (motivasi dan jarak kekuasaan). Semua item menggunakan skala *Likert* lima poin untuk mengukur motivasi kerja dari 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju). Skala penelitian diterapkan dari literatur dan penelitian sebelumnya dan kemudian disesuaikan dengan tepat di Indonesia

#### 3.3.2.1. Kepemimpinan Transformasional

Pernyataan kuesioner kepemimpinan transformasional disusun dengan mengadopsi kuesioner MLQ Bernard M. Bass et al. (2003). Pengukuran kepemimpinan transformasional menggunakan lima skala *Likert* dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju. Item pernyataan kepemimpinan transformasional terdiri dari sembilan item pernyataan (tabel 3.2).

Tabel 3.2 Kuesioner Kepemimpinan Transformasional

No.	Pernyataan	Respons				
		1	2	3	4	5
1	Atasan saya menanamkan kebanggaan pada orang lain					
2	Atasan saya bertindak dengan cara yang membangun kepercayaan orang lain					
3	Atasan saya menunjukkan kekuatan dan kepercayaan diri					
4	Atasan Saya berbicara tentang nilai dan kepercayaan yang paling penting					

No.	Pernyataan	Respons				
		1	2	3	4	5
5	Atasan saya menjelaskan pentingnya memiliki tujuan yang kuat <sup>1</sup>					
6	Atasan saya mempertimbangkan konsekuensi moral dan etika dari keputusan					
7	Atasan saya menekankan pentingnya memiliki rasa misi yang kolektif					
8	Atasan saya berbicara dengan optimis tentang masa depan					
9	Atasan saya berbicara dengan antusias tentang apa yang perlu diselesaikan					
10	Atasan saya mengartikulasikan visi masa depan yang menarik					
11	Atasan saya mengungkapkan keyakinan bahwa tujuan akan tercapai					

Sumber: Bernard M. Bass et al. (2003)

### 3.3.2.2. Kepemimpinan Transaksional

Pernyataan kuesioner kepemimpinan transformasional disusun dengan mengadopsi kuesioner MLQ Bernard M. Bass et al. (2003). Pengukuran kepemimpinan transaksional menggunakan lima skala *Likert* dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju. Item pernyataan kepemimpinan transaksional terdiri dari sebelas item pernyataan (tabel 3.3).

Tabel 3.3 Kuesioner Kepemimpinan Transaksional

No.	Pernyataan	Respons				
		1	2	3	4	5
1	Atasan saya menanamkan kebanggaan pada orang lain					

No.	Pernyataan	Respons				
		1	2	3	4	5
2	Atasan saya bertindak dengan cara yang membangun kepercayaan yang lain					
3	Atasan saya menunjukkan kekuatan dan kepercayaan diri					
4	Atasan Saya berbicara tentang nilai dan kepercayaan yang paling penting					
5	Atasan saya menjelaskan pentingnya memiliki tujuan yang kuat					
6	Atasan saya mempertimbangkan konsekuensi moral dan etika dari keputusan					
7	Atasan saya menekankan pentingnya memiliki rasa misi yang kolektif					
8	Atasan saya berbicara dengan optimis tentang masa depan					
9	Atasan saya berbicara dengan antusias tentang apa yang perlu diselesaikan					
10	Atasan saya mengartikulasikan visi masa depan yang menarik					
11	Atasan saya mengungkapkan keyakinan bahwa tujuan akan tercapai					

Sumber: Bernard M. Bass et al. (2003)

### 3.3.2.3. Jarak kekuasaan

Pernyataan kuesioner jarak kekuasaan disusun dengan mengadopsi kuesioner dari Hofstede (2010) dan Javidan, Dorfman, Luque, dan House (2006). Pengukuran jarak kekuasaan menggunakan lima skala Likert dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju. Item pernyataan jarak kekuasaan terdiri dari enam item pernyataan (tabel 3.4).

Tabel 3.4 Kuesioner Jarak Kekuasaan

No.	Pernyataan	Respons				
		1	2	3	4	5
1	Atasan saya membuat keputusan tanpa melibatkan bawahan					
2	Atasan saya menggunakan otoritas dan kekuasaan saat berhadapan dengan bawahan					
3	Atasan saya jarang meminta pendapat karyawan					
4	Atasan saya menghindari kontak sosial di luar pekerjaan dengan karyawan					
5	Karyawan harus setuju dengan keputusan manajemen					
6	Atasan saya tidak mendelegasikan tugas penting kepada karyawan					

Sumber: Hofstede (2010) dan Javidan, Dorfman, Luque, dan House (2006)

#### 3.3.2.4. Motivasi

Pernyataan kuesioner motivasi disusun dengan mengadopsi kuesioner dari Piccolo dan Colquitt (2014) Pengukuran motivasi menggunakan lima skala *Likert* dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju. Item pernyataan motivasi terdiri dari enam item pernyataan (tabel 3.6).

Tabel 3.5 Kuesioner Kepemimpinan Motivasi

No.	Pernyataan	Respons				
		1	2	3	4	5
1	Ada kepuasan pribadi saat saya melakukan pekerjaan dengan baik					
2	Harga diri saya turun Ketika target pekerjaan tidak tercapai					
3	Saya bangga melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab					
4	Saya menyesal saat menyelesaikan pekerjaan di bawah standar					

No.	Pernyataan	Respons				
		1	2	3	4	5
5	Saya memeriksa kembali bahwa pekerjaan sudah selesai dengan baik					
6	Saya memikirkan cara melakukan pekerjaan secara efektif					

Sumber: Piccolo dan Colquitt (2014)

### 3.3.2.5. Komitmen organisasi

Pernyataan kuesioner komitmen organisasi disusun dengan mengadopsi kuesioner dari Meyer dan Herscovitch (2001). Pengukuran komitmen organisasi menggunakan lima skala *Likert* dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju. Item pernyataan komitmen organisasi terdiri dari sembilan item pernyataan (tabel 3.6).

