



Dapatkah Kepemimpinan Memperkuat Disiplin Kerja Dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan?

Viorel Chevalino¹, Verni Yuliaty Ismail^{2*}

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas YARSI, Jakarta

Corresponding author : verni.yuliaty@yarsi.ac.id

Abstract

Transformational leadership is a contemporary leadership approach characterized by inspiring followers to achieve organizational goals. The purpose of the study was to analyze whether leadership factors can moderate work discipline and employee organizational commitment to improve their performance. The research is designed as a field study with the type of research as explanatory research. The research subjects are employees of private and government companies, with a total sample of 140 respondents. Data were collected using a questionnaire instrument and analyzed using the Partial Least Square Structural Equation Modelling (PLS-SEM) Method. The results showed that work discipline, organizational commitment and leadership can be used as models that have great suitability to predict the effect of the variables studied on employee performance. The results of the study have also proven that the work discipline of employees and a high commitment to the organization have an effect on increasing employee performance. In this study, transformational leadership does not have a role to strengthen work discipline or organizational commitment in improving employee performance.

Keywords : Work Discipline, Organizational Commitment, Employee Performance, Transformational Leadership, Moderator Variable

Abstrak

Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan kontemporer yang ditandai dengan menginspirasi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis apakah faktor kepemimpinan dapat memoderasi disiplin kerja dan komitmen organisasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Penelitian ini dirancang sebagai studi lapangan dengan jenis penelitian explanatory research. Subyek penelitian adalah pegawai perusahaan swasta dan pemerintah, dengan jumlah sampel sebanyak 140 responden. Pengumpulan data menggunakan instrumen kuesioner dan dianalisis menggunakan Metode Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja, komitmen organisasi dan kepemimpinan dapat digunakan sebagai model yang memiliki kesesuaian yang besar untuk memprediksi pengaruh variabel yang diteliti terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian juga membuktikan bahwa disiplin kerja karyawan dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, kepemimpinan transformasional tidak memiliki peran untuk memperkuat disiplin kerja atau komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Kata Kunci : Disiplin, Komitmen, Kinerja, Kepemimpinan Transformasional, Efek Moderator

1. Pendahuluan

Manajemen kinerja karyawan merupakan salah satu praktek pengelolaan sumberdaya manusia (SDM) yang mempengaruhi efektivitas strategi bersaing perusahaan. Kinerja karyawan menggambarkan kontribusi yang individu berikan pada organisasi yang mempekerjakan mereka (Stewart dan Brown, 2011). Merujuk pada Model Perilaku Organisasi yang dikembangkan oleh Robbins dan Judge (2019) kinerja tugas (*task performance*) merupakan salah satu luaran individu karyawan yang menunjukkan bahwa karyawan melaksanakan fungsinya pada level kelompok dan menentukan produktivitas pada level organisasi.

Karyawan, sebagai SDM perusahaan, adalah faktor utama yang dapat menggerakkan perusahaan agar perusahaan dapat berjalan secara efektif (Catio, 2020). Oleh karenanya, tidak dapat dipungkiri bahwa kemajuan suatu perusahaan sedikit banyak bergantung pada



pengelolaan sumber daya manusia. Kinerja karyawan, baik pada level individu, kelompok dan organisasi dipengaruhi banyak faktor. Selain faktor input dalam bentuk karakteristik yang melekat pada individu, kelompok, dan organisasi, proses yang terjadi dalam mencapai luaran juga turut menentukan. Diantara penelitian yang telah dilakukan dalam melihat pengaruh faktor individu karyawan terhadap kinerja mereka yaitu disiplin kerja (Febrianti, 2017), komitmen organisasi (Akbar dkk, 2017) dan motivasi kerja (Mahardika, 2017), kepribadian (Nurlaela, 2019), *organizational citizenship behavior* (Wiranti, 2019), dan stress kerja (Massie dkk, 2018). Penelitian ini terutama melihat pengaruh langsung dari faktor-faktor individu tersebut terhadap kinerja karyawan. Penelitian pada level kelompok yang melihat pengaruhnya terhadap kinerja karyawan antara lain kepemimpinan (Gita dan Yuniawan, 2016), komunikasi (Winata, 2019), konflik (Piana, 2017), dan pengambilan keputusan (Setiawan dan Pratama, 2019).

