

## GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KINERJA KARYAWAN MELALUI DIMENSI KOMITMEN ORGANISASI

Madadina Hajarani

Universitas Negeri Suirabaya

[madadinahajarani@mhs.unesa.ac.id](mailto:madadinahajarani@mhs.unesa.ac.id)

### Abstract

*A leader at the company carries out several management functions, namely planning, organizing, controlling, and leading in accordance with the authority they have and the scope of their responsibilities. This study uses a quantitative method with a sample size of 66 laborer of PT. Pegadaian Syariah Cabang Bangkalan. The analysis technique uses Partial Least Square (PLS) with the help of SmartPLS3 software. The results revealed that (1) transformational leadership style had a significant positive effect on the dimensions of organization commitment, (2) affective commitment, continuance commitment and normative commitment had no effect on employee performance, (3) the dimensions of organizational commitment was unable to mediate the relationship of leadership style influence transformational to employee performance.*

*Keywords: dimensions of organizational commitment; employee performance; transformational leadership*

### PENDAHULUAN

Persaingan bisnis yang sangat kompetitif menuntut para pelaku ekonomi untuk berkompeten dan organisasi harus mampu mengelolanya sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik dimasa mendatang. Sebuah organisasi dalam perusahaan memerlukan adanya seorang pemimpin yang mampu mempertahankan konsistensi dan bersaing dalam dunia bisnis. Peran kepemimpinan sangat penting dalam pencapaian visi, misi, dan tujuan. Kepemimpinan merupakan cara bagaimana seseorang berpengaruh terhadap pengikutnya. Hal ini bertujuan untuk mencapai target dan secara objektif mengendalikan organisasi agar lebih kohesif dan koheren.

Gaya kepemimpinan transformasional menggambarkan bagaimana seorang pemimpin berupaya memenuhi kebutuhan tingkat tinggi dari pengikutnya. Kepemimpinan transformasional berfokus pada pengembangan pengikut untuk tujuan melakukan peran kepemimpinan. Pemimpin memotivasi pengikutnya sehingga menimbulkan rasa keyakinan, perasaan kagum, keteguhan dan patuh terhadap arahan atasannya. Gaya kepemimpinan transformasional pada hakikatnya memberi motivasi kepada pengikut agar melakukan hal yang terbaik dari yang biasa dilakukan, dengan kata lain berusaha meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri pengikut untuk kemudian memberi pengaruh pada eksesifitas *performance* bawahannya (Pambudi, Mukzam and Nurtjahjono, 2016).

Komitmen organisasi secara luas didefinisikan sebagai hubungan emosional kuat individu karyawan dengan organisasi dan terbagi menjadi tiga dimensi: (1) komitmen afektif, (hubungan perasaan karyawan dengan organisasi); (2) kelanjutan, (biaya yang dirasa terkait dengan keluar dari organisasi); dan (3) komitmen normatif, (tugas moral untuk tetap dalam organisasi) (McEnroe – Petite *et al.*, 2018). Dengan kata lain komitmen organisasi bisa diartikan melaluidua langkah yang berlainan. langkah yang ke satu mengartikan bahwa komitmen merupakaneratnya rasa saling mengenal dan keikutsertaan seorang individu dalam sebuah organisasi atau komitmen organisasi semacam tolak ukurseberapa dalam karyawan memosisikan dirinya dalam organisasi dan keikutsertaannya dalam organisasi.

Kata kinerja diambil dari kata *Job Perfomance* atau *Actual Perfomance* (pencapaian kerja sesungguhnya yang dicapai seorang individu). Kinerja ialah suatu kondisidimana kecakapan seorang individu dalam melaksanakan kewajibannya selaras dengan aturanyang sudah ditetapkan oleh organisasi untuk pekerja dan sejalan dengan deskripsi pekerjaannya.

Analisa ini dimaksudkan guna memiliki pengetahuan tentang bagaimana gaya kepemimpinan

transformasional berpengaruh pada kinerja karyawan melalui dimensi komitmen organisasi. Kantor PT. Pegadaian Syariah Cabang Bangkalan yang beralamat di Jalan KH. Lemah Duwur No. 08 Pejagan, Bangkalan digunakan sebagai tempat penelitian.

## KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan pembimbingan yang sebenarnya, dimana seorang pemimpin memberi motivasi pada bawahannya untuk melaksanakan kewajibannya dengan cara maksimal menggunakan tujuan untuk mencapai target perusahaan dan seorang pemimpin harus menginspirasi juga berinovasi terhadap perusahaan (Italiani, 2013). Schriesheim, Wu, dan Scandura (2009) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat diukur menggunakan atribusi karismatik, idealisasi pengaruh, pemimpin inspirasional, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individu.

### Komitmen Afektif

Komitmen afektif ialah keterikatan emosional karyawan untuk mengidentifikasi keterlibatan dalam sebuah organisasi. Seorang anggota organisasi berkomitmen afektif kuat akan tetap berada di dalam organisasi sebab mereka menginginkannya (Permarupan *et al.*, 2013). Komitmen afektif bisa dianalisis menggunakan empat indikator menurut Kaswan (2012:293) yaitu: anggota organisasi memiliki perasaan senang untuk menyelesaikan jabatan pada perusahaan, anggota organisasi memiliki perasaan bahwa persoalan yang diterima perusahaan ialah persoalan mereka juga, ada perasaan yang tertanam antara anggota organisasi dan tempat bekerja, anggota organisasi memiliki perasaan telah menjadi bagian dari keluarga perusahaan.

### Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan berkenaan dengan kesadaran anggota organisasi dimana mereka merasa akan rugi apabila keluar dari organisasi. Anggota organisasi yang memiliki komitmen berkelanjutan tinggi akan menetap di dalam organisasi disebabkan anggota tersebut mempunyai keperluan untuk menjadi bagian di dalam organisasi tersebut (Parinding, 2017). Untuk mengukur komitmen berkelanjutan, indikator yang digunakan yaitu: anggota organisasi memiliki perasaan sulit untuk keluar dari perusahaan walaupun mereka berhasrat, anggota organisasi memiliki perasaan risau jika keluar dari perusahaan, memilih untuk selalu berada dan bekerja pada perusahaan merupakan kewajiban bagi anggota organisasi dibandingkan hasratnya untuk tidak bekerja pada perusahaan, salah satu hasil buruk anggota organisasi keluar dari perusahaan yaitu minimnya alternatif lowongan pekerjaan lain yang tersedia (Kaswan 2012:294).

### Komitmen Normatif

Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan kewajiban kepada organisasi berdasarkan pada norma dan nilai-nilai pribadi seseorang. Komitmen normatif pada organisasi bisa bertambah mulai adanya tekanan yang dirasa oleh anggotanya pada jangka proses upaya berlangsung dan dalam periode upaya ketika anggotanya bergabung ke dalam organisasi. Selain itu, komitmen normatif juga meningkat disebabkan organisasi menghendaki *reward* yang begitu bernilai terhadap anggotanya yang tidak bisa dibalas kembali.

Karyawan yang komitmennya terhadap organisasi dikatakan sebagai tipe normatif tetap berada dalam organisasi hanya karena mereka percaya mereka harus melakukannya (Permarupan *et al.*, 2013). Indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen normatif yaitu: anggota organisasi mempunyai keharusan untuk tetap bekerja pada perusahaan, anggota organisasi memiliki perasaan tidak baik keluar dari perusahaan jika memperoleh permintaan bekerja di tempat lain, anggota organisasi dibimbing untuk tetap berpegang teguh atau tidak berkhianat terhadap perusahaan (Kaswan 2012:294).

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan *output* dari usaha yang bisa diraih oleh seorang individu atau gabungan individu dalam sebuah organisasi, sejalan dengan kewajiban dan wewenang tiap-tiap bagian untuk melakukan usaha pencapaian target organisasi dengan cara yang sesuai dengan aturan, tidak melanggar hukum dan searah dengan norma dan etika (Riza, Sulaeman and Yulizar, 2018). Untuk mengukur kinerja karyawan, terdapat lima indikator yang digunakan yaitu: mutu hasil kerja, jumlah hasil kerja, kepatuhan terhadap tenggat waktu, efektivitas, dan ketergantungan terhadap orang lain (Robbins 2006:260).