Tabel 3.6 Kuesioner Komitmen Organisasi

No.	Pernyataan	Respons				
		1	2	3	4	5
1	Saya senang menghabiskan sisa karir dengan organisasi ini					
2	Saya senang mendiskusikan organisasi ini dengan orang-orang di luar organisasi					
3	Saya merasa bahwa masalah organisasi ini adalah masalah saya sendiri					
4	Saya tidak takut dengan apa yang mungkin terjadi jika Anda keluar dari pekerjaan ini					
5	Saya sulit untuk meninggalkan organisasi ini sekarang					
6	Terlalu berisiko, jika saya memutuskan untuk keluar dari organisasi ini sekarang					
7	Akhir-akhir ini, banyak karyawan sering berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain					

No.	Pernyataan	Respons				
		1	2	3	4	5
8	Saya tidak yakin bahwa seseorang harus selalu setia kepada organisasinya					
9	Saya percaya pada nilai tetap setia pada organisasi ini					

Sumber: Meyer dan Herscovitch (2001)

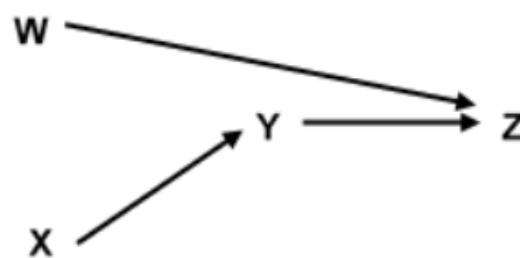
### 3.3 Analisis Data

Data dianalisis menggunakan regresi OLS dan regresi jalur. Asumsi yang diuji sebelum menggunakan salah satu dari prosedur tersebut termasuk normalitas, linieritas, multikolinearitas, homoskedastisitas, dan independensi residual (Kerlinger & Pedhazur, 2008). Variabel kontrol termasuk variabel demografis (usia, jenis kelamin, tahun sebagai kepala sekolah, dan gelar tertinggi yang diperoleh) dan keadilan distributif. Analisis dilakukan dengan menggunakan SPSS dengan alpha 0,05, jika diperlukan.

Analisis jalur adalah teknik yang digunakan untuk memeriksa hubungan sebab akibat yang didukung oleh teori (Stage, Carter, Nora, & Carter, 2010; Kerlinger & Pedhazur, 2008). Dukungan teoritis adalah aspek kunci dari analisis jalur karena tidak dapat digunakan untuk menemukan hubungan sebab akibat (Kerlinger & Pedhazur, 2008; Stage et al., 2010). Seperti yang dijelaskan oleh Stage et al. (2010) tujuan dari analisis jalur adalah untuk memberikan perkiraan besarnya dan signifikansi hubungan sebab akibat yang dihipotesiskan di

antara variabel- variabel yang ditampilkan melalui penggunaan diagram jalur.

Model jalur (diagram jalur) membantu dalam memahami hubungan yang akan diuji dengan analisis jalur. Gambar 2 menunjukkan model jalur untuk variabel W, X, Y, dan Z. Hubungan dalam model jalur ditunjukkan dengan menggunakan panah. Arah panah menunjukkan arah hipotesis dari hubungan sebab akibat. Misalnya, W dihipotesiskan menyebabkan Z. Hubungan antara W dan Z akan dianggap sebagai pengaruh langsung W pada Z. Hubungan antara X dan Z, bagaimanapun, akan dianggap sebagai pengaruh tidak langsung, karena X mempengaruhi Y, yang pada gilirannya mempengaruhi Z.



Gambar 2 Model Jalur

Dalam model jalur sampel W dan X adalah variabel bebas dan Z adalah variabel terikat. Dalam leksikon analisis jalur, W dan X disebut variabel eksogen, dan Y dan Z disebut variabel endogen (Stage et al., 2010). Beberapa mungkin juga menyebut Y sebagai variabel *intervening*, atau mediator.

Hipotesis dalam penelitian ini adalah keadilan distributif sebagai variabel eksogen, otonomi kerja, dan pemberdayaan psikologis sebagai variabel intervening, dan komitmen organisasi sebagai variabel endogen. Asumsi yang mendasari analisis jalur mencakup asumsi bahwa semua variabel diukur pada skala interval (Hair et al., 2018; Stage et al., 2010)

Dalam penelitian ini, tidak ada satu pun variabel yang diukur dalam skala interval. Namun, variabel ordinal dengan setidaknya lima kategori merupakan alternatif yang dapat diterima sebagai pengganti skala interval (Stage et al., 2010). Variabel penelitian ini, kepemimpinan transformasional, motivasi, jarak kekuasaan, dan komitmen organisasi, semuanya diukur pada skala lima poin.

#### Daftar Pustaka

- 3 Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, *88*(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- 4 Hair, F. H., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Black, W. C., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate Data Analysis* (7th Editio). Hampshire, UK Cengage Learning. <https://doi.org/10.1002/9781119409137.ch4>
- Hofstede, G. J. (2010). *Cultures and Organizations: Software of The Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival* (3 rd Editi). New York: USA: McGraw-Hill Companies, Inc.

6

Javidan, M., Dorfman, P. W., Luque, M. S. de, & House, R. J. (2006). In the Eye of the Beholder : Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE Impact of Globalization. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 67–91. <https://doi.org/doi:10.5465/amp.2006.19873410>

Kerlinger, F. N., & Pedhazur, E. J. (2008). *Multiple Regression in Behavioral Research* (3rd Ed). Holt, Rinehart and Winston.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)

2

Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2014). Transformational leadership and organizational commitment: The mediating role of job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327–340. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21192>

Polonsky, M. J., & Waller, D. S. (2018). *Designing and Managing a Research Project A Business Student's Guide* (4th Ed). Sage Publication.

Stage, F. K., Carter, H. C., Nora, A., & Carter, H. C. (2010). Path Analysis: An Introduction and Analysis of a Decade of Research. *The Journal of Educational Research*, 98(1), 5–13. <https://doi.org/10.3200/JOER.98.1.5-13>

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini mempresentasikan temuan berdasarkan tujuan penelitian. Penelitian ini membahas demografi responden, persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional, motivasi, jarak kekuasaan, dan komitmen organisasi, Data disajikan dalam tabel dan alat statistik lainnya. Survei dilakukan terhadap total 150 responden, dan 127 tanggapan diterima mewakili 85% responden.

5

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1. Demografi Responden**

Pada Tabel 4.1, 55,1% responden adalah pria, sedangkan 44,9% adalah wanita. Rentang usia 5,5% responden berusia antara 18 - 24, 75,6% berusia antara 25 - 34, 17,3% antara 35 - 44 dan 1,6% berusia antara 45 - 54 tahun. Sedangkan untuk status perkawinan, 51,2% partisipan sudah menikah, sedangkan 48,8% masih lajang. Untuk latar belakang pendidikan, 17,3% respondennya adalah lulusan Diploma 3, 72,4% lulusan Sarjana 1 (S1), 9,4% Sarjana 2 (S2), dan 0,08% Sarjana 3 (S3). Berdasarkan jabatan responden, 9,4% adalah *general manager*, 11% *senior manager*, 4,7% *manager*, 2,4% *asisten manager*, 72,4% *officer*. Pengalaman kerja responden, 39,4% telah bekerja di bank selama 1 - 5 tahun,

46,5% telah bekerja selama 6 - 10 tahun, 13,4% telah bekerja selama 11 - 20 tahun, dan 0,8% telah bekerja selama 21 - 30 tahun. 12,6% pekerja memiliki tugas manajemen, sedangkan 87,4% tidak memiliki tugas manajemen. Tingkat yang ingin bekerja di bank adalah 86%, sedangkan yang tidak 13,4%.