Penelitian ini dilakukan untuk melihat kinerja karyawan dengan fokus pada faktor yang mempengaruhi pada level individu, yaitu disiplin kerja dan komitmen organisasi. Variabel kepemimpinan transformasional diteliti sebagai perilaku kepemimpinan atasan yang menunjukkan perannya dalam kelompok kerja. Penelitian tentang pengaruh disiplin kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan umumnya dilakukan dalam bentuk pengaruh langsung antar variabel tersebut. Perbedaannya penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya adalah menjadikan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderator. Penelitian tentang kepemimpinan transformasional yang umumnya dilakukan adalah melihat kepemimpinan sebagai faktor yang mempengaruhi secara langsung perubahan kinerja karyawan. Layaknya penelitian yang telah dilakukan oleh Kusuma (2019), Nurhayana (2017), Purba dan Sudibjo (2020). Asumsinya, jika kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan semakin baik pendekatan nya maka akan meningkatkan kinerja karyawan secara langsung. Secara teori, kepemimpinan transformasional berperan untuk menggerakkan, memotivasi, memberi arahan pada karyawan sehingga mereka dapat meningkatkan kinerjanya. Peran pemimpin dalam proses interaksinya dengan karyawan adalah memperkuat atau memperlemah kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam hal ini, peran dari pemimpin adalah untuk memperkuat komitmen dan kedisiplinan karyawan, yang diharapkan hal ini akan mempengaruhi kinerja mereka. Dengan demikian model penelitian ini menjadikan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderator yang memperkuat pengaruh disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Berbeda dengan model penelitian tentang peran kepemimpinan sebagai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, maka pada penelitian ini melihat peran kepemimpinan transformasional sebagai moderator. Apakah kepemimpinan transformasional atasan dapat berperan sebagai faktor moderator dalam meningkatkan kedisiplinan dan komitmen karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja mereka ? Selain itu, apakah kedisiplinan yang diterapkan perusahaan terhadap karyawan dan komitmen yang dimiliki karyawan dapat mempengaruhi kinerja yang ingin dicapai ?

2. Tinjauan Pustaka Dan Hipotesis

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dan mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, yang pada akhirnya memberikan kontribusi pada perekonomian negara. Secara spesifik dapat dijelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya (Paramarta dkk,2021). Kinerja dapat dilihat berdasarkan : (1) Kualitas kerja yang menunjukkan seberapa baik seorang karyawan melaksanakan pekerjaannya; (2) Kuantitas kerja yang dilihat berdasarkan tingkat kecepatan kerja seorang karyawan dalam



menghasilkan jasa/barang dalam satu harinya; (3) Pelaksanaan kerja adalah kemampuan karyawan melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan; dan (4) Tanggung Jawab yang menunjukkan kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Kinerja karyawan (Hamali, 2018), merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor, baik yang berasal dari faktor internal karyawan atau lingkungan internal organisasi bahkan karena faktor lingkungan eksternal organisasi. Penelitian ini melihat pengaruh internal karyawan yaitu komitmen organisasi. Berdasarkan Model Perilaku Organisasi dari Robbins and Judge (2019) komitmen organisasi merupakan faktor individu yang merupakan *outcome* karyawan dalam bentuk sikap. Aspek lain yang diteliti adalah disiplin kerja karyawan, yang termasuk sebagai faktor lingkungan internal organisasi, yang berupa peraturan dan segala ketentuan kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi beserta konsekuensinya dan harus dipatuhi oleh karyawan. Aspek kepemimpinan transformasional diperankan sebagai faktor moderator, yang fungsinya sebagai faktor lingkungan eksternal dalam proses interaksi antara atasan dan bawahan dalam pelaksanaan kerja.

2.1. Disiplin kerja dan Kinerja Karyawan

Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya, termasuk di lingkungan kerja. Disiplin di tempat kerja dapat dilihat berdasarkan kepatuhan karyawan terhadap aturan waktu, perilaku dalam bekerja, proses melakukan pekerjaan, dan aturan kerja yang telah ditetapkan perusahaan (Sutrisno, 2017). Disiplin kerja yang diterap organisasi terhadap karyawannya, merupakan instrumen yang dapat digunakan oleh pimpinan untuk mengubah suatu perilaku tertentu. Disiplin diperlukan sebagai suatu upaya organisasi untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan karyawan agar menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku pada suatu organisasi (Ajabar, 2020).

Beberapa penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kepatuhan karyawan yang tinggi terhadap peraturan yang telah ditetapkan perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut (Syarkani, 2017; Husain, 2018; dan Solihin dkk, 2020). Hal ini dapat dipahami, karena menurut Sutrisno (2017) tingkat kedisiplinan yang baik terrefleksikan dalam bentuk semangat, gairah kerja dan inisiatif karyawan yang tinggi dalam melakukan pekerjaan. Disiplin kerja juga menunjukkan kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan besarnya tanggung jawab mereka untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Pada akhirnya hal ini dapat meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan. Dengan demikian hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.2. Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan

Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasinya. Komitmen organisasional menunjukkan keinginan para anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi (Utaminingsih, 2014). Menurut Yusuf dan Syarif (2018) Komitmen Organisasional menjadi penting khususnya bagi organisasi yang ada saat ini dikarenakan dengan melihat sejauh mana keberpihakan seorang karyawan terhadap organisasi dan sejauh mana karyawan tersebut berniat untuk memelihara keanggotaannya terhadap organisasi.

Robbins and Judge (2019) menjelaskan tentang pengukuran komitmen organisasi berdasarkan dimensi *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. *Affective commitment* berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap



organisasinya. Karyawan sudah mengidentifikasi dirinya dengan organisasi. Anggota organisasi dengan affective commitment yang tinggi cenderung untuk memahami dan meyakini tujuan perusahaan, bekerja secara rutin dan *full day* untuk mengerjakan tugas yang diberikan, dan berusaha menempatkan prioritas perusahaan di atas kepentingan pribadi. *Continuance commitment* dimiliki oleh karyawan berdasarkan pertimbangan bahwa mereka akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi, karena investasi yang telah diberikan kepada perusahaan. Mereka merasa mendapatkan keuntungan lebih jika tetap tinggal dengan perusahaan. *Normative Ccmmittment* menggambarkan perasaan bahwa sudah seharusnya karyawan memiliki keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi cenderung menunjukkan kesetiaan dan rasa patuh yang tinggi. Mereka bersedia melaksanakan semua tugas dan kewajiban yang telah diberikan organisasi.

