

# PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI YANG BERPENGARUH PADA DISIPLIN KERJA KARYAWAN

ADIK SUCIONO

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya,  
Kampus Ketintang, Surabaya 60231  
E-mail: adiksuciono@gmail.com

**Abstract:** *The purpose of this study is to investigate the effect of transformational leadership on commitment organization that have an impact on work discipline of employees. With a sample of 35 employees at Sales and Marketing Division PT. Coca-Cola Amatil Indonesia Surabaya (PT. CCAI), using SEM Smart PLS 2.0 analysis techniques. The results showed that transformational leadership has a significant positive impact on work discipline, transformational leadership has a significant positive effect in organization's commitment, and organization's commitment has significantly positive effect on employee discipline more over leadership transformational doesn't have significant effect on work discipline that mediated by organization's commitment.*

**Keywords:** *Transformational Leadership, Commitment, Organizational, Work Discipline.*

## PENDAHULUAN

Perkembangan zaman dan kemajuan teknologi yang semakin pesat mengakibatkan perusahaan atau organisasi terus semakin bertambah, sehingga persaingan antar perusahaan atau organisasi tidak dapat dihindari. Persaingan tersebut memaksa organisasi-organisasi dituntut aktif dalam meningkatkan kemampuan dan kualitas sumber daya manusianya secara optimal agar mampu menghadapi bahkan memenangkan persaingan global. Sumber daya manusia merupakan asset terpenting dalam organisasi. Pernyataan tersebut didukung oleh Mirani (2011) yang menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam pengelolaan suatu organisasi, sumber daya manusia sebagai roda penggerak organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan, sumber daya harus dijaga, diperhatikan dan dipertahankan, serta dikembangkan oleh organisasi.

Pernyataan tersebut jelas menunjukan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu unsur penting di dalam setiap kegiatan organisasi, maka dalam pelaksanaan kegiatan di dalam organisasi diperlukan seseorang yang memiliki kemauan yang besar, memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi, memiliki sikap yang bertanggung jawab, dapat melaksanakan kewajibannya untuk kepentingan organisasi serta disiplin dalam bekerja. Kedisiplinan memegang peranan penting dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, karena sikap disiplin mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Seorang karyawan yang memiliki disiplin kerja yang tinggi, tetap bekerja dengan baik meskipun tidak ada pengawasan dari atasan dan akan mematuhi peraturan yang ada dalam perusahaan dengan kesadaran tinggi tanpa adanya paksaan.

Kedisiplinan yang menjadi salah satu kunci terwujudnya suatu tujuan organisasi tidak lepas dari peran seorang pemimpin dalam mengarahkan karyawannya untuk mematuhi peraturan-peraturan perusahaan. Menurut Hasibuan (2007:194) menjelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi tingkat disiplin kerja karyawan pada suatu organisasi salah satunya adalah teladan pimpinan. Untuk itu organisasi memerlukan pemimpin yang reformis yang mampu menjadi

motor penggerak perubahan (*transformation*) organisasi kearah yang positif termasuk peningkatan disiplin kerja karyawan. Pemimpin yang reformis adalah pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahannya dan memberikan motivasi bagi karyawan atau bawahannya agar mempunyai disiplin kerja yang baik serta memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi. Hal tersebut telah dibuktikan oleh penelitian Howell dan Avolio (1993) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Namun hasil penelitian tersebut berbanding terbalik dengan penelitian Siahaan (2008) yang menyatakan kepemimpinan transformasional tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Kenyataan yang sering terjadi adalah kurangnya pengetahuan pada peraturan, kebijakan-kebijakan baru dan rendahnya komitmen karyawan menimbulkan ketidak disiplin pada karyawan.

Selain kepemimpinan transformasional, faktor lain yang berpengaruh terhadap disiplin kerja adalah komitmen organisasi. Dengan komitmen yang tinggi karyawan akan meningkatkan kinerjanya, loyal dan disiplin dalam mematuhi peraturan perusahaan secara sukarela. Farida (2013) membuktikan dalam penelitiannya bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif terhadap disiplin kerja, semakin tinggi tingkat komitmen organisasi karyawan maka akan semakin tinggi tingkat disiplin kerja karyawan. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah tingkat komitmen organisasi yang dimiliki karyawan maka akan semakin rendah tingkat disiplin kerja karyawan.