Tabel 4.1 Demografi Responden

Variabel	Jumlah Responden (N: 127)	Persentase
<b>Gender</b>		
Pria	70	55,1
Wanita	57	44,9
<b>Usia</b>		
Usia 18 - 24	7	5,5
Usia 25 - 34	96	75,6
Usia 35 - 44	22	17,3
Usia 45 - 54	2	1,6
<b>Status Perkawinan</b>		
Bujangan	65	51,2
Menikah	62	48,8
<b>Latar Pendidikan</b>		
Diploma 3	22	17,3
Sarjana 1	92	72,4
Sarjana 2	12	9,4
Sarjana 3	1	0,08
<b>Jabatan</b>		
General Manager	12	9,4
Senior Manager	14	11
Manager	6	4,7
Assistant Manager	3	2,4
Officer	92	72,4
<b>Pengalaman Kerja</b>		
1 - 5 Tahun	50	39,4

Variabel	Jumlah Responden (N: 127)	Persentase
6 - 10 Tahun	59	45,5
11 - 20 Tahun	17	13,4
21 - 30 Tahun	1	0,8
Memilih Bekerja di Bank		
Ya	110	86,6
Tidak	17	13,4

Sumber: Hasil Olah Data Primer (2020)

#### 4.1.2. Reliabilitas

Keandalan data yang dikumpulkan dan tanggapan yang dicapai sangat bergantung pada desain pertanyaan karena pertanyaan yang valid akan memungkinkan data yang akurat dikumpulkan dan yang dapat diandalkan berarti data ini dikumpulkan secara konsisten (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Untuk menguji reliabilitas skala yang digunakan, koefisien *Alpha Cronbach* dilakukan pada data yang dikumpulkan. Ini untuk menguji reliabilitas dan konsistensi skala yang digunakan dalam kuesioner dan mengacu pada sejauh mana item-item yang membentuk skala „saling berhubungan. Itu untuk mendeteksi jika mereka mengukur konstruksi dasar yang sama. Idealnya, koefisien *Alpha Cronbach* dari suatu skala harus di atas 0,7 (DeVellis, 2016). Nilai di atas 0,7 dapat diterima, namun nilai di atas 0,8 lebih disukai. Semua uji reliabilitas menunjukkan *Alpha Cronbach* di atas 0,7 menyiratkan keandalan, lebih disukai dan akurasi kerja. Statistik reliabilitas ditunjukkan pada tabel 4.2 berikut.

Tabel 4.2. Statistik Deskriptif dan Reliabilitas

Variabel	N	Mean	Std dev	Min	Max	$\alpha$
Kepemimpinan Transformasi	127	3,224	2,231	11	29	0,87
Kepemimpinan Transaksional	127	3.992	3.254	11	44	0,82
Jarak Kekuasaan	127	3,371	3,942	19	43	0,91
Motivasi	127	3,334	2,043	17	37	0,82
Komitmen Organisasi	127	3,201	1,782	18	34	0,76

Sumber: Hasil Olah Data Primer (2020)

Tabel 4.2 menunjukkan ringkasan statistik dan reliabilitas. Item yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional, motivasi, jarak kekuasaan, dan komitmen organisasi, dan koefisien  $\alpha$  (Cronbach, 1951) melebihi ambang batas 0,70 dianggap dapat diterima untuk keandalan pengukuran/reliabilitas (Nunnally & Bernstein, 1994). Nilai rata-rata/*mean* ( $\bar{X}$ ) sebagai batasan untuk interpretasi pernyataan. 1 - 1,79 sangat rendah; 1,80 - 2,59 rendah; 2,60 - 3,39 rata-rata; 3,40 - 4,19 tinggi; 4.20 - 5.00 sangat tinggi (Nunnally & Bernstein, 1994).

#### Kepemimpinan Transformasional

Pernyataan kuesioner kepemimpinan transformasional disusun dengan mengadopsi kuesioner MLQ Bernard M. Bass et al. (2003). Skor yang diperoleh berkisar dari 11 hingga 29,  $\bar{X}=3,22 > 2,60$  dan standar deviasi 2,23, dengan skor yang lebih tinggi (lebih rendah) menunjukkan tingkat kepemimpinan transformasional yang lebih tinggi (lebih rendah). Temuan ini menunjukkan

bahwa karyawan BUMN memersepsikan kepemimpinan transformasional yang belum efektif.

#### Kepemimpinan Transaksional

Pernyataan kuesioner kepemimpinan transaksional disusun dengan mengadopsi kuesioner MLQ Bernard M. Bass et al. (2003). Skor yang diperoleh berkisar dari 11 hingga 44,  $\bar{X}=3,99 > 3,40$  dan standar deviasi 3,25, dengan skor yang lebih tinggi (lebih rendah) menunjukkan tingkat kepemimpinan transaksional yang lebih tinggi (lebih rendah). Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan BUMN memersepsikan kepemimpinan transaksional yang belum efektif.

#### Jarak Kekuasaan

Pernyataan kuesioner jarak kekuasaan disusun dengan mengadopsi kuesioner dari Hofstede (2010) dan Javidan, Dorfman, Luque, dan House (2006). Skor yang diperoleh berkisar dari 19 hingga 43,  $\bar{X}=3,37 > 2,60$  dan standar deviasi 3,94, dengan skor yang lebih tinggi (lebih rendah) menunjukkan tingkat jarak kekuasaan yang lebih tinggi (lebih rendah). Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan BUMN memersepsikan tingkat jarak kekuasaan yang moderat

#### Motivasi

Pernyataan kuesioner motivasi disusun dengan mengadopsi kuesioner dari Piccolo dan Colquitt (2014). Skor yang diperoleh berkisar dari 17 hingga 37,  $\bar{X}=3,33 >$

2,60 dan standar deviasi 2,04, dengan skor yang lebih tinggi (lebih rendah) menunjukkan tingkat motivasi yang lebih tinggi (lebih rendah). Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan BUMN memersepsikan bahwa tingkat motivasi karyawan sedang.

#### Komitmen Organisasi

Pernyataan kuesioner komitmen organisasi disusun dengan mengadopsi kuesioner dari Meyer dan Herscovitch (2001). Skor yang diperoleh berkisar dari 18 hingga 34  $\bar{X}=3,20 > 2,60$  dan standar deviasi 1,78, dengan skor yang lebih tinggi (lebih rendah) menunjukkan tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi (lebih rendah). Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan BUMN memersepsikan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasinya yang sedang

#### 4.1.3. Korelasi Pearson

Tabel 4.3 menunjukkan matriks korelasi variabel yang diamati. Korelasi momen produk Pearson diterapkan untuk menghitung besarnya dan arah hubungan antara variabel yang diamati. Dari tabel tersebut terlihat bahwa secara keseluruhan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara semua variabel. Korelasi singkat juga bertujuan untuk memeriksa apakah ada multikolinearitas antar variabel. Untuk memeriksa apakah kekuatan hubungan antar variabel akan mempengaruhi analisis statistik lebih lanjut; uji multikolinearitas dilakukan dengan

menggunakan statistik korelasi. Disarankan agar statistik korelasi tidak melebihi 0,7. Oleh karena itu dapat dilihat bahwa tidak terdapat multikolinieritas antar variabel yang digunakan untuk analisis.