Berkaitan dengan penelitian tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, penelitian yang dilakukan oleh Sapitri (2017), Aggapradja dan Wijaya (2017) serta Setyorini dkk (2021) menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang tinggi pada karyawan cenderung berpengaruh pada peningkatan kinerja mereka. Dengan demikian, hipotesis pada penelitian ini disusun sebagai berikut :

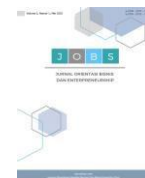
H2 : Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan terhadap kinerja karyawan

2.3. Disiplin kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan, dan Kepemimpinan Transformasional

Robbins dan Judge (2019) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian visi atau serangkaian tujuan. Sumber pengaruh ini bisa formal, seperti yang didapatkan dari tingkatan manajerial dalam suatu organisasi. Teori kepemimpinan terkini adalah Teori Kepemimpinan Kontemporer (Robbins dan Judge, 2019). Teori ini memiliki tema umum, yaitu memandang pemimpin sebagai individu yang memberi inspirasi kepada pengikutnya melalui kata-kata, ide, dan perilaku. Diantara pendekatan kepemimpinan yang termasuk dalam teori kepemimpinan kontemporer adalah kepemimpinan kharismatik dan Kepemimpinan Transformasional. Pada kepemimpinan transformasional, atasan memberi inspirasi pengikutnya untuk lebih mementingkan minat pribadi (*self-interests*) mereka untuk kebaikan organisasi. Pemimpin transformasional memiliki pengaruh luar biasa terhadap para pengikutnya. Kepemimpinan transformasional melakukan stimulasi intelektual pada karyawannya untuk memecahkan masalah dengan sudut pandang baru, serta memperhatikan dan memperlakukan pengikut secara individual dengan memberi bimbingan dan saran-saran.

Kepemimpinan transformasional pada seseorang dapat diidentifikasi berdasarkan empat dimensi (Karim, 2010) : (1) *Idealized influence-charisma*, peran pimpinan dalam memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada bawahannya; (2) *Inspirational motivation*, kemampuan menumbuhkan ekspektasi yang tinggi dengan memberi dorongan dan menjadi inspirasi karyawan dalam memfokuskan usaha untuk mencapai tujuan-tujuan penting organisasi; (3) *Intellectual stimulation*, peran pemimpin dalam melakukan stimulasi untuk meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama; dan (4) *Individual consideration*, memberikan perhatian, membina, membimbing dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi.

Kepemimpinan menurut Northouse (2013) adalah suatu proses dimana seseorang mempengaruhi kelompok individu lainnya untuk mencapai tujuan bersama. Secara sistematis, definisi kepemimpinan ini diuraikan sebagai *proses, pengaruh, kelompok, dan tujuan bersama*. Kepemimpinan sebagai suatu *proses*, mengimplikasikan bahwa seorang pemimpin mempengaruhi dan dipengaruhi oleh pengikut. Hal ini menekankan bahwa kepemimpinan



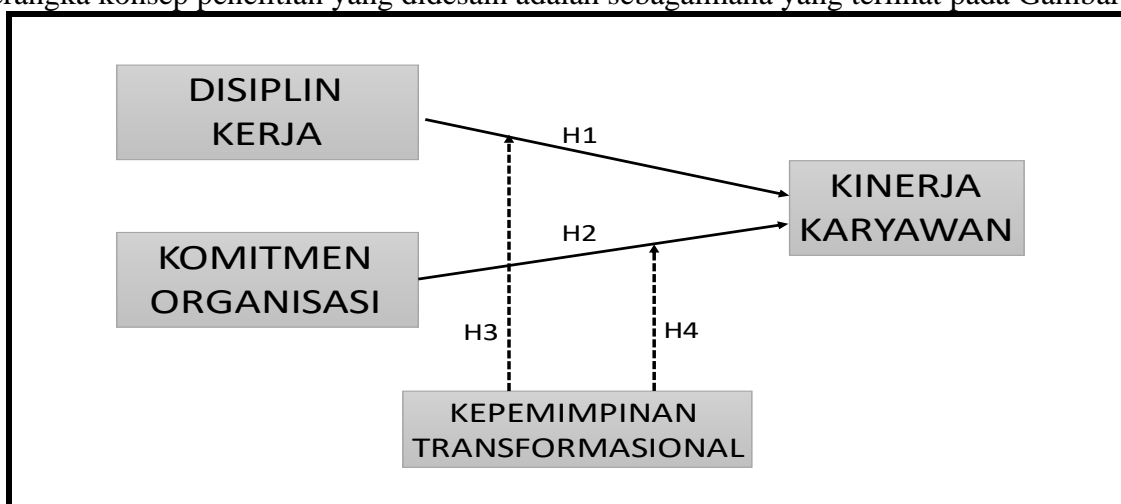
berfungsi tidak secara linier atau peristiwa satu arah, tetapi lebih pada peristiwa interaktif. Kepemimpinan melibatkan *pengaruh* kepada karyawan agar mau berperilaku sesuai dengan arahan atasan. Hal ini berkaitan dengan bagaimana pemimpin mempengaruhi pengikut. Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, maka peran pemimpin adalah menjadi inspirasi yang memotivasi karyawannya, menjadi *role model* yang menggerakkan mereka untuk bersikap dan berperilaku sebagaimana yang dilihatnya dari atasannya. Pemimpin sebagai atasan harus mampu menggerakkan secara positif, memperkuat karyawannya dengan memberi stimulus dengan membina dan membimbing karyawannya agar dapat meningkatkan disiplin dan komitmen mereka. Kaitan manajemen dan kepemimpinan pada pengembangan SDM dalam organisasi, berdasarkan banyak bukti menunjukkan bahwa, kepemimpinan memiliki peran yang signifikan terhadap kinerja organisasi (Sashkin, 2014).