Hasil penelitian tersebut senada dengan penelitian Chan (2006) dalam penelitiannya menemukan bahwa komitmen yang tinggi dari anggota kelompok akan memberikan energi dan memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik. Masalah pelanggaran aturan seperti absensi hingga berujung pada pemecatan dan mengundurkan diri merupakan salah satu wujud yang tidak memiliki komitmen terhadap perusahaan. Dalam penelitian tersebut jelas bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif.

Hasil tersebut berbeda dengan penelitian dari Ilzar (2006) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan yang meliputi tata tertib. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja karyawan melalui komitmen organisasi. Dengan pendasaran ditemukannya *research gap* pada penelitian terdahulu.

## KAJIAN PUSTAKA

### Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin memotivasi, menginspirasi dan membangkitkan semangat bawahan untuk melakukan pekerjaan melebihi apa yang diharapkan sebelumnya guna mencapai tujuan organisasi. Konsep kepemimpinan transformasional pertamakali di formulasikan oleh Burns dari penelitian deskriptif mengenai pemimpin-politik. Dalam penelitiannya Burns menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses pada seorang pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi (Sovya, 2005). Menurut Bass dalam Kaihatu dan Wahyu (2007) mengemukakan bahwa “kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan”. Selanjutnya, menurut Bass dalam Kaihatu dan Wahyu (2007) kepemimpinan transformasional dibagi menjadi empat komponen yang disebut “*four Is*” - yaitu : karisma (*idealized influence*), motivasi inspiratif (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) dan perhatian secara individual (*individual consideration*). Adapun karakteristik tersebut dijelaskan sebagai berikut :

*Idealized influence* (kharisma) mengarah pada perilaku kepemimpinan transformasional yang mana pengikut berusaha ekerja keras melebihi apa yang dibayangkan. Para pengikut khususnya mengagumi, menghormati dan percaya sebagaimana pemimpinnya. Mereka mengidentifikasi pemimpin sebagai seseorang, sebagaimana visi dan nilai-nilai yang mereka perjuangkan. *Inspirational motivation* (motivasi inspiratif) dimana pemimpin menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dan mengekspresikan tujuan dengan cara-cara sederhana. Ia juga membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme dan optimisme di antara rekan kerja dan bawahannya. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) adalah upaya memberikan dukungan kepada pengikut untuk lebih inovatif dan kreatif dimana pemimpin mendorong pengikut untuk menanyakan asumsi, memunculkan ide-ide dan metode-metode baru, dan mengemukakan pendekatan lama dengan cara perspektif baru. *Individual consideration*, pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan sebagai pelatih, penasihat, guru, fasilitator, orang terpercaya, dan konselor.

### Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan sifat hubungan antara individu dengan organisasi kerja, dimana individu mempunyai keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja, adanya kerelaan untuk menggunakan usaha secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi kerja serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian organisasi kerja. Menurut Mowday *et. al.* dalam Sovya (2005) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi khusus, meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk menggunakan upaya yang sungguh-sungguh untuk kepentingan organisasi, dan keinginan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi.

Selanjutnya menurut Allen dan Meyer dalam Khaerul (2010:259-260) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan keterikatan secara psikologis yang didasarkan pada tiga bentuk (*Three-Component Model of Organizational Commitment*); *affective*, *normative*, dan *continuance commitment*. “Komitmen organisasional terdiri dari tiga komponen. Pertama, karyawan dengan *affective commitment* yang kuat (pengenalan dan keterikatan pada organisasi) pada pekerjaan secara terus menerus yang disebabkan mereka ingin melakukannya (*want to do*). Kedua, karyawan yang memiliki hubungan dengan organisasi yang didasarkan pada *continuance commitment* (menyadari adanya biaya-biaya yang dihubungkan dengan meninggalkan organisasi) yang diharapkan tetap dalam organisasi disebabkan mereka membutuhkan untuk melakukannya (*need to do*). Ketiga, karyawan dengan *normative commitment* (perasaan terhadap jaminan hak atas tekanan sosial) merasa bahwa mereka seharusnya tetap (*ought to*) dengan organisasi”.

### Disiplin Kerja Karyawan

Disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan menaati peraturan dengan kesadaran dan kesediaan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi. Disiplin kerja menurut Siswanto (2005:291) adalah suatu sikap menghormati, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Hasibuan (2007:193) berpendapat bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku. Sutrisno (2009:85), menyatakan bahwa kedisiplinan adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati segala norma peraturan yang berlaku diorganisasi.

