

# **Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional: Pemberdayaan sebagai Variabel Mediasi**

**Muhdiyanto**

Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Magelang  
Jl. Tidar No. 21 Magelang  
dion\_ummgl@yahoo.com

## ***Abstract***

*This aim of this research is to test the transformasional leadership and organizational commitment as mediating empowerment. There are several hypotheses to be tested in this research. (1) There is effect transformasional leadership on organizational commitment. (2) Empowerment for effect mediating transformasional leadership on organizational commitment. Data for this study were collected using a questionnaire survey sent to 120 responden in financial institute non bank at Magelang religion and participated in this research, also same 87% response rate. The study employs a moderated regression analysis (MRA) to analyze the hypotheses and assit by SPSS 16.00 from windows programs. The result supported all of hypotheses of study.*

*Keywords: transformasional leadership, empowerment, organizational commitment*

## **Pendahuluan**

### **Latar Belakang Masalah**

Kepemimpinan merupakan salah satu topik yang menarik untuk diteliti. Topik ini menjadi pusat perhatian oleh berbagai kalangan, baik praktisi maupun akademisi. Banyak sekali bermunculan artikel, buku, dan penelitian mengenai topik ini. Kepemimpinan diyakini salah satu faktor penting yang mempengaruhi prestasi bawahan. Salah satu faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan proses kepemimpinan adalah perilaku pemimpin yang bersangkutan atau gaya pemimpin.

Ada berbagai teori yang berusaha menjelaskan tentang perilaku pemimpin. Burns (1978, dikutip dalam Yukl, 1989) mengajukan sebuah teori kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang menekankan pada rasionalitas dan emosi dalam memotivasi perilaku bawahan. Kepemimpinan transformasional tidak hanya mengetahui kebutuhan bawahan, tetapi berusaha mengungkit kebutuhan dari tingkat yang rendah ke kebutuhan yang lebih tinggi.

Kepemimpinan transformasional sering dikontraskan dengan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional memusatkan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara atasan dan bawahan. Transaksi interpersonal ini melibatkan pertukaran yang didasarkan pada kesepakatan tugas dan penghargaan. Sedangkan kepemimpinan transformasional, pemimpin menciptakan visi dan lingkungan dengan memberikan motivasi bawahan dalam berprestasi. Implikasinya, bawahan akan percaya, kagum, loyal dan hormat pada pimpinan.

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi. Kepemimpinan ini diyakini akan mengarahkan pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan perubahan. Proses kepemimpinan transformasional dalam mempengaruhi bawahannya adalah dengan: (1) memberikan contoh keteladanan bagi bawahannya; (2) memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan menggunakan ekspektasi yang tinggi secara jelas; (3) berupaya menciptakan

iklim yang kondusif bagi inovasi dan kreativitas; dan (4) memberikan perhatian khusus terhadap setiap kebutuhan bawahan. Melalui kemampuan tersebut, kepemimpinan transformasional diharapkan dapat meningkatkan komitmen bawahan pada organisasi.

Komitmen organisasional merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dalam anggota organisasi yang mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi. Karyawan mempunyai komitmen pada organisasi dalam bentuk keinginan yang selaras dengan pencapaian tujuan organisasi (Raju dan Srivastava, 1994). Peneliti tersebut berargumen bahwa, usaha untuk mengetahui komitmen karyawan pada organisasi dilihat dari tingkat loyalitas yang tinggi, sehingga mendorong kinerja dan efektifitas dalam pencapaian tujuan organisasi.

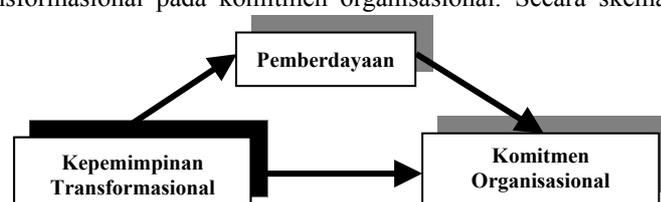
Esensi kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power*. Konsep ini, seorang pemimpin transformasional melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan, atau sering disebut wujud pemberdayaan. Pemberdayaan sangat penting keberadaannya dalam sebuah organisasi (Ozaralli, 2002). Pemberdayaan dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas bawahan. Melalui konsep ini, karyawan disertai wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dalam pengambilan keputusan. Di sini dibutuhkan pula komunikasi atau saling tukar informasi dan pengetahuan antara pimpinan dan bawahan. Cara ini, bawahan dapat benar-benar memahami tugasnya dan dapat memberikan kontribusi nyata bagi pencapaian prestasi organisasi.