Penelitian tentang kepemimpinan sebagai moderator yang berperan dalam mempengaruhi hubungan antar variabel dapat dilihat pada penelitian yang dilakukan oleh Ismail dkk (2019). *Servant leadership berperan sebagai moderator pada pengaruh kepribadian agreeableness dan self-efficacy terhadap perilaku extra-role*. Akan tetapi, *servant leadership* dinyatakan tidak memoderasi pengaruh kepribadian *conscientiousness* dan motivasi spiritual terhadap perilaku *extra-role*. Merujuk pada hasil penelitian tersebut, diasosiasikan bahwa kepemimpinan transformasional dapat berperan sebagai moderator dalam model penelitian ini. Untuk peran moderasi kepemimpinan transformasional, disusun pernyataan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H3 : Kepemimpinan dapat memperkuat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

H4 : Kepemimpinan transformasional dapat memperkuat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Kerangka konsep penelitian yang didesain adalah sebagaimana yang terlihat pada Gambar 1.



Sumber : Didesain dari berbagai sumber literatur

Gambar 1. Kerangka Kerja Konsep Penelitian

3. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian untuk menjelaskan pengaruh antara variabel (*explanatory*), yang menjelaskan kedudukan variabel yang diteliti dengan mengetahui pengaruh satu variabel dengan variabel lainnya melalui uji hipotesis. Penelitian ini bertujuan untuk membentuk model yang melihat pengaruh disiplin kerja, komitmen organisasi, terhadap kinerja karyawan dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderator. Subjek yang menjadi populasi penelitian adalah karyawan yang bekerja baik di perusahaan swasta



maupun yang bekerja di lembaga pemerintahan yang berlokasi di Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi (Jabodetabek). Besarnya sampel penelitian adalah 140 responden. Responden 80,7 persen merupakan karyawan dari perusahaan swasta. Sebesar 72,9 persen responden memiliki posisi sebagai staf yang sudah bekerja selama 2 – 4 tahun (46,4 persen). Karakteristik responden penelitian 56,4 persen adalah perempuan, dengan kisaran usia 20-30 tahun (54,3 persen). waktu lama bekerja sekitar 2-4 tahun di perusahaan.

Pengumpulan data dengan cara survei menggunakan instrumen kuesioner. Skala pengukuran kuesioner terdiri dari alternatif jawaban mulai dari sangat tidak setuju, tidak setuju, cukup, setuju sampai sangat setuju dengan kisaran nilai mulai dari 1 sampai 5. Instrumen alat ukur variabel terdiri dari : pengukuran variabel kinerja karyawan dari Paramarta, dkk (2021) terdiri dari indikator kualitas, kuantitas, pelaksanaan kerja dan tanggung jawab dengan pernyataan 13 item. Variabel disiplin kerja yang diadaptasi dari Sutrisno (2017), meliputi empat indikator dan 12 item pernyataan yaitu taat terhadap aturan waktu, taat terhadap aturan perilaku pekerjaan, taat terhadap aturan melakukan pekerjaan dan taat terhadap aturan perusahaan yang terdiri dari 12 item pernyataan. Variabel komitmen organisasi yang terdiri dari tiga indikator dan 15 item pernyataan. Indikator terdiri dari komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) dan komitmen normatif (*normative commitment*) (Robbins and Judge, 2019). Kepemimpinan transformasional diukur dengan empat indikator (Karim, 2010) yaitu pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspiratif (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian individual (*individualized consideration*) yang meliputi 10 item pernyataan.

Data penelitian dianalisis dengan menggunakan metode *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Metode PLS merupakan pendekatan analisis jalur yang digunakan untuk menganalisis model hubungan kausal antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung variabel penelitian yang diteliti (Latan dan Ghozali, 2017). Pertama, dilakukan evaluasi model pengukuran untuk evaluasi pembentukan dan operasionalisasi suatu variabel yang dibentuk dari indikator-indikator variabel penelitian. Variabel yang diteliti pada penelitian ini merupakan variabel dengan pengukuran konstruk dengan menggunakan indikator reflektif. Evaluasi dilakukan dengan melihat reliabilitas indikator dengan menggunakan faktor pemuatan (*loading factor*) dan juga keandalan komposit (*composite reliability*).