Ada beberapa faktor yang dapat digunakan untuk melakukan pengukuran menurut Guntur dalam Danar (2014) yang terdiri dari disiplin waktu, disiplin peraturan dan disiplin tanggung jawab. Disiplin waktu diartikan sebagai sikap/tingkah laku yang menunjukkan ketaatan terhadap jam kerja. Disiplin peraturan adalah peraturan maupun tata tertib yang tertulis maupun yang tidak tertulis dibuat agar tujuan

suatu organisasi dapat dicapai dengan baik. Misalnya, sikap setia dari karyawan terhadap komitmen yang telah ditetapkan tersebut. Disiplin tanggung jawab adalah bentuk tanggung jawab yang meliputi : penggunaan dan pemeliharaan peralatan kantor dengan sebaik-baiknya guna menunjang kegiatan kantor.

### Hubungan kepemimpinan transformasional dengan disiplin kerja karyawan

Peran pemimpin dalam sebuah organisasi adalah hal penting. Oleh sebab itu dibutuhkan gaya kepemimpinan yang tepat dari seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan seorang pimpinan atau atasan dalam sebuah organisasi sendiri memiliki pengaruh pada tingkat disiplin pegawai. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Howell dan Avolio (1993) ditemukan hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. Hasil serupa juga dapat dilihat dari penelitian Dinar (2010) menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional seorang pemimpin yang diterapkan maka akan semakin tinggi disiplin kerja karyawan

### Hubungan kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional dalam institusi pendidikan di Indonesia dapat dicontohkan dari penelitian yang dilakukan Kaihatu dan Wahyu (2007). Penelitian tersebut melaporkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan komitmen organisasional guru-guru SMU di Surabaya. Demikian halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Avolio et. al., (2004) menunjukkan bahwa antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Pemimpin transformasional mempengaruhi komitmen organisasi bawahannya dengan mendorong bawahannya untuk berpikir kritis dengan menggunakan pendekatan dalam proses pengambilan keputusan, mengilhami loyalitas, sementara pemimpin mengakui dan menghargai kebutuhan yang berbeda dari masing-masing bawahan untuk mengembangkan potensi mereka.

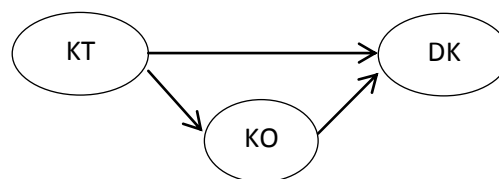
### Hubungan komitmen organisasi dengan disiplin kerja karyawan

Farida (2013) membuktikan dalam penelitiannya bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif terhadap disiplin kerja, semakin tinggi tingkat komitmen organisasi karyawan maka akan semakin tinggi tingkat disiplin kerja karyawan. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah tingkat komitmen organisasi yang dimiliki karyawan maka akan semakin rendah tingkat disiplin kerja karyawan.

Chan (2006) dalam penelitiannya menemukan bahwa komitmen yang tinggi dari anggota kelompok akan memberikan energi dan memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik. Masalah pelanggaran aturan seperti absensi hingga berujung pada pemecatan dan mengundurkan diri merupakan salah satu wujud yang tidak memiliki komitmen terhadap perusahaan.

Komitmen karyawan yang tinggi akan meningkatkan kinerjanya, loyal dan disiplin dalam mematuhi peraturan perusahaan. Gilder (2003) dalam penelitiannya juga menyimpulkan bahwa seseorang yang telah berkomitmen pada waktu yang lama dalam satu tempat akan memiliki perilaku disiplin yang bagus daripada seseorang yang baru memulai berkomitmen pada tempat kerja tersebut.

Berdasarkan hubungan pada tiap variabel antara kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan disiplin kerja diatas, maka didapat bentuk kerangka konseptual sebagai berikut :



Berdasarkan kerangka konseptual tersebut, maka hipotesis yang akan diteliti adalah (1) diduga ada pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja karyawan, (2) diduga ada pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, (3) diduga ada pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap disiplin kerja karyawan, (4) diduga ada pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi.

### METODE

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kausalitas. Penelitian kausalitas adalah penelitian yang ingin mencari penjelasan hubungan sebab akibat (*cause-effect*) antar beberapa konsep atau beberapa variabel atau beberapa strategi yang dikembangkan dalam manajemen (Ferdinand, 2006:5). Penelitian kausal akan menghasilkan data dalam bentuk angka sehingga data dianalisis dengan pendekatan kuantitatif.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT. CCAI Divisi *Sales* dan *marketing* Surabaya. Jumlah karyawan secara keseluruhan berjumlah 35 karyawan tetap. populasi yang digunakan tersebut termasuk kategori dibawah 100 sehingga dalam penelitian ini pengambilan sampel dilakukan secara keseluruhan dari jumlah populasi yakni sebanyak 35 karyawan karyawan PT. CCAI Divisi *Sales* dan *marketing* Surabaya. Teknik pengambilan sampel yang digunakan *nonprobability sampling* dan teknik sampel yang digunakan adalah sampel jenuh karena jumlah populasi

dibawah seratus maka lebih baik diambil semua (Arikunto, 2006:134). sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2014:156).