Pemberdayaan merupakan sebuah konstruk penting dalam proses transformasi kepemimpinan transformasional pada komitmen organisasi. Esensinya, bawahan diberikan keleluasaan untuk mengembangkan dan merealisasikan potensi yang ada dalam diri individu. Melalui cara ini, bawahan dengan *self-efficacy* yang kuat, akan lebih mampu mengerjakan terhadap tugas yang menantang, bahkan dapat menghasilkan perilaku yang efektif. Perilaku ini sangat dibutuhkan dalam membentuk komitmen organisasional. Bukti empiris pengaruh kepemimpinan transformasional pada komitmen organisasional telah banyak diteliti oleh peneliti terdahulu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasional (Matheiu & Zajac, 1990; Allen Mayer, 1990).

Fokus penelitian ini di sektor lembaga keuangan bukan bank di wilayah Magelang. Sektor lembaga keuangan bukan bank pada akhir-akhir ini tumbuh begitu pesat. Tentunya dengan pertumbuhan tersebut, akan diiringi oleh kemampuan seorang pemimpin dalam mengelola karyawannya untuk mencapai kinerja yang tinggi. Kinerja yang tinggi bisa tercapai, bila seorang pemimpin dapat memberdayakan terhadap karyawannya, sehingga karyawan tersebut akan timbul komitmen pada organisasi.

## Perumusan Masalah

Kepemimpinan transformasional melalui atributnya dapat menciptakan dampak psikologis individu. Hal ini melalui transformasi sebuah visi organisasi kecenderungan seorang bawahan menjadikan komitmen dalam organisasi. Kemampuan pemimpin tersebut biasanya melalui dengan memberdayakan seorang karyawan, sehingga dalam penelitiannya ini merumuskan 2 (dua) permasalahan. Pertama, apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung pada komitmen organisasional. Kedua, apakah pemberdayaan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada komitmen organisasional. Secara skematik dimodelkan pada gambar 1.



## Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis

Setiap penulis literatur kepemimpinan, pada umumnya mengajukan pengertian tersendiri tentang kepemimpinan. Luthans (2005) melukiskan kepemimpinan sebagai suatu proses membujuk (*inducing*) orang-orang lain menuju sasaran bersama. Kemampuan ini akan mendorong pemimpin lebih efektif dalam hubungannya dengan bawahan. Kepemimpinan transformasional sebagai proses para pemimpin dan pengikut saling menginterasikan melalui tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi, seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, dan bukan di dasarkan atas emosi. Kepemimpinan transformasional mentransformasikan pada bawahan melalui berbagai dimensi.

Pertama, *Attributed charisma*. Dimensi kharisma secara tradisional dipandang sebagai hal yang bersifat inheren dan hanya dimiliki oleh pemimpin-pemimpin kelas dunia. Pemimpin yang memiliki ciri tersebut, memperlihatkan visi, kemampuan, dan keahliannya serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain (masyarakat) daripada kepentingan pribadi. Kedua, *Idealized influence*. Dimensi ini pemimpin berupaya mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan. Ketiga, *inspirational motivation*. Dimensi ini pemimpin transformasional bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan. Bawahan diberi untuk berpartisipasi secara optimal dalam hal gagasan-gagasan, memberi visi mengenai keadaan organisasi masa depan yang menjanjikan harapan yang jelas dan transparan. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok, antusiasisme dan optimisme dikorbankan sehingga harapan-harapan itu menjadi penting dan bernilai bagi mereka dan perlu di realisasikan melalui komitmen yang tinggi. Keempat, *Intellectual Stimulation*. Dimensi ini seorang pemimpin mengajak karyawan melihat perspektif baru. Imajinasi, dipadu dengan intuisi namun dikawal oleh logika dimanfaatkan oleh pemimpin ini dalam mengajak karyawan berkreasi. Pemimpin harus mampu mengajak karyawannya untuk mempertanyakan, meneliti, dan mengkaji. Kelima, *Individualized consideration*. Dimensi ini, pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan bawahan sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli terhadap organisasi.