Evaluasi berdasarkan faktor pemuatan menunjukkan besarnya varian yang dijelaskan oleh item indikator pada suatu konstruk variabel tertentu. Hasil evaluasi pengukuran (Tabel 1) menunjukkan bahwa variabel-variabel disiplin kerja, komitmen organisasi, kinerja karyawan, dan kepemimpinan transformasional memiliki faktor pemuatan yang signifikan ($P\text{-Value} < 0,001$) dalam membentuk konstruk variabel penelitian. Item-item indikator memiliki varian yang besar dalam memberikan kontribusi untuk membentuk variabel-variabel penelitian. Kasus untuk Variabel Disiplin Kerja, terdapat dua item indikator yang tidak valid dalam membentuk konstruk variabel sehingga tidak digunakan untuk analisis data selanjutnya. Keandalan komposit untuk masing-masing variabel penelitian (Tabel 1) menunjukkan keandalan sebagai suatu konstruk variabel (koefisien $> 0,7$). Hasil ini menunjukkan item-item indikator memiliki konsistensi internal untuk mengukur variabel penelitian.

Tabel 1. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Penelitian

| Disiplin Kerja (DK) | | Komitmen Organisasi (KO) | | Kinerja Karyawan (KK) | | Kepemimpinan Transformasional (KT) | |
|---------------------|--------|--------------------------|--------|-----------------------|--------|------------------------------------|--------|
| Item | Faktor | Item | Faktor | Item | Faktor | Item | Faktor |
| | | | | | | | |

| | Pemuata n | | Pemuatan | | Pemuata n | | Pemuatan |
|------------------------------|--------------|--------------|----------|--------------|--------------|--------------|----------|
| DK1 | 0,612 | KO1 | 0,706 | KK1 | 0,785 | KT1 | 0,705 |
| DK2 | 0,592 | KO2 | 0,783 | KK2 | 0,834 | KT2 | 0,783 |
| DK5 | 0,511 | KO3 | 0,757 | KK3 | 0,790 | KT3 | 0,622 |
| DK6 | 0,813 | KO4 | 0,654 | KK4 | 0,855 | KT4 | 0,882 |
| DK7 | 0,494 | KO5 | 0,651 | KK5 | 0,727 | KT5 | 0,804 |
| DK8 | 0,803 | KO6 | 0,638 | KK6 | 0,822 | KT6 | 0,895 |
| DK9 | 0,537 | KO7 | 0,611 | KK7 | 0,598 | KT7 | 0,877 |
| DK10 | 0,444 | KO8 | 0,527 | KK8 | 0,783 | KT8 | 0,745 |
| DK11 | 0,508 | KO9 | 0,508 | KK9 | 0,844 | KT9 | 0,698 |
| DK12 | 0,723 | KO10 | 0,556 | KK10 | 0,776 | KT10 | 0,809 |
| - | - | KO11 | 0,520 | KK11 | 0,721 | - | - |
| - | - | KO12 | 0,649 | KK12 | 0,814 | - | - |
| - | - | KO13 | 0,580 | KK13 | 0,799 | - | - |
| - | - | KO14 | 0,648 | - | - | - | - |
| - | - | KO15 | 0,377 | - | - | - | - |
| Composite Reliability | | | | | | | |
| 0,855 | | 0,901 | | 0,953 | | 0,941 | |

Sumber : Data diolah dari hasil penelitian

Keterangan : Faktor pemuatan valid pada P-Value < 0,001

Composite Reliability, reliabel pada koefisien > 0,7

4. Hasil Penelitian

Deskripsi tentang variabel yang diteliti dilihat berdasarkan nilai rata-rata untuk setiap variabel dan indikator yang membentuk variabel tersebut (Tabel 2). Kinerja pada karyawan yang diteliti termasuk dalam kategori yang tinggi (4,32). Indikator yang mendominasi kinerja adalah tentang kualitas (nilai 4,40) dan tanggungjawab (nilai 3,35). Secara keseluruhan disiplin kerja responden menggambarkan tingkat disiplin yang baik (nilai 4,18). Dilihat dari keempat indikator disiplin kerja, indikator yang paling mendukung adalah ketaatan terhadap aturan berperilaku (nilai 4,39) dan ketaatan pada prosedur kerja (nilai 4,29).

Tabel 2 juga mendeskripsikan tentang komitmen organisasi karyawan pada penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen mereka terhadap tempat kerjanya adalah tinggi (nilai 3,98). Komitmen afektif merupakan komitmen yang paling dominan yang dimiliki mereka (nilai 4,31). Secara keseluruhan, berdasarkan hasil nilai rata-ratanya, persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional atasannya menunjukkan hasil yang baik (4,10). Indikator yang paling berperan adalah stimulasi intelektual (nilai 4,24) dan motivasi inspiratif (nilai 4,20).