### **Hipotesis**

- H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen afektif.
- H2: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen berkelanjutan.
- H3: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen normatif.
- H4: Komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H5: Komitmen berkelanjutan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H6: Komitmen normatif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H7: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H8: Komitmen afektif mampu memediasi hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.
- H9: Komitmen berkelanjutan mampu memediasi hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.
- H10: Komitmen normatif mampu memediasi hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

### **METODE PENELITIAN**

Studi ini tergolong dalam penelitian kuantitatif menggunakan proses kausalitas dan inferensial. Penelitian dilaksanakan di Kantor PT. Pegadaian Syariah Cabang Bangkalan. Beralamat di Jalan KH. Lemah Duwur No. 08 Pejagan, Bangkalan. Jumlah populasi sebanyak 66 karyawan. Karena populasi kurang dari 100, proses pengambilan sampel dilaksanakan secara menyeluruh pada populasi sejumlah 66 karyawan. Perbandingan ukuran mengadopsi skala *Likert* 1-5. Metode analisis dengan *Partial Least Square* (PLS) menggunakan *software* program *SmartPLS* 3.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

*Output* olah data mengungkapkan bahwa karakteristik responden pada karyawan PT. Pegadaian Syariah Cabang Bangkalan lebih dominan pria (90,9%), dan memiliki usia 31-40 tahun (48,5%). Keseluruhan karyawan lebih banyak berpendidikan SLTA/SMA/SMK (69,7%), sebagian besar berstatus menikah (68,2%), dan karyawan didominasi telah bekerja selama 5-10 tahun (60,6%).

#### ***Convergent Reliability***

*Convergent validity* yaitu hubungan yang kuat antara skala yang sedang ditinjau dan skala valid lainnya dalam sebuah konstruk. *Output* uji validitas dari masing-masing indikator dianggap sah jika menghasilkan nilai *outer loading* lebih dari atau sama dengan 0,50 (Ghozali, 2014). Angka *outer loading* semua indikator yang sah atau mencapai syarat karena melebihi 0,50. Komposit reliabilitas adalah tipe reliabilitas himpunan dari setiap variabel laten/ indikator yang dimulai dari operasi hitung matematika dalam menemukan bilangan konstan dari reliabilitas yang tidak akan berubah karena bertentangan dengan landasan berpikir yang dianggap benar. *Composite reliability* dapat diterima jika lebih dari atau sama dengan 0,70. Melalui *output* evaluasi untuk angka *composite reliability* variabel gaya kepemimpinan transformasional yaitu 0,924, komitmen afektif 0,830, komitmen berkelanjutan 0,933, komitmen normatif 0,967, dan kinerja karyawan 0,917. Sehingga, semua angka *composite reliability* untuk tiap-tiap variabel menampilkan lebih dari 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa pola yang mengenai analisa dalam penelitian ini cukup memiliki ketepatan pengukuran yang selayaknya.

**Tabel 1.**  
**COMPOSITE RELIABILITY**

Variabel	Composite Reliability
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,924
Komitmen afektif	0,830
Komitmen berkelanjutan	0,933
Komitmen normatif	0,967
Kinerja Karyawan	0,917