Banyak peneliti yang menyakini bahwa gaya kepemimpinan transformasional lebih superior dari kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional membangun spirit tim melalui pengembangan antusiasme, standar moral yang tinggi, integritas dan optimisme. Melalui kemampuan ini, kepemimpinan transformasional mampu membangun kesadaran individu dan loyalitas bawahan dalam organisasi. Proses transformasi tersebut, diharapkan berdampak pada komitmen seorang bawahan pada organisasi. Komitmen salah satu faktor psikologis yang penting dalam mempredikasi perilaku individu dalam organisasi (Khan dan Mishra, 2004). Konsep ini yang dijadikan dasar dalam organisasi untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan.

Model multidimensional dari komitmen organisasional Meyer dan Allen (1997) memberikan tiga dimensi komitmen, yaitu komitmen afektif, komitmen kelanjutan, dan komitmen normatif. Komitmen afektif merupakan keterikatan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi. Komitmen kelanjutan merupakan komitmen yang berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit. Komitmen normatif adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilaksanakan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa, kepemimpinan transformasional menghasilkan komitmen, motivasi dan kinerja karyawan yang lebih baik (Pilai, (1999); Podasakoff et al., 1996). Kepemimpinan transformasional memberikan perhatian khusus terhadap setiap kebutuhan bawahan untuk berprestasi dan berkembang. Perilaku ini, diwujudkan dengan jalan bertindak sebagai pelatih (*coach*) ataupun penasehat (*mentor*). Melalui interaksi personal, diharapkan menghasilkan prestasi yang meningkat dan komitmen organisasi. Berbagai bukti empiris dan konsep teori tersebut mengindikasikan bahwa, kepemimpinan transformasional dapat mendorong terciptanya perilaku kewargaan organisasional, sehingga dapat dirumuskan hipotesis pertama berikut:

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh pada komitmen organisasional

*Sense of power*, merupakan wujud kepemimpinan transformasional dalam menciptakan pemberdayaan karyawan. Pemberdayaan merupakan kebutuhan instrinsik dari dalam individu untuk memiliki kebebasan membuat keputusan (*self-determination*) dan merasa yakin pada efektifitas diri (*self-efficacy*) (Spreitzer, 1997). Melalui konsep ini, bawahan diberikan tugas dan wewenang yang lebih besar dalam pengambilan keputusan. Dengan keyakinannya, bawahan akan memberikan kontribusi nyata bagi pencapaian prestasi organisasi dan berperilaku yang lebih efektif.

Bukti empiris menunjukkan bahwa, pemberdayaan mempunyai efek mediasi yang kuat pada pengaruh kepemimpinan transformasional pada komitmen organisasional (Avolio, Zhu, Koh, dan Bhatia, 2004). Esensi kepemimpinan transformasional adalah memfasilitasi pengembangan individu untuk merealisasikan potensi bawahan. Melalui transformasi ini, seorang pemimpin mendorong para bawahan untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi yang kreatif. Dengan *sense of self-efficacy* yang lebih kuat, bawahan akan lebih mampu menyelesaikan tugasnya dan mampu mendorong bawahan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Berbagai bukti empiris dan konsep teori tersebut menunjukkan bahwa, pemberdayaan mempunyai efek pemediasian yang kuat pada pengaruh kepemimpinan transformasional pada komitmen organisasi, sehingga dapat dirumuskan hipotesis ketiga berikut:

H2. Pemberdayaan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada komitmen organisasional

## **Metode Penelitian**

### **Populasi dan Sampel**

Penelitian ini dilakukan pada organisasi yang bergerak di bidang lembaga keuangan bukan bank di wilayah Magelang. Target populasi dalam penelitian ini adalah karyawan beberapa lembaga keuangan bukan bank yang mempunyai pekerjaan sama yaitu sebagai karyawan yang berhadapan langsung dengan pelanggan. Penelitian dengan individu sebagai unit analisis, memerlukan sampel dengan kriteria tertentu. Dalam penelitian ini, nonprobabilistic *sampling* digunakan sebagai suatu metode pemilihan sampel, dan tekniknya adalah *purposive sampling* yaitu metode pengambilan sampel dari populasi berdasarkan kriteria tertentu. Kriteria yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan dengan masa kerja diatas 1 tahun. Peneliti menggunakan kriteria masa kerja diharapkan karyawan tersebut sudah memiliki interaksi yang cukup lama dengan rekan kerjanya serta sudah memahami kondisi dan *shared cognitives* di tempat perusahaan dia bekerja (Prayogo, 2008). Jumlah sampel yang diambil sebesar 96 responden dari seluruh karyawan lembaga keuangan bukan bank di wilayah Magelang. Penentuan jumlah sampel penelitian ini, menggunakan pendapat Roscoe (1975) yang dikutip Uma

Sekaran (2006) mengatakan bahwa, ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk penelitian.