Adapun teknis analisis data yang digunakan adalah statistik inferensial parametrik analisis kausalitas dengan SEM (*Structural Equation Modelling*) yang dioperasikan *software Smart PLS (Partial Least Square) 2.0*, dengan sebelumnya melakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Instrumen dapat dikatakan valid dengan item pernyataan diatas 0.70, tetapi masih diberi toleransi pada model tahap pengembangan yaitu 0.50 – 0.60 (Ghozali, 2006:115). Sedangkan nilai *Cronbach's Alpha* apabila lebih besar atau sama dengan 0.6 dinyatakan reliabel atau terpercaya (Nunnally dalam Baihaqi, 2010).

Langkah-langkah PLS selanjutnya adalah dengan melakukan model spesifikasi, merancang konstruksi diagram jalur, menghitung *inner model*, *outer model*, *weight relation* dan melakukan evaluasi model dengan dibagi menjadi dua yaitu *outer model* dengan indikator reflektif dan *outer model* dengan indikator formatif, selanjutnya tahap terakhir adalah pengujian hipotesis dengan melihat dari koefisien jalur yang ada dengan membandingkan antara nilai t-statistik  $\geq$  t-tabel yaitu sebesar 5%=1,96 dikatakan signifikan.

**HASIL**

Berdasarkan hasil karakteristik responden, karyawan Divisi *Sales* dan *marketing* perusahaan PT. CCAI Surabaya mayoritas berjenis kelamin laki-laki dengan prosentase 66% dan perempuan 34%, dengan umur mayoritas berumur 41-50 tahun dengan prosentase 34%, pendidikan terbanyak adalah tamatan S11/S2/S3 dengan prosentasi 94%, dengan lama kerja 54% adalah diatas 6-10 tahun.

Sedangkan hasil tanggapan responden terhadap variabel yang telah diteliti untuk kepemimpinan transformasional masuk dalam kategori tinggi dengan *mean variable* sebesar 4,16, dimana penerapan kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi karyawan PT. CCAI Divisi *Sales* dan *marketing* Surabaya dalam memotivasi dan menginspirasi karyawan guna mencapai kinerja melebihi apa yang diharapkan sebelumnya.

Hasil tanggapan responden terhadap variabel komitmen organisasi masuk dalam kategori sedang dengan *mean variable* sebesar 3,53, yang mengartikan karyawan tidak mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan dan juga berarti masih ada kemungkinan karyawan meninggalkan perusahaan jika ada tawaran yang lebih baik dari perusahaan lain.

Hasil tanggapan responden terhadap variabel disiplin kerja karyawan masuk dalam kategori tinggi dengan *mean variable* sebesar 4,21, yang menunjukkan karyawan mematuhi peraturan-peraturan dan norma-norma yang ada diperusahaan.

**Hasil Analisis PLS**

**Uji Validitas**

Pengujian validitas terhadap keempat variabel dikatakan valid apabila skor masing - masing indikator pada variabel  $\geq$  0,50, dan reliabilitas apabila skor Composite Reliability  $\geq$  0,60, skor

AVE  $\geq$  0,50, dan skor Cronbachs Alpha  $\geq$  0,60 (Ghozali, 2006:27).

Berdasarkan hasil *outer loading*, variabel kepemimpinan transformasional yang terdiri dari empat indikator telah memenuhi syarat uji validitas antara lain yaitu skor karisma 0,626, skor motivasi inspirasional sebesar 0,896, skor stimulasi intelektual sebesar 0,629 dan skor perhatian yang diindividualisasi sebesar 0,914. Variabel komitmen organisasi yang terdiri dari tiga indikator telah memenuhi syarat uji validitas antara lain yaitu skor komitmen afektif sebesar 0,858, skor komitmen berkelanjutan sebesar 0,720 dan skor komitmen normatif sebesar 0,808. Variabel disiplin kerja karyawan yang terdiri dari tiga indikator telah memenuhi syarat uji validitas antara lain yaitu skor disiplin waktu sebesar 0,915, skor disiplin peraturan sebesar 0,513 dan skor disiplin tanggung jawab sebesar 0,904.