Tabel 4.3 Korelasi Antar Variabel

Variabel	Mean	Stand dev	KTSF	KTSK	JK	KO	MV
KTSF	3,224	2,231	-				
KTSK	3.992	3.254	0,622	-			
JK	3,371	3,942	0,707	0,702	-		
KO	3,334	2,043	0,620	0,773	0,728	-	
MV	3,201	1,782	0,389	0,500	0,393	0,602	-

Sumber: Hasil Olah Data Primer (2020)

Tabel 4.3 menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi dengan kepemimpinan transaksional ( $r=0,622$ ;  $p=0,01$ ), jarak kekuasaan ( $r=0,707$ ;  $p=0,01$ ), komitmen organisasi ( $r=0,620$ ;  $p=0,01$ ), dan motivasi ( $r=0,389$ ;  $p=0,01$ ). Demikian juga, motivasi berkorelasi dengan jarak kekuasaan ( $r=0,393$ ;  $p=0,01$ ), komitmen organisasi ( $r=0,602$ ;  $p=0,01$ ), sementara jarak kekuasaan berkorelasi dengan komitmen organisasi ( $r=0,728$ ;  $p=0,01$ ). Dengan demikian,  $H_{1A}$ ;  $H_{1B}$ ;  $H_{2A}$ ;  $H_{2B}$ ;  $H_{3A}$ ;  $H_{3B}$ ;  $H_{4A}$ ; dan  $H_{4B}$  berkorelasi positif dan signifikan.

#### 4.1.4. Kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap komitmen organisasi

Penulis menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap komitmen organisasi, dengan menggunakan analisis regresi berganda. Tabel 4.4 menunjukkan hasil analisis regresi.

Tabel 4.4 Hasil Uji Kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap komitmen organisasi

Variabel	$\beta$	Nilai T	R <sup>2</sup>
Kepemimpinan Transformasional	0,720	8,835	0,384
Kepemimpinan Transaksional	0,773	13,641	0,598

Sumber: Hasil Olah Data Primer (2020)

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional menjelaskan 38,4% komitmen karyawan terhadap organisasinya. Sedangkan Kepemimpinan transaksional menjelaskan 59,8% komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan transformasional dan transaksional menjelaskan komitmen organisasi secara positif dan signifikan.

Hasil regresi menunjukkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan nilai koefisien beta ( $\beta$ ) 0,720. Sedangkan kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dengan nilai koefisien beta ( $\beta$ ) 0,773. Dengan demikian perilaku kepemimpinan transaksional lebih berpengaruh dari pada kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan komitmen organisasi. Dengan demikian H<sub>1A</sub> dan H<sub>1B</sub> terbukti (Tabel 4.9).

#### 4.1.5. Kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap motivasi

Penulis menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap motivasi, dengan menggunakan analisis regresi berganda. Tabel 4.5 menunjukkan hasil analisis regresi.

Tabel 4.5 Hasil Uji Perilaku Kepemimpinan terhadap motivasi

Variabel	$\beta$	Nilai T	R <sup>2</sup>
Kepemimpinan Transformasional	0,497	4,725	0,152
Kepemimpinan Transaksional	0,570	6,454	0,250

Sumber: Hasil Olah Data Primer (2020)

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional menjelaskan 15,2% motivasi karyawan. Sedangkan Kepemimpinan transaksional menjelaskan 25% motivasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan transformasional dan transaksional menjelaskan motivasi secara positif dan signifikan.

Hasil regresi menunjukkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dengan nilai koefisien beta ( $\beta$ ) 0,407. Sedangkan kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dengan nilai koefisien beta ( $\beta$ ) 0,570. Dengan demikian perilaku kepemimpinan transaksional lebih lebih berpengaruh dari pada kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan motivasi. Dengan demikian H<sub>2A</sub> dan H<sub>2B</sub> terbukti (Tabel 4.9).

#### 4.1.6. Kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap jarak kekuasaan

Tabel 4.6 Hasil Uji Perilaku terhadap jarak kekuasaan

Variabel	$\beta$	Nilai T	R <sup>2</sup>
Kepemimpinan Transformasional	0,814	11,177	0,500
Kepemimpinan Transaksional	0,722	11,034	0,493

Sumber: Hasil Olah Data Primer (2020)

#### 4.1.7. Kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap komitmen organisasi dan motivasi melalui jarak kekuasaan

Penulis menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap komitmen organisasi melalui jarak kekuasaan, dengan menggunakan analisis regresi berganda. Tabel 4.7 menunjukkan hasil analisis regresi.

Tabel 4.7 Pengaruh mediasi jarak kekuasaan hubungan antara Perilaku kepemimpinan terhadap komitmen organisasi

Prediktor	Pengaruh prediktor terhadap Jarak Kekuasaan		Pengaruh parsial jarak kekuasaan terhadap komitmen		Pengaruh Mediasi Sobel test
	$\beta$	se	$\beta$	se	Nilai T
Kepemimpinan Transformasional	0,814	0,073	0,743	0,063	8,102
Kepemimpinan Transaksional	0,722	0,065	0,743	0,063	8,086

Sumber: Hasil Olah Data Primer (2020)

Hipotesis 3A dan 3B menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap komitmen organisasi melalui jarak kekuasaan. Hasil regresi menunjukkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan

transformatif terhadap komitmen organisasi melalui jarak kekuasaan dengan nilai koefisien beta ( $\beta$ ) 0,605 (0,814 x 0,743). Sedangkan kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi melalui jarak kekuasaan dengan nilai koefisien beta ( $\beta$ ) 0,536 (0,722 x 0,743). Dengan demikian, perilaku kepemimpinan transformasional secara tidak langsung lebih berpengaruh daripada kepemimpinan transaksional terhadap peningkatan komitmen organisasi melalui jarak kekuasaan. Dengan demikian H<sub>3A</sub> dan H<sub>3B</sub> terbukti (Tabel 4.9).