### **Pengukuran Variabel**

a. Variabel kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan perilaku atasan yang membantu karyawan mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih baik, yang kemudian akan menyebabkan mereka bekerja melampaui ekspektasi atasan (Bass, 1985). Perilaku kepemimpinan transformasional memiliki lima dimensi pokok, yaitu *idealized influence attributed*, *idealized influence behavior*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Ke lima dimensi tersebut saling berhubungan, dan secara konseptual dimensi-dimensi tersebut tidak bisa dibedakan, sehingga semua item pengukuran variabel ini diagregasikan dalam satu variabel yaitu kepemimpinan transformasional. Penelitian ini menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1999), yaitu *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), yang terdiri atas 20 item dengan lima skala likert, dari 1 untuk sangat tidak setuju sampai dengan 5 untuk sangat setuju. Contoh butir pertanyaannya adalah “Menampakkan kuasa dan rasa percaya diri”

b. Variabel pemberdayaan

Pemberdayaan merupakan cerminan perasaan individu terhadap *sharing of power* dan *control* ditempat yang ditunjukkan dengan empat unsur (*meaning*, *competence*, *self-determination* dan *impact*) yang diyakini sebagai hubungannya antara tempat kerja dengan dirinya. Dalam penelitian ini, diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Spreitzer (1997), yang terdiri atas 16 item dengan lima skala likert, dari 1 untuk sangat tidak setuju sampai dengan 5 untuk sangat setuju. Contoh butir pertanyaannya adalah “Pekerjaan yang saya lakukan adalah penting bagi saya”

c. Variabel komitmen organisasional

Komitmen organisasional merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dalam anggota organisasi yang mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Pengukuran variabel ini menggunakan 15 item yang dikembangkan oleh Mowday et al., (1979) dalam Lhutan (2005). Masing-masing pertanyaan diukur dengan skala Likert yaitu 1 untuk sangat tidak setuju sampai dengan 5 untuk sangat setuju. Contoh butir pertanyaannya adalah “ Saya hanya merasa sedikit loyal pada organisasi ini.”

### **Uji Validitas dan Reliabilitas.**

Uji validitas yaitu prosedur pengujian untuk melihat apakah instrumen atau pertanyaan yang dipakai dalam kuesioner dapat mengukur dengan cermat atau tidak. Pengujian validitas dilakukan secara statistik dengan mengkorelasikan masing-masing indikator dengan total indikator yang menggunakan software SPSS 11,5 for windows. Hal ini dilakukan karena penelitian bertujuan untuk menguji hipotesis atau menjawab masalah penelitian (Hair et al, 2006).

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana konsistensi suatu alat ukur. Reliabilitas merupakan syarat tercapainya validitas instrumen penelitian dengan tujuan tertentu. Reliabilitas instrumen penelitian diuji dengan menggunakan Cronbach's Alpha 0,60 (Hair, et al. 2006).

## Metode Pengujian Hipotesis

Penelitian ini alat analisis yang digunakan, adalah *Moderated Regression Analysis* (MRA) (Ghozali, 2008). MRA merupakan aplikasi khusus regresi berganda linear, dimana persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel *independent*).

Uji pemediasian diestimasi dengan menggunakan tiga persamaan regresi sesuai prosedur Baron dan Kenney (1986). Langkah pertama adalah meregresikan variabel terikat pada variabel bebas. Kedua, meregresikan variabel pemediasi pada variabel bebas, dan meregresikan variabel terikat pada variabel pemediasi. Ketiga, meregresikan variabel terikat pada dua variabel, yaitu variabel bebas dan variabel pemediasi.