Sumber: Output SmartPLS 3.0

### Analisis R-Square

Analisis *R-square* menunjukkan persentase dari variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen. Hasil *output* evaluasi yang sudah dikerjakan melalui teknik *PLS* dengan menggunakan *software SmartPLS3*, didapatkan angka *R-square* yang dipaparkan pada Tabel 2. Dari Tabel 2 dapat dipahami bahwa angka *R-Square* 0,410 menjelaskan *transformational leadership style* terhadap *affective commitment* sebesar 41% dan sisanya sebesar 59% mampu disebabkan hal lain yang tidak ada di dalam analisa ini. Angka *R-Square* 0,204 menjelaskan *transformational leadership style* memberikan pengaruh pada *continuance commitments* senilai 20,4% dan untuk 79,6% disebabkan karena faktor di luar penelitian ini. Nilai *R-square* dari pengaruh *transformational leadership style* terhadap *normative commitment* sebesar 0,073 (7,3%). Sebesar 92,7% hubungan disebabkan variabel lain yang tidak dianalisis. Hubungan dampak *transformational leadership style* pada *performance* karyawan berdasarkan nilai *R-square* adalah senilai 0,995 (99,5%). Nilai eror sebesar 0,005 yang berarti sebesar 0,5% hubungan dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

**Tabel 2.**  
**NILAI R-SQUARE MODEL**

Variabel	R-Square
Komitmen afektif	0,410
Komitmen berkelanjutan	0,204
Komitmen normatif	0,073
Kinerja Karyawan	0,995

Sumber: Output SmartPLS 3.0

**Tabel 3.**  
**HASIL PATH COEFFICIENTS DAN INDIRECT EFFECT**

Pengaruh antar Variabel	Original Sampel	T Statistik		Keterangan
GPT → KA	0,640	4,333	>1,96	Hipotesis diterima
GPT → KB	0,452	3,710	>1,96	Hipotesis diterima
GPT → KN	0,270	2,143	>1,96	Hipotesis diterima
GPT → KK	0,998	89,243	>1,96	Hipotesis diterima
KA → KK	0,003	0,178	<1,96	Hipotesis ditolak
KB → KK	0,004	0,617	<1,96	Hipotesis ditolak
KN → KK	-0,017	1,449	<1,96	Hipotesis ditolak

Sumber: Output SmartPLS 3.0

Tabel 3 menunjukkan bahwa hipotesis diterima pada hubungan dampak *transformational leadership style* pada *affective commitment*, *continuance commitment*, serta *normative commitment*. Masing-masing hubungan memiliki angka *t-statistics* sebesar (4,333), (3,710), (2,143) dan lebih tinggi dari

nilai t-tabel. Hal ini mengandung arti ada dampak signifikan variabel *transformational leadership style* terhadap variabel *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

Besarnya angka t-statistik dampak *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* pada *employee performance* sebesar (0,178), (0,617), dan (1,449). Angka tersebut kurang dari nilai *threshold* 1,96. Pernyataan ini mengandung artibahwa tidak ada dampak yang berarti untuk hubungan pengaruh *dimensions of organizational commitment* pada *employee performance*.

Nilai t-statistik dampak hubungan *transformational leadership style* pada *employee performance* adalah 89,243. Angka tersebut lebih dari 1,96. Menandakan adanya dampak yang berarti hubungan *transformational leadership style* pada *employee performance*. Kemudian, untuk bilangan konstan atau *original* sampelnya senilai 0,998. Bilangan konstan bernilai positif yang artinya bertambah besarnya kepemimpinan transformasional maka kinerja karyawan akan besar pula.

**Tabel 4.**  
**HASIL INDIRECT EFFECT**

Pengaruh antar Variabel	Original Sampel	T Statistik	Keterangan
GPT → KK	0,998	89,243 >1,96	Hipotesis diterima
GPT → KA → KK	0,002	0,170 <1,96	Hipotesis ditolak
GPT → KB → KK	0,002	0,580 <1,96	Hipotesis ditolak
GPT → KN → KK	-0,005	0,397 >1,96	Hipotesis ditolak

Sumber: Data diolah (2019)

Melalui tabel 4, dapat dipahami bahwa nilai bilangan konstan *transformational leadership style* pada *employee performance* (0,998) atau lebih tinggi daripada *transformational leadership style* pada *employee performance* menggunakan *affective commitment* (0,002). Angka bilangan konstan atau *original sample* *transformational leadership style* pada *employee performance* (0,998) lebih besar daripada *transformational leadership style* terhadap *employee performance* melalui *continuance commitment* (0,002). Selanjutnya, nilai koefisien *transformational leadership style* pada *employee performance* lebih besar daripada *transformational leadership style* terhadap *employee performance* melalui *normative commitment* dengan *output* sebesar (-0,005).