Tabel 4.8 menunjukkan hasil uji pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap motivasi melalui jarak kekuasaan

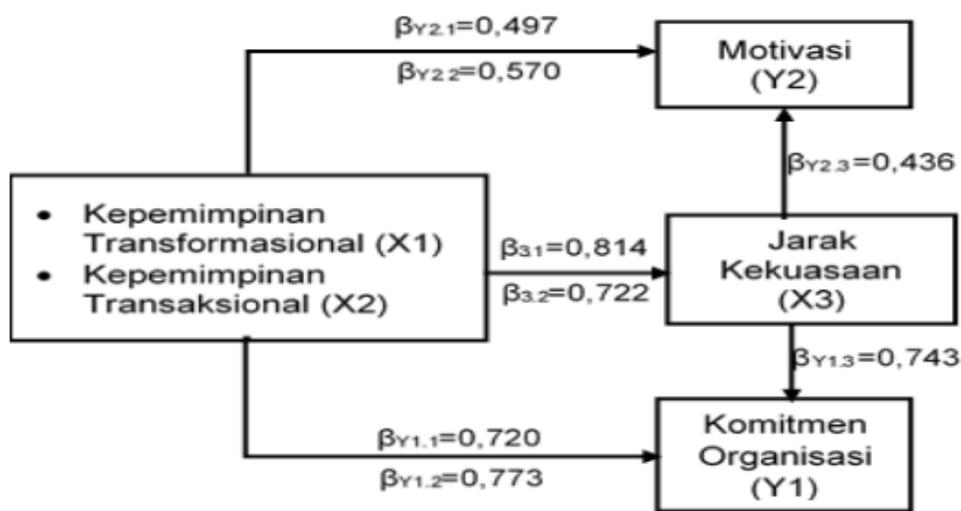
Tabel 4.8 Pengaruh mediasi jarak kekuasaan hubungan antara Perilaku Kepemimpinan terhadap motivasi

Prediktor	Pengaruh prediktor terhadap Jarak Kekuasaan		Pengaruh jarak kekuasaan terhadap motivasi		Pengaruh Mediasi Sobel test
	$\beta$	se	$\beta$	se	Nilai T
Kepemimpinan Transformasional	0,814	0,073	0,436	0,091	4.402
Kepemimpinan Transaksional	0,722	0,065	0,436	0,091	4.399

Sumber: Hasil Olah Data Primer (2020)

Hipotesis 4A dan 4B menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap motivasi melalui jarak kekuasaan. Hasil regresi menunjukkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh

positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi melalui jarak kekuasaan dengan nilai koefisien beta ( $\beta$ ) 0,355 ( $0,814 \times 0,436$ ). Sedangkan kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dengan nilai koefisien beta ( $\beta$ ) 0,315 ( $0,722 \times 0,436$ ). Dengan demikian, perilaku kepemimpinan transformasional secara tidak langsung lebih berpengaruh daripada kepemimpinan transaksional terhadap peningkatan motivasi melalui jarak kekuasaan. Dengan demikian  $H_{4A}$  dan  $H_{4B}$  terbukti (Tabel 4.9).



Gambar 4.1 Model Struktur

Tabel 4.9 Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Jalur	$\beta$	Nilai T	Kesimpulan
H <sub>1A</sub>	KEP_TSF → KOM_ORG	0,720	8,835	Terbukti
H <sub>1B</sub>	KEP_TRS → KOM_ORG	0,773	13,641	Terbukti
H <sub>2A</sub>	KEP_TSF → MOTIVASI	0,497	4,725	Terbukti
H <sub>2B</sub>	KEP_TRS → MOTIVASI	0,570	6,454	Terbukti
H <sub>3A</sub>	KEP_TSF → JAR_KEK → KOM_ORG <sup>1</sup>	0,536	11,177	Terbukti
H <sub>3B</sub>	KEP_TRS → JAR_KEK → KOM_ORG <sup>2</sup>	0,574	11,034	Terbukti
H <sub>4A</sub>	KEP_TSF → JAR_KEK → MOTIVASI <sup>3</sup>	0,217	8,102	Terbukti
H <sub>4B</sub>	KEP_TRS → JAR_KEK → MOTIVASI <sup>4</sup>	0,249	8,086	Terbukti

Catatan:

<sup>1</sup>0,720 x 0,743 = 0,536

<sup>2</sup>0,773 x 0,743 = 0,574

<sup>3</sup>0,497 x 0,436 = 0,217

<sup>4</sup>0,570 x 0,436 = 0,249

## **4.2. Pembahasan**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari praktik kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap jarak kekuasaan, motivasi, dan komitmen organisasi dan pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap motivasi dan komitmen organisasi melalui jarak kekuasaan. Untuk mengeksplorasi hubungan di atas, studi survei dilakukan di perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia.

### **4.2.1 Kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap komitmen organisasi**

Hipotesis 1A dan 1B membuktikan bahwa ada pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap komitmen organisasi. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Keskes et al. (2018). Meta-analisis Shin dan Zhou (2003) menemukan bahwa Kepemimpinan transformasional adalah prediktor komitmen organisasi. Chan dan Mak, (2014) mengemukakan bahwa untuk memperoleh pemahaman tentang bagaimana komitmen organisasi dibentuk dalam diri seorang individu, seseorang harus mengeksplorasi Kepemimpinan transformasional sebagai variabel esensial.

Hasil penelitian ini mengkonfirmasi hasil yang diperoleh dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan

baik organisasi komersial maupun non komersial di mana juga ditemukan bahwa, meskipun kepemimpinan transaksional dan transformasional adalah konsep yang sangat terkait, kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi (Bass et al., 2003; Bose, Patnaik, & Mohanty, 2020).

Berkenaan dengan pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap komitmen organisasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap komitmen organisasi lebih besar dari pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi. Artinya, pemimpin perusahaan BUMN mayoritas berperilaku transaksional. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin perusahaan BUMN yang memahami, menyediakan dan berkomitmen dalam hal kebutuhan dan penghargaan karyawan mengarah pada karyawan yang ingin dan merasa diterima, merasakan manfaat dari usaha, kewajiban dan loyalitas kepada organisasi dengan kemauan untuk berkontribusi dan bekerja keras untuk mencapai organisasi. tujuan.

Perilaku kepemimpinan baik transaksional dan transformasional dianggap sebagai perilaku kepemimpinan kontemporer yang penting, yang mengarah pada komitmen organisasi di Perusahaan BUMN. Penelitian sebelumnya telah menemukan hasil yang

berbeda tentang pengaruh perilaku kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap komitmen organisasi. Menurut Uen et al. (2012) bahwa perilaku kepemimpinan transaksional dan transformasional telah ditemukan terkait secara positif dengan komitmen organisasi. Namun, kepemimpinan transaksional ditemukan terkait negatif dengan komitmen organisasi (You-De et al., 2013).

#### 4.2.2 Kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap motivasi

Hipotesis 2A dan 2B menyatakan <sup>1</sup> bahwa ada pengaruh positif kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap motivasi. Temuan ini konsisten dengan penelitianm Deci dan Ryan (2017). Gilbert dan Kelloway (2014) menemukan bahwa hubungan antara perilaku pemimpin dan motivasi. Kelloway, Turner, N., Barling, dan Loughlin (2016) juga menemukan bahwa motivasi karyawan menyebabkan peningkatan kepercayaan pada manajer, dan kemudian mengarah pada peningkatan motivasi karyawan tersebut. K. Chan, Rounds, dan Drasgow, (2000) membahas pentingnya tanggung jawab karyawan untuk aktivitas konsekuensi, mencatat bahwa tanggung jawab tersebut dapat menjadi sarana untuk meningkatkan motivasi. Pemberdayaan memungkinkan karyawan untuk terlibat dalam aktivitas konsekuensi. K. Chan, Rounds, dan Drasgow, (2000)

berhipotesis bahwa, kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat memberikan kondisi yang diperlukan untuk membangun motivasi karyawan. Bass dan Riggio (2005) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama-sama menyumbang 38% dari varians motivasi.