Lebih lanjut, efek pemediasian tercapai dengan beberapa kondisi. Pertama, variabel bebas berpengaruh signifikan pada variabel terikat. Kedua, variabel bebas juga menunjukkan berpengaruh signifikan pada variabel pemediasi, dan variabel pemediasi berpengaruh signifikan pada variabel terikat. Ketiga, variabel bebas dan pemediasi berpengaruh signifikan pada variabel terikat. Jika pengaruh variabel bebas pada variabel terikat dalam persamaan 3 lebih kecil daripada persamaan 1, dikatakan sebagai pemediasian parsial (*partial mediating*). Lebih lanjut, pemediasian dikatakan penuh (*fully mediation*), jika variabel bebas tidak mempunyai pengaruh variabel terikat ketika variabel pemediasi dikontrol (Baron & Kenney, 1986).

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

### Hasil Penyebaran Kusioner

Pengumpulan data dilakukan dengan cara penyebaran kusioner ke berbagai Lembaga Keuangan Bukan Bank di wilayah Magelang. Penyebaran kusioner ini memerlukan waktu lebih kurang 4 bulan. Peneliti menyebarkan kusioner kepada 120 responden. Kusioner yang kembali berjumlah 105 (*response rate 87%*), tetapi yang dapat digunakan dalam penelitian ini hanya berjumlah 96 kusioner. Sisanya tidak dapat digunakan karena kurang lengkapnya jawaban dan data. Demografi responden menunjukkan 62 laki-laki dan 43 perempuan. Masa kerja karyawan yang kurang dari 1 tahun tidak memenuhi kriteria sebanyak 9 responden, sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 96 responden. Riwayat pendidikan terdiri atas SMA sebanyak 33 responden, Akademi sebanyak 20 dan Sarjana sebanyak 21 responden. Selanjutnya ada 2 responden yang mengisi lain-lain, yaitu berpendidikan SMP. Usia responden kurang dari 21 tahun sebanyak 32 responden dan selebihnya lebih dari sama dengan 21 tahun.

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa, variabel kepemimpinan transformasional (KT) dan pemberdayaan (PB) menunjukkan valid dengan faktor *loading* diatas 0,40. Sedangkan variabel komitmen organisasi juga menunjukkan valid, tetapi beberapa item pertanyaan kusioner dikeluarkan, karena mempunyai *loading* di bawah 0,40. Lebih lanjut, item pertanyaan kusioner yang dikeluarkan yaitu KO2 dan KO4. Hal ini sesuai dalam pengukuran *convergent validity* suatu instrumen riset dapat diterima jika nilai *loading* setiap item atau indikator terhadap variabel yang diukurnya adalah  $\geq 0,4$  dan *loading* tidak lebih dari 1 (satu) faktor Hair *et al.* (2006).

Uji reliabilitas dari setiap instrumen dilakukan untuk melihat konsistensi internal penelitian ini. Konsistensi internal suatu alat ukur adalah homogenitas suatu alat ukur untuk mengukur suatu konstruk (Sekaran, 2000). Hasil ini menunjukkan bahwa, keseluruhan konstruk memberikan nilai *Cronbach Alpha* antara

rentang 0,7 sampai 0,9. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* lebih dari 0,60 (Nunnally, 1967). Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa, variabel kepemimpinan transformasional, pemberdayaan, dan komitmen organisasi secara berturut-turut sebesar 0,963, 0,962 dan 0,876. Hasil pengujian instrumen pada penelitian ini dapat disimpulkan alat pengukurannya reliabel, karena terletak pada rentang 0,7 sampai 0,9.

### **Analisis Regresi**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa, kepemimpinan transformasional berpengaruh pada komitmen organisasional ( $\beta = 0,586$ ;  $t = 12,793$  ;  $p > 0,05$ ), hal ini berarti H1 didukung. Hasil ini mendukung penelitian Avolio, *et al.*, (2004) dan Podsakoff *et al.*, (1996), kepemimpinan transformasional berpengaruh pada komitmen organisasional. Beberapa pendekatan kepemimpinan transformasional (misal, Bass, 1985; Avolio & Bass, 1988; Bass, Avolio & Godheim, 1987; Bass, Waldman, Avolio & Bebb, 1987; Benis & Nanus, 1985; Boal & Bryson, 1988) dalam Podsakoff, MacKenzie, & Bommer (1996) menyatakan bahwa, kepemimpinan transformasional yang memberikan visi yang jelas, mengedepankan kepentingan bersama, dan memberikan keteladanan akan sangat efektif bagi seorang pemimpin dalam merubah nilai-nilai dasar, loyalitas, dan sikap bawahan, sehingga berpotensi mendorong komitmen organisasional.