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Dimensi Komitmen Organisasi**

Evaluasi uji data mengungkapkan bahwa *transformational leadership style* pada terhadap dimensi komitmen organisasi. Diketahui melalui nilai t-statistik pengaruh *transformational leadership style* terhadap *affective commitment* sebesar 4,333. Kemudian pengaruh terhadap *continuance commitment* sebesar 3,710 dan 2,143 untuk hubungan pengaruh terhadap *normative commitment*. Keseluruhan nilai yang dihasilkan lebih besar dari 1,96, maka hipotesis diterima. Pernyataan ini dikuatkan oleh analisa yang dilakukan Lo, Ramayah dan Min (2009); Suseno dan Sugiyanto (2010); Cho *et al.* (2019). Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa *transformational leadership style* memberikan dampak yang berarti dan positif pada dimensi komitmen organisasi yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

Kebijakan pimpinan cabang PT. Pegadaian Syariah Cabang Bangkalan dalam bertindak sebagai pemimpin menentukan komitmen yang dimiliki oleh karyawannya. Pada saat karyawan mempunyai rasa komitmen yang tinggi, artinya karyawan akan mengungkapkan perhatian terhadap keberlangsungan organisasi. Perhatian yang diungkapkan adalah dengan memikirkan tujuan, visi, dan misi perusahaan PT. Pegadaian Syariah Cabang Bangkalan. Sehingga, segala aktifitas yang dilakukan oleh karyawan akan berorientasi terhadap nilai-nilai perusahaan. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional pada PT. Pegadaian Syariah Cabang Bangkalan menimbulkan adanya komitmen berkelanjutan yang dimiliki oleh karyawan. Komitmen berkelanjutan timbul dalam bentuk rasa khawatir bagi karyawan yang tidak memiliki cadangan pekerjaan kemudian akan mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal di dalam perusahaan PT. Pegadaian Syariah Cabang Bangkalan. Akan tetapi, karyawan yang memiliki alternatif pekerjaan akan cenderung untuk

mempertimbangkan tawaran pekerjaan lain tersebut. Selain itu, karyawan merasa memiliki kewajiban moral untuk bertahan dalam perusahaan PT. Pegadaian Syariah Cabang Bangkalan karena mereka percaya bahwa loyalitas bagi perusahaan adalah hal yang sangat diperlukan. Karyawan merasa harus bertahan di dalam PT. Pegadaian Syariah Cabang Bangkalan karena rasa tanggung jawab yang timbul sebab telah mengenal lingkungan kerja yang mereka tempati.

### **Pengaruh Dimensi Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Nilai *t-statistic* dalam tabel *Path Coefficient* diketahui bahwa dampak *affective commitment* terhadap *employee performance* senilai 0,178, *continuance commitment* pada *employee performance* senilai 0,617, dan *normative commitment* terhadap *employee performance* sebesar 1,449. Keseluruhan nilai tersebut kurang dari 1,96. Pernyataan tersebut mengandung arti dimensi komitmen organisasi tidak memiliki dampak yang berarti pada *employee performance* dan hipotesis yang diajukan ditolak. Hasil analisa tersebut mendukung penelitian sebelumnya yang dikerjakan oleh Fu dan Deshpande (2014); Tambunan, Nazaruddin dan Rini (2018). Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* tidak berpengaruh signifikan dan positif pada *employee performance*.