**Uji Reliabilitas**

Uji selanjutnya adalah dengan Uji reliabilitas dan didapat hasil sebagai berikut bahwa masing-masing variabel telah memenuhi syarat dimana kepemimpinan transformasional, untuk skor *composite reliability* sebesar 0,86, AVE sebesar 0,61 dan *cronbachs alpha* sebesar 0,81. Komitmen organisasi, untuk skor *composite reliability* sebesar 0,84, AVE sebesar 0,64 dan *cronbachs alpha* sebesar 0,74 dan Disiplin kerja karyawan, untuk skor *composite reliability* sebesar 0,83, AVE sebesar 0,64 dan *cronbachs alpha* sebesar 0,67. Berdasarkan hasil tersebut diatas telah memenuhi syarat uji reliabilitas dengan Composite reliability  $\geq$  0,60, AVE  $\geq$  0,50 dan Cronbachs Alpha  $\geq$  0,60.

**Uji Goodness-Fit Model**

Berdasarkan hasil *R-Square*, bahwa komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional sebesar 31%, sedangkan 69% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian, sedangkan disiplin kerja karyawan sebesar 55% dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan 65% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian.

Tahap selanjutnya adalah uji hipotesis yaitu :

Tabel 1.  
*Path Coefisiens*

	Original Sample (O)	T Statistics ((O/STERR))	Tingkat Signifikan	Hipotesis
TL->DK	0.471147	5.242245	$\geq$ 1,96	Hipotesis diterima
KT->KO	0.560172	7.996316	$\geq$ 1,96	Hipotesis diterima
KO->DK	0.373639	4.040208	$\geq$ 1,96	Hipotesis diterima

Berdasarkan tabel *path coefisiens* diatas, dapat disimpulkan apabila t-statistik  $\geq$  1,96 dinyatakan signifikan dan t-statistik  $\leq$  1,96 dinyatakan tidak signifikan.

Berdasarkan perhitungan hubungan tidak langsung didapat kepemimpinan transformasional yang dimediasi oleh komitmen organisasi terhadap disiplin kerja karyawan dengan skor sebesar 0,209 lebih kecil dari skor hubungan langsung kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja karyawan sebesar 0,471.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja karyawan

Hipotesis yang menyatakan “kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan” terbukti. Berdasarkan hasil penelitian didapat hasil t-statistik sebesar 5,24, dengan koefisien parametrik sebesar 0,471 yang berarti bahwa pengaruhnya signifikan dan positif yaitu terdapatnya pengaruh dengan semakin menerapkan kepemimpinan transformasional maka semakin meningkatkan disiplin kerja karyawan. Hasil ini konsisten dengan penelitian Howell dan Avolio (1993) dan Danar (2010) yang “membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja”.

Meskipun Hasil penelitian menunjukkan gaya transformasional berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan dan meskipun deskriptif jawaban responden gaya transformasional dan disiplin kerja karyawan juga tinggi. Namun kenyataan di perusahaan masih ada karyawan yang tidak disiplin. Hal tersebut terbukti dari hasil wawancara pada Ibu Adiati yang menyatakan bahwa tingkat keterlambatan karyawan PT. CCAI divisi *sales* dan *marketing* Surabaya tahun 2014 mencapai 20% dan mangkir kerja. Selama ini pimpinan memberikan kebijakan toleransi keterlambatan 15 menit setelah jam masuk kantor namun masih saja ada yang terlambat. Hal ini karena ketidaktegasan pimpinan dalam menindak karyawan yang terlambat atau tindakan indisipliner lain seperti mangkir kerja dan menyelesaikan tugas tepat waktu. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kebijakan-kebijakan dari pimpinan harus diimbangi dengan *punishment* dan peraturan-peraturan yang jelas, yang artinya karyawan yang melanggar peraturan diberikan sanksi tegas tetapi karyawan yang berprestasi juga diberikan penghargaan sehingga peraturan-peraturan yang ada adil untuk karyawan.

### Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi

Hipotesis yang menyatakan “kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi” terbukti. Berdasarkan hasil penelitian didapat hasil t-statistik sebesar 7,99, dengan koefisien parametrik sebesar 0,560 yang berarti bahwa pengaruhnya signifikan dan positif yaitu terdapatnya pengaruh dengan semakin menerapkan kepemimpinan transformasional maka semakin meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu dari Avolio et. al., (2004) dan Kaihatu dan Wahyu (2007) yang menyatakan

kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Kenyataan yang terjadi pada PT. CCAI divisi *sales* dan *marketing* Surabaya tidak sepenuhnya dilakukan dengan baik menurut hasil deskriptif jawaban responden melalui kuesioner. Dimana faktor perhatian yang diindividualisasi menjadi faktor terlemah dari faktor gaya kepemimpinan transformasional yang lain karena keberadaan pemimpin yang tidak selalu berada di tempat membuat karyawan merasa kurang percaya diri ketika menemui masalah atau kesulitan yang tidak dapat diselesaikan karena tidak ada solusi langsung dari pimpinan untuk pemecahan masalah tersebut. Selain itu, Hasil wawancara dengan Bapak Denny selaku karyawan PT. CCAI divisi *sales* dan *marketing* ditemukan bahwa karyawan merasa tidak puas dengan jenjang karir yang ada di perusahaan PT. CCAI divisi *sales* dan *marketing* Surabaya dan beliau juga mengungkapkan bahwa hari libur cuti setelah hari raya yang sedikit sehingga membuat karyawan merasa tidak puas.

Faktor-faktor tersebut yang menjadikan tingkat komitmen organisasi karyawan tidak tinggi, walaupun gaya kepemimpinan transformasional sudah diterapkan dengan baik. Hal ini mengindikasikan ada kemungkinan karyawan pindah ke perusahaan yang lain jika perusahaan lain mampu memberikan penawaran yang menarik.

### Pengaruh komitmen organisasi terhadap disiplin kerja karyawan

Hipotesis yang menyatakan “komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan” terbukti. Berdasarkan hasil penelitian didapat hasil t-statistik sebesar 4,04, dengan koefisien parametrik sebesar 0,374 yang berarti bahwa pengaruhnya signifikan dan positif yaitu terdapatnya pengaruh dengan semakin tinggi komitmen organisasi karyawan maka semakin tinggi disiplin kerja karyawan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Yulia dan Bambang (2010) dan Farida (2013) menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. Temuan tersebut berarti semakin tinggi tingkat komitmen organisasi karyawan maka akan semakin tinggi tingkat disiplin kerja karyawan. Gilder (2003) dalam penelitiannya juga menyimpulkan bahwa seseorang yang telah berkomitmen pada waktu yang lama dalam satu tempat akan memiliki perilaku disiplin yang bagus daripada seseorang yang baru memulai berkomitmen pada tempat kerja tersebut. Chan (2006) dalam penelitiannya menemukan bahwa komitmen yang tinggi dari anggota kelompok akan memberikan energi dan memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik. Masalah pelanggaran aturan seperti absensi hingga berujung pada pemecatan dan mengundurkan diri merupakan salah satu wujud yang tidak memiliki komitmen terhadap perusahaan.

Menurut Schultz dan Ellen dalam Riswanto (2013) mengungkapkan bahwa individu yang telah berada dalam suatu organisasi lebih dari dua tahun dan individu memiliki keinginan untuk berkembang dan memiliki komitmen organisasi yang tinggi dibanding individu yang baru masuk ke dalam suatu organisasi. Hal ini berbeda dengan kenyataan

diperusahaan yang menunjukkan bahwa berdasarkan hasil deskriptif jawaban responden komitmen organisasi masuk dalam kategori sedang dengan skor rata-rata sebesar 3,53 meskipun dari karakteristik responden diketahui bahwa masa kerja karyawan rata-rata 6-10 keatas dengan usia rata-rata 41-50 tahun. Hasil tersebut menunjukkan bahwa meskipun masa kerja karyawan PT. CCAI divisi *sales* dan *marketing* Surabaya lebih dari dua tahun bukan berarti karyawan PT. CCAI divisi *sales* dan *marketing* Surabaya mempunyai komitmen organisasi yang tinggi terhadap perusahaan.

Gaji, tunjangan, *reward* yang diberikan untuk karyawan berprestasi tidak serta merta membuat karyawan menjadi lebih berkomitmen terhadap perusahaan PT. CCAI divisi *sales* dan *marketing* Surabaya. Rendahnya komitmen organisasi karyawan karena ketidakpuasan karyawan terhadap libur cuti hari raya dan jenjang karir di perusahaan menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi rendahnya komitmen beberapa karyawan sehingga karyawan tidak mempunyai penerimaan atas nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Selama ini pengembangan karir CCAI Surabaya belum efektif dan maksimal. Pimpinan lebih fokus pada pengembangan kualitas produk dan inovasi produk. Selain itu jenjang pengembangan karir karyawan diterapkan dengan waktu yang tidak pasti sehingga komitmen organisasi karyawan bukan merupakan faktor utama yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan.