Hasil pengujian efek mediasi menunjukkan bahwa, pengaruh kepemimpinan transformasional (KT) pada pemberdayaan (PB) menunjukkan hasil yang signifikan ( $\beta = 0,355$ ;  $t = 4,618$  ;  $p < 0,05$ ), dan pengaruh pemberdayaan (PB) pada komitmen organisasional (KO) menunjukkan signifikan ( $\beta=0,711$ ;  $t=12,822$ ;  $p>0,05$ ). Sedangkan kepemimpinan transformasional pada komitmen organisasional juga signifikan ( $\beta=0,410$ ;  $t = 14,559$ ;  $p > 0,05$ ). Hal ini berarti H2 didukung, karena ke 3 (tiga) prosedur Baron dan Kenney (1986) terpenuhi, sehingga hasil pengujian dapat disimpulkan *partial mediation*. Hasil ini mendukung hasil penelitian Avolio, *et al.*, (2004) dan Podsakoff *et al.*, (1996), pemberdayaan mempunyai efek mediasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional pada komitmen organisasional. Beberapa pendekatan kepemimpinan transformasional (misal Bradford & Cohen, 1984; Kanter, 1983; Kouzes & Posner, 1987; Peters & Austin, 1985; Peters & Waterman, 1982) dalam Yulk, (2001) menyatakan bahwa, sejumlah konsultasi dan pendelegasian yang cukup besar untuk memberdayakan para bawahan, akan berdampak pada rasa kepemilikan terhadap aktivitas dan keputusan. Hal ini mengindikasikan bahwa, jika seorang bawahan diberdayakan oleh seorang pemimpin akan lebih inovatif dan mendorong komitmen organisasional.

Hasil pengujian variasi komitmen organisasional (KO) dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional (KT) sebesar 0,631%, sedangkan 0,369% dijelaskan oleh faktor lain. Lebih lanjut, ketika pemberdayaan (PB) dimasukkan dalam persamaan, variasi komitmen organisasional (KO) dijelaskan 2 variabel bebas yaitu pemberdayaan (PB) dan kepemimpinan transformasional (KT) mencapai 0,887%, sedangkan 0,113% dijelaskan oleh faktor lain.

### **Simpulan dan Saran**

Penelitian ini mengajukan 2 hipotesis, dan semua terdukung. Pertama, kepemimpinan transformasional berpengaruh pada komitmen organisasional. Kedua, pemberdayaan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada komitmen organisasional.

Penelitian ini memberikan gambaran faktor organisasional dan perilaku pemimpin. Hasil penelitian memberikan beberapa rekomendasi bagi manajerial dan organisasi. Pertama, kepemimpinan transformasional melalui dimensinya seperti, *attributed charisma, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* dapat mendorong terciptanya komitmen organisasional. Kedua, pemberdayaan karyawan oleh seorang pemimpin melalui partisipasi dan keterlibatan secara penuh terhadap pekerjaan, akan memberikan peluang bawahan untuk berkreasi dan inovasi, sehingga akan berdampak pada komitmen organisasional.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bass, 1985, *Leadership And Performance Beyond Expectation*, New York: Free Press.
- Baron dan Keney, 1986, The moderator –mediator variable distinction in Social Psychological research, Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration, *Journal of Personality and Social Psychology*
- Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003, Predicting Unit Performance By Assessing Transformational And Transactional, *Journal Applied Psychology*.
- Lhutan, 2005, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Company.
- Laschinger, 2001, The Impact of Workplace Empowerment and Organizational Trust on Staff Nurses Work Satisfaction and Organizational Commitment, *Health Care Management review*.
- Lowe dan Kroek, 1996, Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis Review of MLQ Literature, *The Leadership Quartey*
- Mathieu & Zajac, 1990, A Review and Meta-Analysis of Antecedents and Correlate and Consequences of Organizational Commitment, *Psychol Bull*
- Nanus, 1989, *The leader Edge: the seven key to leadership in turbulent world*, Chicago, Cotemporer Books.
- Ozalli, 2003, Effect of Transformational leadership on empowerment and team effectiveness, *Leadership & Organizational Development Journal*
- Raju, P.M dan Srivatava, 1994, Factor contributing to Commitmentto the teaching Profession, *International Journal Of Educational Management*.
- Spreitzer, 1997, Toward a common ground in defining empowerment, *Research in Organizational Change and Development*
- Yukl, 1989, *Managerial Leadership: A review Theory and research*, *Yearly Review of Management*.