Tabel 2. Deskripsi Variabel Penelitian

| Variabel | Nilai Rata-Rata | Indikator | Nilai Rata-Rata |
|------------------|-----------------|-------------------------|-----------------|
| Kinerja Karyawan | 4,32 | Kualitas | 4,40 |
| | | Kuantitas | 4,26 |
| | | Pelaksanaan Kerja | 4,30 |
| | | Tanggungjawab | 4,35 |
| Disiplin Kerja | 4,18 | Taat Aturan Waktu | 3,82 |
| | | Taat Aturan Berperilaku | 4,39 |

| | | | |
|-------------------------------|------|------------------------|------|
| | | Taat Prosedur Kerja | 4,29 |
| | | Taat Aturan Perusahaan | 4,24 |
| Komitmen Organisasi | 3,98 | Komitmen Afektif | 4,31 |
| | | Komitmen Berkelanjutan | 3,80 |
| | | Komitmen Normatif | 3,90 |
| Kepemimpinan Transformasional | 4,10 | Pengaruh Ideal | 4,00 |
| | | Motivasi Inspiratif | 4,20 |
| | | Stimulasi Intelektual | 4,24 |
| | | Perhatian Individual | 3,98 |

Sumber : Data diolah dari hasil penelitian

Hasil evaluasi model struktural yang menunjukkan pengaruh antar variabel sebagai suatu model penelitian, dilihat berdasarkan kriteria *Tenenhaus Goodnes of FIT* (GoF), R^2 , dan Q^2 . Evaluasi model menunjukkan bahwa *Tenenhaus Goodnes of FIT* (GoF) yang dihasilkan adalah sebesar 0,521. Hal tersebut menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang besar ($\geq 0,36$). Perolehan R^2 untuk peran Disiplin Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan) adalah sebesar 0,410 atau 41 persen, dengan model bersifat moderat (0,26 - 0,45). Hasil uji Q^2 sebesar sebesar 0,476 (> 0) menunjukkan bahwa model ini memiliki relevansi dalam memprediksi hubungan antar variabel (*predictive relevance*).

Pengujian hipotesis penelitian (Tabel 3) pada pengaruh langsung disiplin kerja (p-value $< 0,05$) dan komitmen organisasi (p-value $< 0,01$) masing-masing terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang signifikan. Adapun untuk pengujian kepemimpinan transformasional sebagai moderator dari pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan hasilnya tidak signifikan (p-value $> 0,05$). Begitu juga dengan peran kepemimpinan dalam memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, hasilnya tidak signifikan (p-value $> 0,05$).

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

| Pengujian Hipotesis | Koefisien | P-Value |
|--|-----------|--------------|
| H1 : Disiplin Kerja \rightarrow Kinerja Karyawan | 0,165 | 0,02**) |
| H2 : Komitmen Organisasi \rightarrow Kinerja Karyawan | 0,555 | $< 0,001$ *) |
| H3 : Kepemimpinan Transformasional * Disiplin Kerja | 0,111 | 0,09 |
| H4 : Kepemimpinan Transformasional * Komitmen Organisasi | -0,069 | 0,20 |

Sumber : Data diolah dari hasil penelitian

Keterangan : *) Signifikan pada level 0,01; **) Signifikan pada level 0,05

Penelitian ini mengembangkan model dengan menjadikan kepemimpinan transformasional sebagai faktor mediator pada pengaruh disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil evaluasi model struktural menunjukkan bahwa model ini memiliki tingkat kesesuaian yang besar untuk menjelaskan pengaruh antar variabel yang diteliti. Disamping itu variabel-variabel disiplin kerja, komitmen organisasi, dan kepemimpinan transformasional memiliki relevansi dalam memprediksi kinerja karyawan. Peran variabel-variabel tersebut dalam mempengaruhi kinerja termasuk dalam kategori moderat. Disiplin kerja, komitmen organisasi, dan kepemimpinan transformasional memberi



pengaruh sebesar 41 persen terhadap pembentukan kinerja karyawan. Sebesar 59 persen lainnya bisa jadi kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

5. Pembahasan

Kinerja karyawan termasuk dalam kategori yang tinggi, khususnya untuk aspek kualitas kerja dan tanggungjawab mereka terhadap pekerjaan. Dalam hal ini karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan teliti. Disamping itu karyawan juga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan rapi. Dilihat dari aspek disiplin kerja, secara keseluruhan disiplin kerja responden menggambarkan tingkat disiplin yang baik. Khususnya disiplin dalam hal ketaatan terhadap aturan berperilaku dan ketaatan pada prosedur kerja. Aspek kedisiplinan yang masih perlu mendapat perhatian adalah ketaatan terhadap aturan waktu, khususnya kondisi karyawan yang datang terlambat ke tempat kerja dan mendapatkan teguran dari atasan. Berdasarkan komitmen organisasi, karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan mereka. Komitmen afektif merupakan komitmen yang paling dominan yang mereka miliki. Komitmen yang mereka tunjukkan berkaitan dengan hubungan emosional karyawan terhadap perusahaan. Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari perusahaan. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi akan terus menjadi bagian dari perusahaan karena memang mereka merasa memiliki keinginan untuk itu.

Pada penelitian ini, diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa disiplin kerja dan komitmen organisasi karyawan masing-masing memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja mereka. Maknanya adalah apabila seorang karyawan memiliki kedisiplinan kerja yang baik maka cenderung akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Sebaliknya jika karyawan memiliki kedisiplinan kerja yang buruk, maka kemungkinan kinerja mereka menjadi rendah. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Syarkani (2017), Husain (2018) dan Solihin dkk (2020). Karyawan yang taat terhadap aturan waktu menghasilkan kualitas kerja dan tanggung jawab yang baik dalam melaksanakan pekerjaannya. Karyawan yang taat terhadap aturan berperilaku, taat terhadap prosedur kerja dan taat terhadap aturan perusahaan menunjukkan bahwa karyawan mempunyai tanggung jawab yang baik terhadap perusahaannya. Dengan disiplin kerja yang baik maka akan menghasilkan kualitas, kuantitas, pelaksanaan kerja, dan tanggung jawab kerja yang tinggi.