Temuan ini menunjukkan bahwa pimpinan PT. CCAI divisi *sales* dan *marketing* Surabaya harus meningkatkan komitmen organisasi karyawan terhadap perusahaan agar karyawan lebih disiplin mengingat bahwa masih ada karyawan yang tidak disiplin yang telah dijelaskan dipembahasan sebelumnya. Ketidakdisiplinan karyawan tersebut merupakan salah satu wujud karyawan yang tidak memiliki komitmen organisasi yang tinggi.

Dessler dalam Riswanto (2013) yang mengemukakan sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. *Support employee development*: Hasil studi menunjukkan bahwa karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi memperhatikan perkembangan karir karyawan dalam jangka panjang
2. *Promote from within*: Bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern perusahaan sebelum merekrut karyawan dan luar perusahaan.
3. *Provide first-year job challenge*: Karyawan masuk ke organisasi dengan membawa mimpi dan harapannya, kebutuhannya. Berikan bantuan yang kongkret bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya. Jika pada tahap-tahap awal karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap organisasi maka karyawan akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pada tahap-tahap berikutnya.

### **Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja melalui komitmen organisasi**

Hasil penelitian pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja melalui

komitmen organisasi menunjukkan nilai koefisien pengaruh yang lebih kecil yaitu sebesar 0.209 dari pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja yaitu sebesar 0.471. Sehingga komitmen organisasi bukan merupakan mediator pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa H4 ditolak.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa pada PT. CCAI komitmen organisasi tidak serta merta menjadi penyebab teingginya kedisiplinan pada deskriptif jawaban responden, seperti yang sudah dijelaskan bahwa orientasi karyawan tidak hanya pada penghasilan, tunjangan, *reward* atau lainnya, melainkan pada pengembangan karir dan kebijakan pemimpin pada libur cuti hari raya. Gaya kepemimpinan transformasional yang memotivasi dan menginspirasi kariawan melalui dua faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal yang meliputi hubungan antara pemimpin dan karyawan dalam pertemuan komunikasi dua arah yang dilakukan sebulan sekali guna mengevaluasi kinerja, mewedahi keluhan, usulan karyawan, membimbing, mengarahkan, dan mencari solusi pemecahan masalah yang dialami karyawan. Faktor internal meliputi penghasilan/gaji, tunjangan, *reward*, jaminan kesehatan dan lain-lain. Karena terbukti kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap disiplin kerja karyawan, seperti yang sudah dijelaskan pada pembahasan sebelumnya, bahwa masih terdapat karyawan yang melakukan tindakan indisipliner karena kurangnya komitmen pada perusahaan sehingga menyebabkan karyawan tidak bisa menerima nilai-nilai tujuan yang ada pada perusahaan, tidak adanya kerelaan untuk menggunakan usaha secara bersungguh-sungguh demi kepentingan perusahaan serta tidak mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian organisasi/perusahaan.

Tetapi komitmen organisasi secara konseptual dan pengaplikasian diperusahaan, komitmen organisasi tetap penting bagi perusahaan walaupun secara langsung kepemimpinan transformasional terbukti dapat mempengaruhi disiplin kerja karyawan seperti yang diungkapkan oleh Mowday *et. al.*, dalam Avolio *et. al.*, (2004) komitmen organisasional merupakan faktor penting dalam perusahaan, mempunyai pengaruh terhadap perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan yang positif, misalnya kinerja tinggi, loyal, bertanggung jawab, rendahnya tingkat pindah kerja, kelambanan dapat dikurangi, rendahnya tingkat mangkir kerja dan meningkatkan kehadiran. Dengan kata lain komitmen organisasional memberikan dampak positif dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Seperti hasil koefisien parameter menyatakan pengaruh positif antara komitmen organisasi karyawan terhadap disiplin kerja karyawan yang berarti semakin tinggi tingkat komitmen organisasi karyawan maka semakin tinggi disiplin kerja karyawan.

## **KESIMPULAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan yaitu : (1) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja

karyawan, (2) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, (3) komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan, (4) kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap disiplin kerja karyawan dengan dimediasi oleh komitmen organisasi.