#### 4.2.3 Kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap jarak kekuasaan

Hipotesis 3A dan 3B menyatakan <sup>1</sup> ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap jarak kekuasaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Lindeman dan Verkasalo (2010) menemukan korelasi yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap jarak kekuasaan. Hofstede (2010) memiliki hasil yang serupa. Setelah memasukkan variabel kontrol dan keadilan prosedural dalam analisis regresi hirarkis, kepemimpinan transaksional memberikan kontribusi tambahan sebesar 16% terhadap varian jarak kekuasaan.

#### 4.2.4 Kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap komitmen organisasi melalui jarak kekuasaan

Hipotesis 4A menyatakan bahwa ada jarak kekuasaan memediasi secara parsial <sup>7</sup> pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap komitmen organisasi. Temuan ini sejalan dengan

penelitian Afsar et al. (2017) menemukan hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi melalui jarak kekuasaan, sehingga kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi sebesar 23% terhadap komitmen organisasi melalui jarak kekuasaan, sedangkan kepemimpinan transaksional memberikan kontribusi 14% terhadap komitmen organisasi yang dimediasi oleh jarak kekuasaan setelah mengontrol variabel demografis. Pradhan, Panda, dan Jena (2017) memiliki hasil yang serupa. Setelah memasukkan variabel kontrol dan keadilan prosedural dalam analisis regresi hierarkis, jarak kekuasaan memediasi kepemimpinan transaksional memberikan kontribusi tambahan sebesar 16% terhadap varian komitmen organisasi.

#### 4.2.5 Kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap motivasi melalui jarak kekuasaan

Hipotesis 4B menyatakan bahwa jarak kekuasaan memediasi parsial pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap motivasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Spreitzer et al. (2005) menemukan korelasi yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan jarak kekuasaan sehingga kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi sebesar 30% terhadap motivasi karyawan, setelah dimediasi oleh jarak kekuasaan. Eylon dan Au (1999) memiliki hasil yang serupa. Setelah memasukkan

variabel mediasi dalam analisis regresi hierarkis, kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi tambahan sebesar 16% terhadap varian motivasi

Penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap motivasi sangat minim; karena itulah pentingnya studi sekarang ini. Peneliti menemukan hubungan yang kuat antara jarak kekuasaan dan motivasi karyawan Lindeman dan Verkasalo (2010), setelah menambahkan variabel mediasi keadilan prosedural, menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi 16% terhadap varian motivasi karyawan. Javidan et al. (2006) memiliki hasil yang serupa, dengan motivasi memberikan kontribusi 23% terhadap varians motivasi karyawan setelah mengontrol masa jabatan, jenis kelamin, usia, gaji, dan jenis pekerjaan.

### **4.3. Keterbatasan Penelitian**

Dalam penelitian ini, kesimpulan sepenuhnya didasarkan pada data yang diberikan oleh responden dan karena jumlahnya tidak terlalu besar, oleh karena itu, pernyataan yang kuat tidak dapat diklaim mendukung atau menentang penelitian ini. Analisis menunjukkan hasil sesuai dengan perusahaan yang dipilih dan tidak mewakili setiap kota di negara tersebut karena data diambil dari ibu kota untuk membuat segalanya lebih menonjol.

Penelitian di masa depan dapat dilakukan pada kesenjangan dalam perilaku kepemimpinan yang mencegah pertumbuhan dan kinerja perusahaan secara keseluruhan, bagaimana hal itu mempengaruhi kemajuan ekonomi secara keseluruhan di negara tersebut dan bagaimana hal itu dapat ditingkatkan. Beberapa aspek lain juga dapat dipelajari untuk membawa lebih banyak perbaikan dalam strategi yang diadopsi saat ini dan rencana masa depan perusahaan.

### **Daftar Pustaka**

- Afsar, B., Badir, Y. F., Saeed, B. Bin, & Hafeez, S. (2017). Transformational and transactional leadership and employee ' s entrepreneurial behavior in knowledge – intensive industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 1–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244893>
- Amor, A. M., Vázquez, J. P., & Faíña, J. A. (2019). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169–178. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007>
- Asrar-ul-haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees ' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54–64. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.05.002>
- 2 Bass, Bernard M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, BERNARD M. (1999). Transformational leadership:

Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.  
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)

Bass, Bernard M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>

Bass, Bernard M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational Leadership* (2nd ed). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Bose, S., Patnaik, B., & Mohanty, S. (2020). The Mediating Role of Psychological Empowerment in the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Identification of Employees. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), 20–215.  
<https://doi.org/10.1177/0021886320920951>

3 Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further Assessments of Bass ' s (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468–478.  
<https://doi.org/doi:10.1037/0021-9010.80.4.468>

Chan, K., Rounds, J., & Drasgow, F. (2000). The Relation between Vocational Interests and the Motivation to Lead. *Journal of Vocational Behavior*, 57(2), 226–245.  
<https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1728>

Chan, S. C. H., & Mak, W. M. (2014). Transformational leadership, pride in being a follower of the leader and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(8), 674–690.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.

Deichmann, D., & Stam, D. (2015). Leveraging transformational and transactional leadership to

- cultivate the generation of organization-focused ideas. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 204–219. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.10.004>
- DeVellis, R. (2016). *Scale Development: Theory and Applications* (Fourth Edi). London: SAGE Publications.
- Ehrhart, M. G., & Klein, K. J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality. *He Leadership Quarterly*, 12(2), 153–179. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00074-1](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00074-1)
- Eylon, D., & Au, K. Y. (1999). Exploring empowerment cross-cultural differences along the power distance dimension. *International Journal of Intercultural Relations*, 23(3), 373–385. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0147-1767\(99\)00002-4](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0147-1767(99)00002-4)
- Fiorito, J., Bozeman, D. P., Young, A., Meurs, J. A., & Bozeman, D. P. (2015). Human Resource Commitment, Organizational Characteristics \* Practices, and Organizational Fiorito Jack. *Journal of Managerial Issues*, 19(2), 186–207.
- Garg, N. (2017). and Organizational Performance in Indian Context: Mediating Effect of Organizational Commitment, Work Motivation and Employee. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 4(2), 191–211. <https://doi.org/10.1177/2322093717736134>
- Gellatly, I. R., Meyer, J. P., & Luchak, A. A. (2006). Combined e V ects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions &, 69, 331–345. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.12.005>
- Gilbert, S. L., & Kelloway, E. K. (2014). Leadership. In M. Gagné (Ed.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (pp. 181–198). New York, NY: Oxford

University Press.

Glisson, C. (2015). Human Service Organizations : Management , Leadership The Role of Organizational Culture and Climate in Innovation and Effectiveness The Role of Organizational Culture and Climate in Innovation and Effectiveness. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 35(4), 245–250. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1087770>

4

Hair, F. H., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Black, W. C., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate Data Analysis* (7th Editio). Hampshire, UK Cengage Learning. <https://doi.org/10.1002/9781119409137.ch4>

Hofstede, G. J. (2010). *Cultures and Organizations: Software of The Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival* (3 rd Editi). New York: USA: McGraw-Hill Companies, Inc.