Bertambah besar dimensi komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan, tidak ada pengaruh apapun terhadap hasil kerjanya di dalam perusahaan PT. Pegadaian Syariah Cabang Bangkalan. Hal ini dikarenakan karyawan lebih mementingkan atas terpenuhinya visi, misi, dan tujuan perusahaan sehingga mengabaikan komitmen yang dimilikinya.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil *output* pada tabel *Path Coefficient* menyatakan bahwa nilai *t-statistic* sebesar 89,243. Sedangkan nilai *original sample* sebesar 0,998. Peneliti mengajukan hipotesis yang menyatakan bahwa *transformational leadership style* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* PT. Pegadaian Syariah Cabang Bangkalan ( $H_7$ ) *Output* adalah data mengungkapkan bahwa ada hubungan dampak yang berarti dan positif antara *transformational leadership style* dan *employee performance*, hal ini menandakan bahwa  $H_7$  diterima. Pernyataan tersebut sesuai dengan *research* yang diselesaikan oleh Italiani (2013); Syafii *et al.* (2015); Pambudi, Mukzam dan Nurtjahjono (2016); Buil, Martínez dan Matute (2019).

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan cabang PT. Pegadaian Syariah Cabang bangkalan sangat berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Apabila dirasa gaya kepemimpinan transformasional sesuai bagi karyawan PT. Pegadaian Syariah Cabang Bangkalan, maka kinerja yang dihasilkan akan memuaskan. Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai posisi begitu penting terhadap *performance* karyawan PT. Pegadaian Syariah Cabang Bangkalan. Apabila bagian dari gaya kepemimpinan transformasional cenderung baik dan memperoleh dukungan yang banyak dari berbagai pihak terutama karyawan, maka hal itu semakin mempermudah pencapaian target yang diharapkan oleh pimpinan dan organisasi.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Dimensi Komitmen Organisasi**

Dimensi komitmen organisasi tidak memiliki kemampuan menjadi perantara hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian Syariah Cabang Bangkalan. Dapat dilihat melalui tabel hasil *indirect effect* bahwa nilai koefisien hubungan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif sebesar 0,170, 0,580, dan 0,397. Sedangkan, nilai bilangan konstan dampak secara langsung gaya kepemimpinan transformasional pada *performance* karyawan senilai 89,243. Sehingga, nilai *indirect effect* lebih kecil daripada nilai pengaruh secara langsung, maka dimensi komitmen organisasi tidak memiliki kemampuan untuk menjadi variabel perantara hubungan gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan. Berdasarkan pernyataan tersebut maka hipotesis  $H_8$ ,  $H_9$ , dan  $H_{10}$  tidak terbukti.

Tanggung jawab yang ada pada karyawan, tidak berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan. Karyawan cenderung takut untuk menerima risiko lain tanpa perintah dari pimpinan cabang PT. Pegadaian Syariah Cabang Bangkalan. Bentuk kesetiaan karyawan terhadap PT. Pegadaian Syariah Bangkalan tidak membuat karyawan berlomba-lomba dalam meningkatkan kinerja baik secara kualitas, kuantitas, efektifitas, ketepatan waktu, dan kemandirian. Karyawan hanya melaksanakan tugas sesuai perintah dan tidak berkenan untuk memacu kemampuannya di luar kemampuan biasanya.

## KESIMPULAN

Hasil analisa pada penelitian ini menunjukkan bahwa ada dampak signifikan positif *transformational leadership style* terhadap *dimensions of organizational commitment*. Pernyataan tersebut menandakan bahwa semakin besar nilai *transformational leadership style* yang dimiliki karyawan PT. Pegadaian maka semakin besar pula *organizational commitment* yang dimiliki karyawan tersebut. *Affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* tidak memberi dampak signifikan pada *employee performance*. Pernyataan ini menandakan bahwa tinggi rendahnya *organizational commitment* yang dimiliki karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan. *Dimensions of organizational commitment* tidak mampu menjadi variabel mediator atau variabel perantara pada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian Syariah Cabang Bangkalan.

Implikasi manajerial pada studi ini yaitu sebaiknya pimpinan PT. Pegadaian Syariah Cabang Bangkalan lebih cenderung untuk memperhatikan kembali apa saja hal yang berpengaruh terhadap kinerja karyawannya. Dengan mengetahui hal tersebut, maka pimpinan dapat memaksimalkan apa yang harus dilakukan dan memfokuskan untuk mengembangkan faktor-faktor tersebut. Hal ini bertujuan agar kinerja yang dihasilkan lebih meningkat.