#### Saran

- Pimpinan harus mempunyai aturan-aturan atau *punishment* yang jelas terhadap disiplin kerja karyawan, maksudnya karyawan akan diberikan sanksi tegas ketika melanggar peraturan tetapi juga diberikan *reward* pada karyawan yang mempunyai disiplin kerja yang baik.
- Pemimpin CCAI divisi *sales* dan *marketing* Surabaya agar memotivasi dan memperhatikan kesejahteraan serta kenyamanan untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan melalui *reward* untuk karyawan berprestasi, jenjang karir di perusahaan dan menambah cuti hari libur di hari raya.
- Berdasarkan deskripsi jawaban responden komitmen organisasi merupakan variabel dengan skor rata-rata terendah. Jadi pimpinan harus menaikkan komitmen organisasi karyawan terutama pada komitmen normatif yang merupakan indikator terendah pada variabel komitmen organisasi.
- Berdasarkan dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional adalah faktor paling dominan yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan dibandingkan komitmen organisasi karyawan. Untuk itu diharapkan pimpinan kepala cabang PT. CCAI divisi *sales* dan *marketing* Surabaya supaya menjaga dan lebih meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional dan meningkatkan komitmen organisasi karyawan yang rendah.

#### DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : PT Rineka Cipta.

Avolio, Bruce J., Zhu, Weichun, William Koh, dan Bhatia, Puja. 2004. Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organisational Behavior (Online)*, Vol. 25, 951-968 ([www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com), diakses tanggal 19 juni 2013).

Baihaqi, Muhammad Fauzan. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Skripsi, (Online)*, (<http://eprints.undip.ac.id>, diakses 23 April 2013).

Chan, Sow Hup. 2006. Organizational identification and commitment of members of a human development organization. *Journal of Management Development*, Vol

25, Iss 3. pp 249 – 268. ([www.googlecendikia.com](http://www.googlecendikia.com), diakses 5 September 2013).

Danar Aulia. 2014. Hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya transaksional dengan disiplin kerja. *E-journal Psikologi*, Volume 2, No 2, 2014: 150-161. ([www.googlecendikia.com](http://www.googlecendikia.com), diakses tanggal 5 juli 2015).

Farida, Umi F. 2013. Hubungan antara komitmen organisasi dengan disiplin kerja karyawan. *Jurnal manajemen*, Vol. 98, No. 1. ([www.googlecendikia.com](http://www.googlecendikia.com), diakses 8 agustus 2013).

Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, H. Imam. 2006. *Structural Equation Modeling PLS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gilder, Dick de. 2003. Commitment, trust and work behavior The case of contingent workers, *Personnel Review*, Vol 32, No 5. pp. 588 – 604.

Hasibuan, M.S.P. 2007. *Manajemen SDM*. Jakarta: Bumi Aksara.

Howell, J. M., and Avolio, B.j. 1993. Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Bussines Unit Perfomance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 70, pp 19-34.

Ilzar, Daud. 2006. Analisis Faktor-Faktor Disiplin Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Komitmen Karyawan dan Prestasi Kerja. *E-journal Psikologi*. Vol. 4. No 2. 2006: 110-124. ([www.googlecendikia.com](http://www.googlecendikia.com), diakses tanggal 5 juli 2015).

Kaihatu, Stefanus T. dan Wahyu A. Rini. 2007. Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran. *Journal, (online) Jurnal manajemen dan kewirausahaan*, Vol. 98, No 1, ([www.googlecendikia.com](http://www.googlecendikia.com), diakses 8 agustus 2013).

Khaerul Umam. 2010. *Perilaku Organisasi*. Cetakan II. Bandung: Pustaka Setia.

Mirani, Dwi. 2011. Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi. (<http://dwimirani.usri.ac.id/index.php.posting/31>, di akses 06 Mei 2014).

Riswanto, J. 2013. Komitmen Organisasi. (<http://lukmancoroners.blogspot.co.id>, di akses 06 Mei 2014).

- Siahaan, Jeriko. 2008. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap prestasi kerja pegawai dinas pendidikan kota sibolga. *Jurnal manajemen*, Vol 2, No 2. 2008: 109- 122. ([www.googlecendikia.com](http://www.googlecendikia.com), diakses tanggal 15 Juli 2013).
- Siswanto, Bejo. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sovyia Desianti. 2005. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. *Journal Studi Manajemen & Organisasi*, Vol 2 No 1. ([www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com), diakses tanggal 14 juli 2013).
- Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Yulia D. Rebiana dan Bambang Suratman. (2010). Komunikasi organisasi kaitannya dengan disiplin kerja. *Jurnal manajemen* ([www.googlecendikia.com](http://www.googlecendikia.com), diakses tanggal 21 juni 2012).