Hong, G., Cho, Y., Froese, F. J., & Shin, M. (2016). The effect of leadership styles , rank , and seniority on affective organizational commitment A comparative study of US and Korean. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(2), 340–362. <https://doi.org/10.1108/CCSM-03-2014-0034>

House, R. J. (2004). *Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies*. (R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta, Eds.) (3rd ed). Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications, Inc.

3

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership , Transactional Leadership , Locus of Control , and Support for Innovation : Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891–902. <https://doi.org/doi:10.1037/0021-9010.78.6.891>

Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's process model for organizational change : The role of leadership and

employee involvement: A critical review. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123–127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>

Jackson, T. A., Meyer, J. P., & Wang, X. F. (2013). Leadership, Commitment, and Culture: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 84–106. <https://doi.org/10.1177/1548051812466919>

Jain, P., Duggal, T., & Ansari, A. H. (2019). Examining the mediating effect of trust and psychological well-being on transformational leadership and organizational commitment. *Benchmarking: An International Journal*, 26(5), 1517–1532. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2018-0191>

6 Javidan, M., Dorfman, P. W., Luque, M. S. de, & House, R. J. (2006). In the Eye of the Beholder : Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE Impact of Globalization. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 67–91. <https://doi.org/doi:10.5465/amp.2006.19873410>

Jawas, U. (2017). The influence of socio-cultural factors on leadership practices for instructional improvement in Indonesian schools. *School Leadership & Management*, 37(5), 1–20. <https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1366440>

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>

Juhary, A., Mardiyana, N., & Owin Jamasy, D. (2019). The Effect Of Transformational And Transactional Leadership On The Commitment Of Organization , Turnover , And Perfomance ( At Baitul Maal Wat Tamwil , The Special Region Of Yogyakarta ). *Journal of Business and Management*, 21(3), 9–17. <https://doi.org/10.9790/487X-2103040917>

3 Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C.

- (2016). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 26(1), 39–55. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.660774>
- Kerlinger, F. N., & Pedhazur, E. J. (2008). *Multiple Regression in Behavioral Research* (3rd Ed). Holt, Rinehart and Winston.
- Kerr, S., & Jermier, J. (1978). Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375–403. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90023-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90023-5)
- Keskes, I., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2018). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of leader-member exchange. *Journal of Management Development*, 37(3), 271–284. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2017-0132>
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2016). review of cultural Consequences : incorporating Hofstede ' s framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285–320.
- Knippenberg, D. V. A. N., & Sleebos, E. D. (2006). Organizational identification versus organizational commitment : Self-definition , social exchange , and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571–584. <https://doi.org/10.1002/job.359>
- Lindeman, M., & Verkasalo, M. (2010). Measuring Values With the Short Schwartz ' s Value Survey Measuring Values With the Short Schwartz ' s Value Survey. *Journal of Personality Assessment*, 85(2), 170–178. <https://doi.org/10.1207/s15327752jpa8502>
- Lord, R. G., & Dinh, J. E. (2014). What Have We Learned That Is Critical in Understanding Leadership Perceptions and Leader-Performance Relations ?

*Industrial and Organizational Psychology*, 7(2), 158–177.

3

Lub, X., Bijvank, M. N., Bal, P. M., Blomme, R., & Schalk, R. (2012). Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553–573. <https://doi.org/10.1108/09596111211226824>

Masa'deh, R., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and. *Journal of Management Development*, 35(5), 681–705. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0134>

Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 1–26. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Dick, R. V. A. N. (2006). Social identities and commitments at work: toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665–683. <https://doi.org/10.1002/job.383>

Meyer, J. P., Becker, T. E., Hautes, E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)

Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Human Resource

Management Review Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283–294. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.001>

Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Mangin, J.-P. L. (2011). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(2), 103–119. <https://doi.org/10.1007/s11365-011-0196-x>

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2014). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. by Richard T. Mowday; Lyman W. Porter; Richard M. Steers Review by: Stanley E. Seashore. In *American Journal of Sociology* (Vol. 88, pp. 1315–1317).

Muhamad, T., Issam Tuna, G., Akbas, A., & Ozan, Ç. (2011). Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Case of Turkey's Hospitality Industry. *S.A.M. Advanced Management Journal; Corpus Christi*, 76(3), 10–12.

Noor, J. (2017). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Kencana.

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). SAGE Publications, Inc. London.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed). PSYCHOMETRIC THEORY THIRD EDITION Jum C. Nunnally Late Professor of Psychology Vanderbilt University Ira H. Bernstein Professor of Psychology The University of Texas at Arlington McGRAW-HILL, INC. New York: McGRAW-HILL, INC.

Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2014). Transformational leadership and organizational commitment: The mediating role of job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327–340. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21192>

Polonsky, M. J., & Waller, D. S. (2018). *Designing and*

*Managing a Research Project A Business Student's Guide* (4th Ed). Sage Publication.

- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 65*(1), 157–177. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00050-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00050-2)
- Pradhan, R. K., Panda, M., & Jena, L. K. (2017). Transformational leadership and psychological empowerment: The mediating effect of organizational culture in Indian retail industry. *Journal of Enterprise Information Management, 30*(1), 82–95.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics, 63*(4), 345–359. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3242-1>
- Sattayaraksa, T., & Boon-itt, S. (2016). and the new product development process: The mediating roles of organizational learning and innovation culture Introduction. *Leadership & Organization Development Journal, 37*(6), 730-749.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students. Zeitschrift fur Psychosomatische Medizin und Psychoanalyse* (7th Editio, Vol. 36). Edinburgh Gate:England: Pearson Education Limited.
- Shin, J., Seo, M., Shapiro, D. L., & Taylor, M. S. (2015). Maintaining Employees' Commitment to Organizational Change: The Role of Leaders' Informational Justice and Transformational Leadership. *The Journal of Applied Behavioral Science, 51*(4), 1=28. <https://doi.org/10.1177/0021886315603123>
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence From Korea. *Academy of Management Journal, 46*(6), 703–714. <https://doi.org/10.5465/30040662>

- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., Grant, A. M., Spreitzer, G., ... Grant, A. M. (2005). A Socially Embedded Model of Thriving at Work. *Organization Science*, 16(5), 537–539. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0153>
- Stage, F. K., Carter, H. C., Nora, A., & Carter, H. C. (2010). Path Analysis: An Introduction and Analysis of a Decade of Research. *The Journal of Educational Research*, 98(1), 5–13. <https://doi.org/10.3200/JOER.98.1.5-13>
- Uen, J., Wu, T., Teng, H., & Liu, Y. (2012). Transformational leadership and branding behavior in Taiwanese hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(1), 26–43. <https://doi.org/10.1108/09596111211197782>
- 3 Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204–213. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002>
- Willis, S., Clarke, S., & Connor, E. O. (2017). Contextualizing leadership: Transformational leadership and Management-By-Exception-Active in safety-critical contexts. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(3), 281–305. <https://doi.org/10.1111/joop.12172>
- You-De, D., You-Yu, D., Kuan-Yang, C., & Hui-Chu, W. (2013). Transformational vs transactional leadership: which is better? A study on employees of international tourist hotels in Taipei City. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 760–778. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-Dec-2011-0223>
- 4 Yousef, D. A. (2016). Organizational Commitment , Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government Organizational Commitment , Job Satisfaction and