Berdasarkan hasil uji *R-square* dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai hubungan pengaruh yang sangat rendah terhadap komitmen normatif. Nilai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap dimensi komitmen normatif yaitu 0,073. Disarankan untuk peneliti selanjutnya agar memodifikasi dan menambah variabel lain seperti dukungan rekan kerja, keadilan organisasi, dan keberibadian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Baihaqi, M. F. (2010) *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening ( Studi pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta )*. Skripsi Universitas Diponegoro.
- Buil, I., Martínez, E. and Matute, J. (2019) ‘Transformational Leadership and Employee Performance: The Role of Identification, Engagement and Proactive Personality’, *International Journal of Hospitality Management*, Vol 77, pp. 64–75.
- Cho, Y. *et al.* (2019) ‘Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Affective Organizational Commitment: A Closer Look at Their Relationships in Two Distinct National Contexts’, *Asian Business and Management*. Palgrave Macmillan UK, Vol 18(3), pp. 187–210.
- Erlita, D. V. and Surjanti, J. (2018) ‘Pengaruh Leader Member Exchange, Self Efficacy, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bagian Pabrikasi di PT. PG Candi Baru Sidoarjo)’, *Jurnal ilmu manajemen*, Vol 6(4), pp. 599–607.
- Fu, W. and Deshpande, S. P. (2014) ‘The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China’s Insurance Company’, *Journal Bus Ethics*, Vol 124(2), pp. 339–349.

- Italiani, F. A. (2013) ‘Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.’, *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol 2(31), pp. 59–66.
- Kaswan (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Edisi ke-1. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Lo, M.-C., Ramayah, T. and Min, H. W. (2009) ‘Leadership Styles and Organizational Commitment: A Test on Malaysia Manufacturing Industry’, *African Journal of Marketing Management*, Vol 1(6), pp. 133–139.
- McEnroe – Petite, D. M. *et al.* (2018) ‘Organizational Commitment and Turnover Intention Among Rural Nurses in The Philippines: Implications for Nursing Management’, *International Journal of Nursing Sciences*. Elsevier Ltd, Vol 5(4), pp. 403–408.
- Pambudi, D. S., Mukzam, D. and Nurtjahjono, G. E. (2016) ‘Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang)’ , *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol 39(1), pp. 164–171.
- Parinding, R. G. (2017) ‘Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Pegadaian (Persero) Cabang Ketapang’ , *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol 1(2), pp. 88–107.
- Permarupan, P. Y. *et al.* (2013) ‘The Impact of Organizational Climate on Employee’s Work Passion and Organizational Commitment’, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Elsevier B.V., Vol 107, pp. 88–95.
- Riza, F., Sulaeman, M. and Yulizar, I. (2018) ‘Pengaruh Budaya, Motivasi Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan’ , *Jurnal eBA*, Vol 112(1), pp. 297–315.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi ke-10. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Schriesheim, C. A., Wu, J. B. and Scandura, T. A. (2009) ‘A meso measure? Examination of the levels of analysis of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)’ , *Leadership Quarterly*. Elsevier Inc., Vol 20(4), pp. 604–616.
- Suseno, M. N. and Sugiyanto (2010) ‘Pengaruh Dukungan Sosial dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi dengan Mediator Motivasi Kerja’ , *Jurnal Psikologi*, Vol 37(1), pp. 94–109. doi: 10.22146/JPSI.7695.
- Syafii, L. I. *et al.* (2015) ‘The Role of Corporate Culture and Employee Motivation as a Mediating Variable of Leadership Style Related with the Employee Performance (Studies in Perum Perhutani)’ , *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol 211, pp. 1142–1147.
- Tambunan, K. D., Nazaruddin and Rini, E. S. (2018) ‘The Effect of Organizational Commitment to The Performance of Y Generation Employees in PT Bank Sumut with Transformational Leadership as Moderation Variables’ , *Junior Scientific Researcher*, Vol 4(2), pp. 80–90.