Hasil studi tentang komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan pengaruh yang positif. Artinya bahwa jika para karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaannya, maka hal ini selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja mereka. Sebaliknya, komitmen yang rendah pada karyawan cenderung berdampak pada penurunan kinerja mereka. Sapitri (2017), Setyorini dkk (2021), serta Anggapradja dan Wijaya (2017) mendapatkan hasil penelitian yang sama tentang hal ini. Komitmen organisasi berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi atau disebut juga dengan komitmen afektif. Komitmen ini berkaitan dengan rasa aman dan nyaman dengan lingkungan kerjanya, Komitmen juga bisa dilihat berdasarkan komitmen keberlanjutan, dimana karyawan memutuskan untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan setelah mempertimbangkan bahwa mereka akan mengalami kerugian jika meninggalkan perusahaan. Aspek komitmen lainnya berkaitan dengan komitmen normatif, bahwa sudah menjadi kewajiban karyawan untuk bersikap loyal pada perusahaan dimana mereka bekerja. Apabila perusahaan mampu menumbuhkan komitmen karyawan yang tinggi terhadap institusi tempat kerjanya, maka karyawan cenderung untuk memberikan kinerja terbaik mereka baik dari segi kualitas, kuantitas, pelaksanaan kerja dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Model penelitian ini menjadikan kepemimpinan transformasional sebagai faktor yang memoderasi pengaruh disiplin kerja dan komitmen organisasi masing-masing terhadap kinerja karyawan. Secara teoritis kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh atasan diduga



dapat memperkuat karyawan untuk meningkatkan disiplin kerja dan komitmen karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka. Akan tetapi, penelitian ini menunjukkan hasil yang tidak signifikan untuk menjadikan kepemimpinan transformasional sebagai faktor yang dapat memperkuat karyawan baik untuk meningkatkan disiplin kerja ataupun komitmen organisasi mereka.

Atasan dengan kepemimpinan transformasional selayaknya memberi pengaruh pada karyawan agar mereka senantiasa melakukan yang terbaik. Disamping bisa menjadi inspirasi bagi karyawan sehingga memotivasi mereka dalam berperilaku di tempat kerja. Intinya, atasan dapat menjadi *role model* bagi karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Dalam hal ini, tampaknya karyawan mempersepsikan bahwa atasan mereka belum bisa menjadi *role model* mereka untuk dapat menjalankan disiplin kerja dengan baik. Padahal disiplin kerja yang baik terbukti bisa meningkatkan kinerja karyawan. Pada penelitian ini tidak dapat dideskripsikan bagaimana tingkat disiplin para atasan di perusahaan. Apakah kedisiplinan mereka bisa memberi pengaruh sebagai panutan bagi karyawan dan menjadi inspirasi yang dapat memotivasi karyawan.

Hal yang sama juga terjadi pada peran atasan dengan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan komitmen organisasi agar dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional atasan tidak berperan sebagai faktor yang memperkuat komitmen karyawan terhadap perusahaan. Padahal hasil penelitian ini membuktikan bahwa komitmen organisasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Atasan dengan kepemimpinan transformasional di sini belum memberikan perhatian individual dalam bentuk tindakan-tindakan yang memberikan rasa nyaman dan aman pada karyawan. Rasa nyaman dan aman yang dirasakan oleh karyawan dapat memperkuat komitmen afektif mereka terhadap perusahaan dan komitmen keberlanjutan agar karyawan tetap bertahan untuk bekerja di perusahaan. Sama halnya dengan disiplin kerja, pada penelitian ini tidak diperoleh data tentang bagaimana komitmen atasan terhadap perusahaan. Dalam interaksi sosial yang terjadi dalam kelompok kerja, karyawan akan melihat dan menjadikan atasan nya sebagai panutan dalam berperilaku. Jika dilihat atasannya menunjukkan komitmen yang tinggi, maka karyawan cenderung tergerak juga untuk memiliki sikap yang sama.

6. Kesimpulan

Kinerja karyawan termasuk dalam kategori yang tinggi terutama pada aspek kualitas kerja tanggungjawab terhadap pekerjaan. Secara keseluruhan disiplin kerja responden menggambarkan tingkat disiplin yang baik, khususnya ketaatan terhadap aturan berperilaku dan prosedur kerja. Komitmen karyawan terhadap tempat kerjanya adalah tinggi, terutama dalam bentuk komitmen afektif. Persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional atasannya menunjukkan hasil yang baik. Atasan dapat menunjukkan perannya dalam melakukan stimulasi intelektual dan motivasi yang inspiratif.

Model penelitian yang dikembangkan memiliki tingkat kesesuaian yang besar untuk menjelaskan pengaruh antar variabel yang diteliti. Variabel disiplin kerja, komitmen organisasi, dan kepemimpinan transformasional memiliki relevansi dalam memprediksi kinerja karyawan. Besarnya peran variabel-variabel tersebut dalam mempengaruhi kinerja karyawan, termasuk dalam kategori moderat. Komitmen karyawan yang tinggi terhadap institusi tempat kerjanya, cenderung mendorong karyawan untuk memberikan kinerja terbaik mereka baik dari segi kualitas, kuantitas, pelaksanaan kerja dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Karyawan yang taat terhadap aturan waktu menghasilkan kualitas kerja dan tanggung jawab yang baik dalam melaksanakan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi terhadap aturan waktu, aturan berperilaku, prosedur kerja dan aturan perusahaan menunjukkan bahwa karyawan tersebut akan berusaha untuk menghasilkan



kualitas, kuantitas, pelaksanaan kerja, dan tanggung jawab kerja yang tinggi. Peran kepemimpinan transformasional sebagai faktor mediator pada model penelitian ini memberikan hasil yang tidak signifikan. Alhasil kepemimpinan transformasional tidak dapat memoderasi baik pengaruh disiplin kerja ataupun komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Daftar Pustaka

- Ajabar. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Akbar, A. dkk (2017). Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Pelindo Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 47(2).
- Anggapradja, I.T dan Wijaya R. (2017). Effect of Commitment Organization, Organization Culture and Motivation to Performance of Employees. *Jurnal of Applied Management (JAM)*, 15(1).
- Catio, M. dkk. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indigo Media. Tangerang.
- Febrianti, R.S.V (2017). Analisis Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Unit Terminal Peti Kemas. *Skripsi*.
- Gita, R. dan Yuniawan A. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan). *Diponegoro Journal of Management*, 5(3).
- Hamali, A.Y. (2018). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Mengelola Karyawan*. Yogyakarta: Penerbit Centre for Academic Publishing Service.
- Husain, B.A. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Pada PT. Bank Danamon Tbk Cabang Bintaro). *Jurnal Disrupsi Bisnis: Ekonomi dan Bisnis*, 1(1).
- Ismail, V.Y. dkk (2019). *Personality Factors and Servant Leadership on an Islamic Microfinance Institution In : Thalassionos, E. Developments and Prospects of Business Economics and Finance in Muslim Countries*. New York: Nova Science Publisher.
- Karim, M. (2010). *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*. Malang: UIN-Maliki Press.
- Kusuma, C. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan X. *Skripsi*. Universitas Negeri Jakarta. Jakarta
- Latan, H. dan Ghozali. (2017). *Partial Least Squares: Konsep, Metode dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro..
- Mahardika, R. dkk. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Survei Karyawan Pada PT. Axa Financial Indonesia Sales Office). *Skripsi*.
- Massie, R.N. dkk. (2018). Pengaruh Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pengelola IT Center Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(2).
- Northouse, P.G. 2013. *Leadership: Theory and Practice - 6th Edition*. California: Sage Publication.
- Nurhayana. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Panca Multi Harapan Sektor Logas Riau Andalan Pulp and Paper (RAPP). *Skripsi*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Riau (STIER). Riau.
- Nurlaela. (2019). Pengaruh Kepribadian Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hadji Kalla Cabang Bulukumba: Pendekatan Big Five Personality. *Skripsi*. Universitas Islam Negeri Alauddin. Makassar.
- Paramarta, H.V. dkk (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori & Praktek*. Surabaya: Cipta Media Nusantara.
- Piana, H.D. (2017). Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang 16 ILIR Palembang. *Skripsi*. UIN Raden Fatah. Palembang.



- Purba, K. dan Sudibjo K. (2020). The Effects Analysis of Transformational Leadership, Work Motivation and Compensation on Employee Performance in PT. Sago Nauli. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3(3), 1606-1617.
- Robbins, S.P and Judge, T, A (2019). *Organizational Behavior. 18th Edition*, New Jersey: Pearson Education Inc.
- Sapitri, R. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru. Universitas Riau. *JOM FISIP*, 3(1).
- Sashkin, M. Management and Leadership in HRD. (2014). In *Handbook of Human Resource Development*, Chalofsky, N.E., T. S. Rocco, & M.L. Morris (Editors). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Setiawan, A. dan Pratama S. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Efektif dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Bintang Anugerah Sejahtera. *Jurnal Manajemen Tools*, 11(1).
- Setyorini, A.D. dkk. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di PT. Garuda Indonesia Tbk.. *E-Jurnal Akuntansi*, 31(2).
- Solihin, I dkk. (2020). The Effect Of Work Discipline On Employee Performance In Mc Donald, Pondok Gede Branch. *HUMANIS (Humanities, Management and Science Proceedings)*, 1(1).
- Stewart, G.L. and K.G. Brown. (2011). *Human Resource Management - 2nd Edition: Linking Strategy to Practice*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenada Media Group. Jakarta.
- Syarkani. (2017). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Panca Konstruksi di Kabupaten Banjar. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 3(3).
- Utaminingsih, A. (2014). *Perilaku Organisasi: Kajian Teoritik & Empirik Terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan dan Komitmen*. Malang: UB Press.
- Winata, H. (2019). Pengaruh Komunikasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Sumut Cabang Koordinator Medan. *Skripsi*.
- Wiranti, N. N. (2020). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara IV. *Skripsi*. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Yusuf, R.M dan Syarif D (2018). *Komitmen Organisasi : Definisi Dipengaruhi dan Mempengaruhi*. Makassar: Penerbit Nas media Pustaka.