Attitudes toward Organizational Change : A Study in the Local Government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77–88. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1072217>

Zhu, J., & Johnson, R. E. (2018). Shared leadership : A state of the art review and future research agenda. *The Job Annual Review*, 39(7), 834–852. <https://doi.org/10.1002/job.2296>

Zhu, W., May, D. R., & Avolio, B. J. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16–26. <https://doi.org/10.1177/107179190401100104>

## **BAB V**

### **SIMPULAN IMPLIKASI DAN SARAN**

Dalam bab ini, temuan utama studi akan diuraikan dan dikaitkan dengan tujuan empiris studi. Selain itu, penelitian ini akan memaparkan implikasi serta saran untuk penelitian selanjutnya..

#### **5.1 Simpulan**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap jarak kekuasaan, komitmen organisasi, dan motivasi karyawan Perusahaan BUMN. Dalam penelitian ini, terbukti bahwa:

1. Ada pengaruh langsung positif dan signifikan kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap komitmen organisasi.
2. Ada pengaruh langsung positif dan signifikan kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap komitmen organisasi
3. pengaruh langsung secara parsial kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap komitmen organisasi melalui jarak kekuasaan.
4. Ada pengaruh tidak langsung secara parsial kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap motivasi melalui jarak kekuasaan.

## **5.2 Implikasi**

Mengingat ukuran penelitian yang relatif kecil, temuan ini hanya meletakkan dasar untuk studi lebih lanjut yang lebih konkret daripada menarik kesimpulan pasti tentang konstruksi tersebut. Namun demikian, implikasi teoritis dan manajerial berikut ini masih dapat diberikan berdasarkan temuan-temuan tersebut.

### **5.2.1. Implikasi Teoritis**

Pertama, penelitian ini menggunakan skala yang ada yang dikembangkan dan diterapkan dengan baik di berbagai budaya perusahaan; kemudian menyesuaikannya dengan sektor Lembaga keuangan dalam konteks Indonesia, yang akan berkontribusi untuk membantu peneliti dalam menggunakan ukuran ini dalam konteks yang sama untuk penelitian lebih lanjut. Secara khusus, dalam monograf ini, instrumen kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, jarak kekuasaan, komitmen organisasi, dan motivasi diuji dan terbukti andal; oleh karena itu, instrumen tersebut dapat diterapkan di Indonesia untuk sektor lain selain sektor Lembaga keuangan.

Kedua, meskipun banyak penelitian yang dilakukan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap jarak kekuasaan, komitmen organisasi, dan motivasi sebagian besar berfokus pada konteks negara maju.

### 5.2.2. Implikasi Manajerial

Pertama, temuan menunjukkan bahwa tingkat persepsi karyawan terhadap pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap jarak kekuasaan, komitmen organisasi, dan motivasi. Ini merupakan pertanda baik bagi pembuat kebijakan perusahaan BUMN yang memiliki rencana untuk meningkatkan komitmen karyawan dan motivasi karyawan dapat memanfaatkan jarak kekuasaan sebagai perekatan hubungan antara atasan dan bawahan. Ini penting karena perusahaan BUMN sekarang harus menghadapi persaingan yang ketat dengan tidak hanya perusahaan swasta dalam negeri tetapi juga perusahaan asing lain yang datang dari negara lain. Untuk itu, para Pemimpin BUMN harus memperhatikan persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinannya agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan BUMN.

### 5.3 Saran

Sebagai bagian akhir dari studi ini, beberapa saran dapat memberikan bantuan untuk mengembangkan rasa keterikatan dan komitmen dalam organisasi. Pimpinan perusahaan BUMN harus mengikuti aturan perusahaan pada langkah pertama dan kemudian merumuskan aturan mereka kepada bawahan. Faktanya di perusahaan BUMN Indonesia, aturan diberlakukan pada bawahan dan manajer tidak terbiasa mengikuti aturan itu sendiri. Ada permainan rasa menyalahkan dalam budaya Indonesia

dan karyawan bertanggung jawab atas tugas yang perlu diubah.

Jika pemimpin mengikuti pendekatan transformasional maka hasilnya bisa lebih baik dari sekarang. Sangat disarankan untuk mempertimbangkan distribusi penghargaan di antara karyawan. Para pemimpin di Indonesia perlu memahami kondisi Indonesia sebagai bagian dari bangsa agar dapat memahami kebutuhan bawahannya. Karena dalam budaya jarak kekuasaan tinggi, terlihat bahwa orang-orang yang memiliki kekuasaan tinggi berusaha membuat orang lain dirampas hak-hak dasarnya dan tidak memahami kebutuhan orang miskin atau yang lemah.

Keseimbangan antara *job description* dan perencanaan kompensasi harus dijaga agar mendapatkan hasil yang maksimal dari karyawan dengan semangat kerja yang tinggi. Membebani bawahan dengan terlalu banyak pekerjaan dan membayar gaji pokok saja adalah alasan yang sangat besar untuk ketidakpuasan dan kekecewaan di antara karyawan. Oleh karena itu, rencana kompensasi tidak boleh diabaikan untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Jika para pemimpin ingin bawahannya memiliki mentalitas yang tinggi maka mereka sendiri harus mencoba untuk mempelajari standar perusahaan dan kode etik perusahaan.

MONOGRAF Dr. Ade Jaya Sutisna, S.H., M.M. Editor Dr. Juliansyah Noor, S.E., M.M. PERILAKU KEPEMIMPINAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI PERUSAHAAN BUMN

ORIGINALITY REPORT

5%

SIMILARITY INDEX

5%

INTERNET SOURCES

5%

PUBLICATIONS

4%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	<a href="https://repository.unj.ac.id">repository.unj.ac.id</a> Internet Source	1%
2	<a href="https://ir.canterbury.ac.nz">ir.canterbury.ac.nz</a> Internet Source	1%
3	<a href="http://www.siyasalkitap.com">www.siyasalkitap.com</a> Internet Source	1%
4	Submitted to Universitas Brawijaya Student Paper	1%
5	<a href="https://lib.ibs.ac.id">lib.ibs.ac.id</a> Internet Source	1%
6	Submitted to Grenoble Ecole Management Student Paper	1%
7	<a href="https://jurnal.untirta.ac.id">jurnal.untirta.ac.id</a> Internet Source	1%

Exclude quotes On

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography On