

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KOMITMEN ORGANISASI DENGAN EFEK MEDIASI
PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT
PADA PT.PLN (PERSERO) DISTRIBUSI BALI**

**Chintya Puspa¹
I Gde Adnyana Sudibya²**

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail: cpwpkuliah@gmail.com.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan efek mediasi *psychological empowerment* pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bersifat asosiatif. Penelitian ini dilakukan di PT. PLN (Persero) Distribusi Bali. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Bali yang berjumlah 178 orang. Responden pada penelitian ini diambil dari keseluruhan populasi sebanyak 174 karyawan dengan tidak mengikutsertakan *manager* dan *supervisor*. Metode penentuan sampel yang digunakan adalah metode sampling jenuh. Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan *psychological empowerment* selain itu *psychological empowerment* juga terindikasi muncul sebagai variabel intervening yang memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, *psychological empowerment*

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of transformational leadership on organizational commitment by the mediating effect of psychological empowerment on PT. PLN (Persero) Distribution Bali. This study uses a quantitative approach that is associative. This research was conducted at PT. PLN (Persero) Distribution Bali. The population in this study were all employees of PT. PLN (Persero) Distribution of Bali which to 178 people. Respondents in this study were taken from the overall population of 174 employees to exclude managers and supervisors. The sampling method used was saturated sampling method. The analysis technique used in this research path analysis (path analysis). Research shows that transformational leadership is positive and significant effect on organizational commitment and psychological empowerment besides psychological empowerment also indicated emerged as an intervening variable that mediates the effect of transformational leadership on organizational commitment.

Keywords: *transformational leadership, organizational commitment, psychological empowerment*

PENDAHULUAN

Hasil observasi langsung di perusahaan, permasalahan yang terjadi pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali terkait dengan komitmen organisasi karyawan adalah terdapat beberapa karyawan yang pulang sebelum jam kerja selesai dengan alasan istirahat dan tidak kembali lagi ke kantor ada juga yang istirahat sebelum jam istirahat berlangsung dan ada beberapa karyawan yang keluar berbelanja saat jam kantor. Hal ini tentu akan mempengaruhi hasil yang akan diterima perusahaan yang tidak sesuai dengan uraian tugas yang diberikan dan mempengaruhi proses pemberdayaan bagi karyawan (Elnaga *et al.* , 2014).

Kepemimpinan transformasional adalah perilaku dengan pemimpin yang memotivasi dan membangun hubungan dengan pengikut dan mendorong mereka untuk melakukan pekerjaan di luar hubungan transaksional konvensional (Rizi *et al.* , 2013). Fitzgerald *et al.* , (2010) berpendapat bahwa pemimpin transformasional mengubah aspirasi pengikutnya, identitas, kebutuhan, preferensi, dan nilai-nilai sehingga pengikut mampu mencapai potensi penuh mereka.

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Robbins, 2015). Seseorang yang berkomitmen tinggi akan memiliki keterikatan terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam kepegawaian dan loyalitas terhadap organisasi, selain itu tingkah laku berusaha ke arah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama (Sahoo, 2011). Komitmen terhadap organisasi akan membuat

karyawan setia pada organisasi dan bekerja dengan baik untuk kepentingan organisasi (Sopiah, 2008). Komitmen organisasi merupakan usaha mendefinisi dan melibatkan diri dalam organisasi dan tidak ada keinginan meninggalkannya (Ngadiman & Ratmawati, 2013).

Nugroho (2013) mendefinisi *psychological empowerment* sebagai peningkatan motivasi intrinsik yang mencerminkan orientasi individu untuk peran pekerjaannya yaitu kompetensi, dampak, makna, dan penentuan nasib sendiri. Kompetensi mengacu pada perasaan *self-efficacy* atau penguasaan pribadi salah satu yang mampu berhasil melakukan tugas (Jung & Avolio, 1999). Teori kepemimpinan transformasional menekankan peran *psychological empowerment* sebagai mekanisme sentral membangun komitmen untuk tujuan organisasi (Annekinda, 2014).

Fokus penelitian ini di BUMN bidang jasa di wilayah Denpasar. Sektor lembaga jasa pada akhir-akhir ini tumbuh begitu pesat. Kinerja yang tinggi bisa tercapai, bila seorang pemimpin dapat memberdayakan karyawannya, sehingga karyawan tersebut akan timbul komitmen pada organisasi (Dunn *et al*, 2012). PT. PLN (Persero) Distribusi Bali merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai satu-satunya perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan penyedia tenaga listrik bagi masyarakat Indonesia.

Pengaruh positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi telah dibuktikan di berbagai studi (Canavzot *et al.*, 2011), namun bagaimana komitmen organisasi berpengaruh pada jenis pekerjaan dan populasi yang berbeda (Bono & Judge, 2013). Komitmen organisasi terkait dengan hasil yang

berharga bagi karyawan, komitmen organisasi yang besar menyebabkan karyawan memiliki perasaan terhadap keamanan dalam organisasi, merasa memiliki organisasi (Azeem, 2010).

Dunn *et al.* (2012) yang menyatakan bahwa praktek gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan komitmen organisasional karyawan karena kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti kebutuhan harga diri dan aktualisasi dari akan meningkatkan komitmen organisasional. Keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya dapat dilihat dari kemampuannya mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang efektif mempengaruhi pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang tinggi, rasa percaya diri, serta komitmen pada tujuan dan misi organisasi (Tuna *et al.*, 2011). Menurut Avolio *et al.*, (2004) terhadap kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif. Kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi komitmen organisasional dari bawahannya dengan menaikkan nilai intrinsik yang lebih tinggi diasosiasikan dengan pencapaian tujuan, dan dengan menciptakan komitmen personal yang lebih tinggi baik pada pemimpin dan bawahan terhadap visi, misi dan tujuan organisasi.

H₁: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional di PT.PLN (Persero) Distribusi Bali.

Menurut Thamrin (2012), kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses membangun komitmen untuk tujuan organisasi dan *psychological empowerment* kepada karyawan untuk pencapaian keberhasilan. Kepemimpinan

efektif akan tercermin pada tinggi rendahnya komitmen organisasional bawahannya (Kark & Chen 2003). Kepemimpinan transformasional mendorong dan memotivasi para pengikutnya untuk tetap fokus kepada visi dan tujuan organisasi dengan memberikan penguatan dan pemberdayaan. Ketika diberikan *psychological empowerment*, maka para karyawan akan merasa bahwa mereka dilibatkan dan merasa memiliki organisasi (Zhu *et al.* ,2012).

H₂: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *psychological empowerment* Di PT.PLN (Persero) Distribusi Bali.

Meyerson (2008) menyatakan persepsi *psychological empowerment* berhubungan langsung dengan cakupan faktor-faktor perilaku, meliputi aktivitas, konsentrasi, langkah inisiatif, fleksibilitas yang akan meningkatkan kinerja individu. Spreitzer (1995) menjelaskan bahwa *psychological empowerment* memiliki potensi besar dalam memberikan kontribusi atas kinerja manajerial karena proses kerja seorang manajer tidak bisa distrukturisasi secara lengkap dengan aturan dan prosedur. Karim *et al.* ,(2012) mengatakan bahwa motivasi intrinsik yang tinggi dapat meningkatkan efektivitas kerja individu, sehingga komitmen organisasional akan meningkat. Penelitian yang dilakukan oleh Chen *et al.* ,(2010) mengindikasikan bahwa karyawan yang merasa diberdayakan akan menunjukkan komitmen mereka terhadap organisasi.

H₃ : *Psychological empowerment* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional di PT.PLN (Persero) Distribusi Bali.

Penelitian terkini yang menguji hubungan antara *psychological empowerment* secara keseluruhan dan kinerja sebuah pekerjaan memperoleh bukti empiris bahwa tingkat *psychological empowerment* yang lebih tinggi akan meningkatkan komitmen organisasi karyawan (Nonsken dkk, 2012). Moktharian *et al.* ,(2011) menyatakan bahwa praktik *psychological empowerment* terhadap bawahan merupakan komponen utama dari efektivitas manajerial dan organisasional. Penelitian yang dilakukan oleh Avolio *et al.* ,(2004) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional menekankan *psychological empowerment* sebagai mekanisme utama dalam membangun komitmen untuk tujuan organisasi. Bushra *et al.* ,(2011) mengatakan bahwa karyawan agak loyal kepada organisasi mereka, merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan karena menemukan kesamaan antara nilai-nilai mereka sendiri dan nilai-nilai organisasi, dan siap untuk menerima semua jenis penugasan untuk kelancaran organisasi. *Psychological empowerment* positif memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi (Saeed *et al.* ,2013).

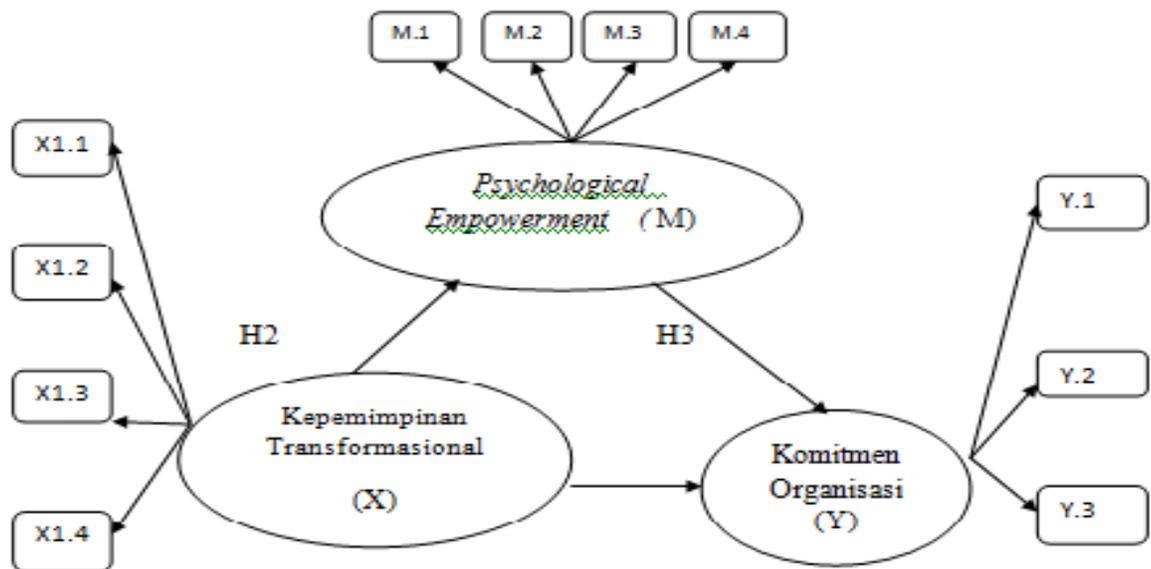
H₄: *Psychological empowerment* berpengaruh positif sebagai variable interverning yang memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi di PT.PLN (Persero) Distribusi Bali .

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang berdasarkan bentuk tingkat eksplanasi penelitian yaitu berbentuk penelitian asosiatif yang memiliki hubungan kasual. Menurut Sugiyono (2007) mendefinisikan hubungan kasual merupakan

hubungan yang bersifat sebab akibat terdiri dari variabel independen yang mempengaruhi dan variabel dependen yang dipengaruhi.

Penelitian ini dilakukan PT.PLN (Persero) Distribusi Bali . Adapun alasan yang melatar belakangi penelitian ini adalah berdasarkan pengamatan ditemukannya fenomena berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan *psychological empowerment*. Obyek dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional, *psychological empowerment* dan komitmen organisasi di PT.PLN (Persero) Distribusi Bali.



(Sumber: Saeed *et al.*, 2013, Ismail *et al.* 2011 & Bushra *et al.* 2011)

Gambar 1. Desain Penelitian

Sumber: data primer diolah, (2015)

Variabel bebas, merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab berubahnya atau timbulnya variabel terikat yang disimbulkan dengan tanda "X" dan

variabel bebas penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional (X). Avolio *et al.* (1999) mendefinisikan kepemimpinan transformasional merupakan perilaku pemimpin yang mampu mengaktifkan motivasi pengikutnya serta mendorong mereka bertindak atas motivasi tersebut demi kinerja yang tinggi.

Variabel terikat, merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat dari variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi (Y). Komitmen organisasi adalah suatu pengakuan seutuhnya sebagai suatu sikap diri dalam diri karyawan didalam organisasi dan keinginan untuk tetap tinggal di organisasi tersebut serta setia kepada organisasinya, mengerakkan usaha ekstra untuk pencapaian tujuan dan pengidentifikasi karyawan dalam memenuhi tujuan organisasi (Obalola *et al.* ,2012).

Variabel pemediasi adalah variabel antara yang menghubungkan sebuah variabel bebas utama pada variabel terikat yang dianalisis. Variabel mediasi disini berfungsi sebagai dependent atau endogen variabel, dimana terdapat anak panah yang menuju variabel ini berfungsi untuk menjelaskan jumlah varians yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel itu (Sugiyono, 2007). Variabel pemediasi dalam penelitian ini adalah *psychological empowerment*. Pengujian mediasi dalam penelitian ini menggunakan *causal steps* (Baron & Kenny, 1986).

Menurut Ismail *et al.* ,(2011) menyebutkan keempat dimensi *psychological empowerment* yaitu *meaning* (Keberartian) adalah kesesuaian antara kebutuhan peran pekerjaan seseorang dengan perilaku, keyakinan seseorang bahwa dirinya memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas atau

pekerjaan dengan baik. *Self-determination* (Determinasi Diri) adalah keyakinan seseorang bahwa orang tersebut mempunyai kebebasan atau otonomi dan kendali tentang bagaimana mengerjakan pekerjaannya sendiri. *Competence* (Kecakapan) adalah kepercayaan atau keyakinan seseorang bahwa dirinya memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas atau pekerjaan dengan baik. *Impact* (Dampak) adalah persepsi bahwa seseorang secara signifikan dapat mempengaruhi strategi, administrasi dan hasil operasi kerja perusahaan.

Data kualitatif merupakan data yang berbentuk kata, kalimat gambar (Sugiyono, 2012). Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan data kualitatif adalah seperti nama, alamat, pertanyaan dalam kuesioner. Data kuantitatif merupakan data yang dapat dihitung dan berupa angka – angka (Sugiyono, 2012). Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan data kuantitatif adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan dan juga data dari hasil daftar pertanyaan penelitian kuesioner.

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati, dicatat untuk pertama kalinya (Sugiyono, 2012). Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh langsung dari responden seputar variabel yang dimaksud yaitu kepemimpinan transformasional, *psychological empowerment*, dan komitmen organisasi. Data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung oleh peneliti melainkan melalui sumber lainnya (Sugiyono, 2012). Data sekunder dalam penelitian ini adalah gambaran perusahaan, hasil penelitian sebelumnya, dan dasar teori – teori yang ada, seperti daftar absensi dan

struktur organisasi. Jumlah Populasi digunakan pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1.
Jumlah Populasi Karyawan PT.PLN (Persero) Distribusi Bali tahun 2015

No	Jabatan	Jumlah
1.	Manager	1
2.	Supervisor	3
3.	F. Ahli	3
4.	Quality Assurance	7
5.	Bidang Niaga	25
6.	Bidang Distribusi	28
7.	Bidang Perencanaan	20
8.	Bidang Keuangan	27
9.	Bidang SDM & Organisasi	24
10.	Bidang KHA	27
11.	Bidang UPK2 Bali	13
Jumlah		178

Sumber: PT PLN (Persero) Distribusi Bali, (2015)

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi di Denpasar Bali yang berjumlah 178 orang.

Metode penentuan sampel yang digunakan pada penelitian ini menggunakan metode sampling jenuh. Sampel pada penelitian ini diambil dari keseluruhan populasi sebanyak 174 karyawan dengan tidak mengikutsertakan *manager* dan *supervisor*. Jumlah sampel pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2.
Jumlah Sampel Karyawan PT.PLN (Persero) Distribusi Bali tahun 2015

No	Jabatan	Jumlah
1	F. Ahli	3
2	Quality Assurance	7
3	Bidang Niaga	25
4	Bidang Distribusi	28
5	Bidang Perencanaan	20
6	Bidang Keuangan	27
7	Bidang SDM & Organisasi	24
8	Bidang KHA	27
9	Bidang UPK2 Bali	13

Jumlah	174
---------------	------------

Sumber: PT PLN (Persero) Distribusi Bali, (2015)

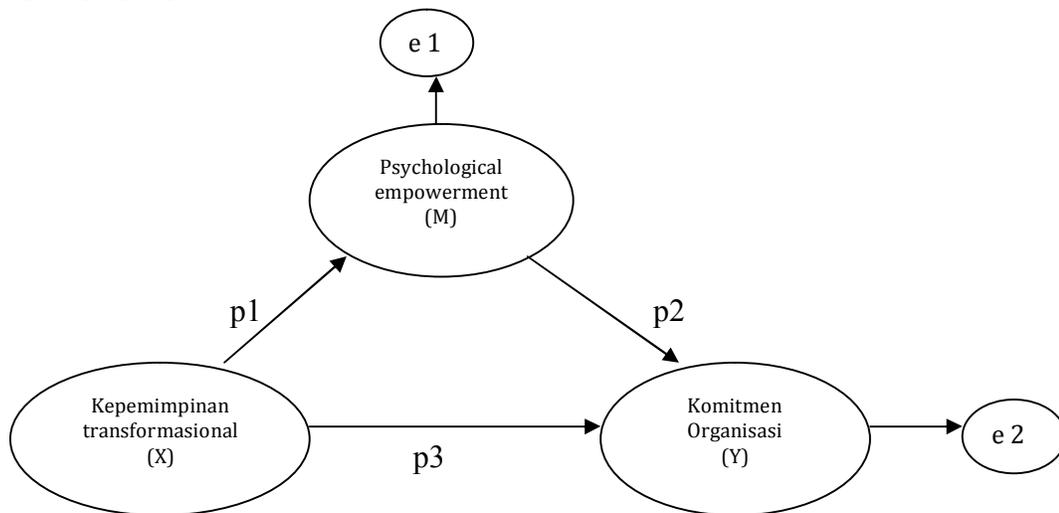
Dalam usaha memperoleh data yang dibutuhkan dan dapat mendukung penelitian ini, maka metode yang digunakan adalah wawancara dan metode kuesioner. Penelitian ini menggunakan teknik wawancara di dalam mengumpulkan data secara langsung melalui kegiatan tanya jawab secara langsung. Kegiatan penelitian ini dilakukan terhadap pihak karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Bali. Adapun informasi yang diperoleh dari hasil wawancara yaitu kondisi komitmen organisasi karyawan cukup baik, ada keluhan bawahan selama mengerjakan tugasnya dan hambatan pimpinan dalam proses memberikan pemberdayaan pada karyawan yaitu perbedaan sudut pandang dan karakteristik antara senior dan junior yang agak sulit disatukan. Kuesioner yaitu instrumen pengumpulan data yang dipersiapkan terlebih dahulu dalam bentuk daftar pertanyaan secara tertulis mengenai kepemimpinan transformasional, *psychological empowerment*, dan komitmen organisasi.

Pengukuran data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan Skala Likert. Skala Likert merupakan jenis skala yang digunakan untuk mengukur skala variabel penelitian seperti sikap, pendapatan, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2012). Skala likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert 1 – 5 dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Skor 5 untuk jawaban Sangat Setuju (SS)
2. Skor 4 untuk jawaban Setuju (S)

3. Skor 3 untuk jawaban Kurang Setuju (KS)
4. Skor 2 untuk jawaban Tidak Setuju (TS)
5. Skor 1 untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS)

Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini berupa teknik analisis jalur (*path analysis*). Menurut Utama (2011:156), analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang berjenjang berdasarkan teori.



Gambar 2. Diagram Jalur
 Sumber: data primer diolah, (2015)

Persamaan Struktural 1:

$$M = \alpha + \beta_1 X + e_1 \dots \dots \dots (1)$$

Persamaan Struktural 2:

$$Y = \alpha + \beta_2 X + \beta_3 M + e_2 \dots \dots \dots (2)$$

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam deskripsi data akan diuraikan persepsi responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional, *psychological empowerment* yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Penilaian secara kuantitatif menggunakan skala interval dengan mengintegrasikan rata-rata skor menurut kategori penilaiannya. Rumus (Utama ,2011)

$$\text{Nilai tertinggi} = 5$$

$$\text{Nilai terendah} = 1$$

$$\text{Rentang} = 5-1 = 4$$

$$\begin{aligned} \text{Kelas Interval (p)} &= \frac{\text{Rentang}}{\text{Banyak Klas}} \\ &= \frac{4}{5} \\ &= 0,80 \end{aligned}$$

Dari interval klas 0,80 bisa ditentukan kriteria mengenai kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional, dan *psychological empowerment* sebagai berikut :

1,00–1,79= sangat tidak setuju

1,80–2,59 = tidak setuju

2,60–3,39= cukup setuju

3,40–4,19= setuju

4,20–5,00= sangat setuju

Berdasarkan hasil tabulasi data jawaban responden terhadap 4 pertanyaan

tentang kepemimpinan transformasional yang dijawab oleh 174 orang responden, maka dapat dibuat tabulasi jumlah jawaban seluruh responden untuk masing-masing kategori seperti yang terlihat pada Tabel 3.

Tabel 3.
Jawaban Responden Tentang Kepemimpinan Transformasional pada PT.PLN (Persero) Distribusi Bali

No	Indikator Kepemimpinan Transformasional	Jawaban Responden					Jumlah Skor	Jumlah Skor	Rata ² Skor	Ket.
		5	4	3	2	1				
1	X1	54	51	60	9	0	174	672	3,862	Setuju
2	X2	56	58	47	13	0	174	679	3,902	Setuju
3	X3	63	40	59	12	0	174	676	3,885	Setuju
4	X4	43	70	51	10	0	174	668	3,839	Setuju
Jumlah							2695	15,489		
Rata-rata							673,75	3,872	Setuju	

Sumber : data primer diolah, (2016)

Berdasarkan Tabel 3 di atas, terlihat bahwa rata-rata skor dari 5 pertanyaan mengenai kepemimpinan transformasional yaitu sebesar 3,872 yang berada di kisaran 3,40–4,19 yang berarti setuju. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional pada PT.PLN (Persero) Distribusi Bali dalam kondisi yang baik.

Berdasarkan hasil tabulasi data jawaban responden terhadap 4 pertanyaan tentang *psychological empowerment* yang dijawab oleh 174 orang responden, maka dapat dibuat tabulasi jumlah jawaban seluruh responden untuk masing-masing kategori seperti yang terlihat pada Tabel 4 berikut ini.

Tabel 4.
Jawaban Responden Tentang *psychological empowerment* pada PT.PLN (Persero) Distribusi Bali

No	Indikator <i>psychological empowerment</i>	Jawaban Responden					Jumlah Skor	Jumlah Skor	Rata ² Skor	Ket.
		5	4	3	2	1				
1	M1	47	72	42	13	0	174	678	3,897	Setuju
2	M2	73	54	37	10	0	174	715	4,115	Setuju
3	M3	62	70	34	8	0	174	711	4,086	Setuju

4	M4	62	71	39	2	0	174	717	4,120	Setuju	
		Jumlah					2821	16,218			
		Rata-rata					705,25	4,055	Setuju		

Sumber: Data primer diolah, (2016)

Berdasarkan Tabel 4 di atas, terlihat bahwa rata-rata skor dari 4 pertanyaan mengenai *psychological empowerment* yaitu sebesar 4,055 yang berada di kisaran 3,40–4,19 yang berarti setuju. Hal ini berarti bahwa *psychological empowerment* pada PT.PLN (Persero) Distribusi Bali dalam kondisi yang baik.

Berdasarkan hasil tabulasi data jawaban responden terhadap 3 pertanyaan tentang komitmen organisasi yang dijawab oleh 174 orang responden, maka dapat dibuat tabulasi jumlah jawaban seluruh responden untuk masing-masing kategori seperti yang terlihat pada Tabel 5 berikut ini.

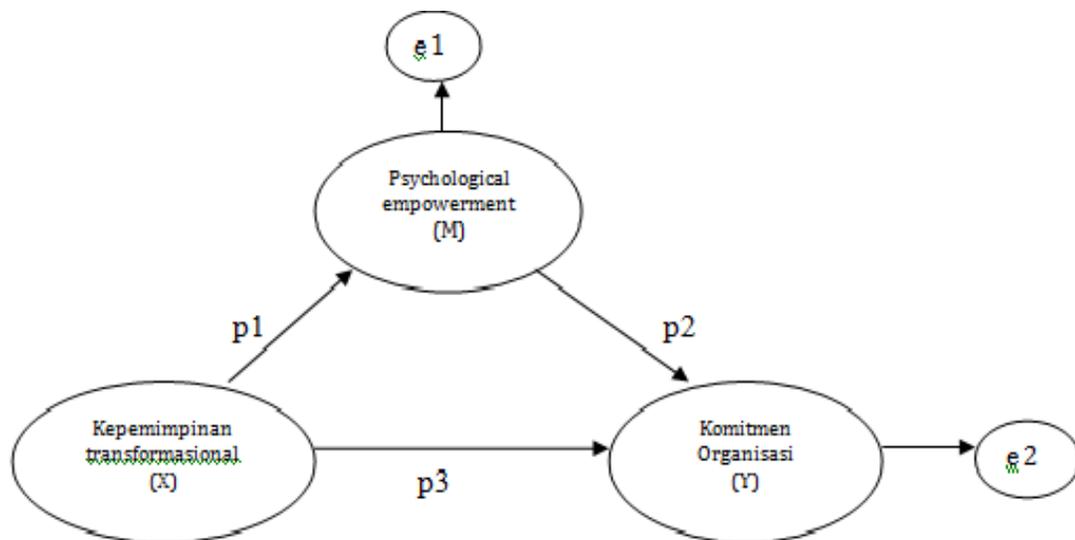
Tabel 5.
Jawaban Responden Tentang Komitmen Organisasi pada PT.PLN (Persero) Distribusi Bali

No	Indikator Komitmen Organisasi	Jawaban Responden					Jumlah Skor	Jumlah Skor	Rata ² Skor	Ket.	
		5	4	3	2	1					
1	Y1	57	56	47	14	0	174	678	3,897	Setuju	
2	Y2	53	56	50	15	0	174	669	3,845	Setuju	
3	Y3	61	67	44	2	0	174	709	4,075	Setuju	
		Jumlah					2056	11,816			
		Rata-rata					685,33	3,939	Setuju		

Sumber: Data primer diolah, (2016)

Berdasarkan Tabel 5 di atas, terlihat bahwa rata-rata skor dari 4 pertanyaan mengenai komitmen organisasi yaitu sebesar 3,939 yang berada di kisaran 3,40–4,19 yang berarti setuju. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi pada PT.PLN (Persero) Distribusi Bali dalam kondisi yang baik.

Pengujian data pada penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) guna menguji pola hubungan yang mengungkapkan pengaruh variabel atau seperangkat variabel terhadap variabel lainnya, baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung.



Gambar 3. Model Jalur Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Komitmen organisasional dengan efek mediasi *Psychological empowerment*.

Sumber: data primer diolah, (2016)

$$M = \alpha + \beta_1 X + e_1 \dots \dots \dots (1)$$

$$Y = \alpha + \beta_2 X + \beta_3 M + e_2 \dots \dots \dots (2)$$

Untuk pemeriksaan terhadap asumsi ini, dapat dilakukan dengan melihat susunan model teoritis yang telah dibangun dengan memperlihatkan bentuk

hubungan antar variabel adalah linier, yaitu sistem aliran ke satu arah, dimana hubungan antara ei saling bebas demikian juga hubungan antara ei dengan variabel x saling bebas, dan tidak ada variabel endogen yang mempunyai pengaruh bolak balik, seperti terlihat pada Gambar 3. Berdasarkan gambar tersebut maka hubungan antar variabel adalah linier, yaitu sistem aliran ke satu arah, dimana hubungan antara ei saling bebas demikian juga hubungan antara ei dengan variabel x saling bebas, dan tidak ada variabel endogen yang mempunyai pengaruh bolak-balik.

Pada analisis jalur, pengaruh langsung dinyatakan dengan koefisien pi, sedangkan pengaruh tidak langsung dan pengaruh total dapat dihitung dengan membuat perhitungan tersendiri. Untuk pendugaan parameter dilakukan dengan analisis regresi melalui *software* SPSS 21 *for Windows* diperoleh hasil sebagai berikut.

Substruktur I

$$M = \alpha + \beta_1 X + e_1$$

$$M = 7,056 + 0,592X + e_1$$

Tabel 6.
Nilai Korelasi, Determinasi, F hitung dan Koefisien Substruktur 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	7,056	0,822		8,585	0,000
X	0,592	0,052	0,654	11,339	0,000

F hit = 128,582
Sig. = 0,000
R = 0,524
R-Square = 0,274

Sumber: Data primer diolah, (2016)

Substruktur 2 :

$$Y = \alpha + \beta_1 X + \beta_2 M + e_2$$

$$Y = 4,968 + 0,275X + 0,159M + e_2$$

Tabel 7.
Nilai Korelasi, Determinasi, F hitung dan Koefisien Substruktur 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4.968	.852		5.834	.000
X	.275	.060	.390	4.604	.000
M	.159	.066	.204	2.411	.017
F hit	= 36,290				
Sig.	= 0,000				
R	= 0,546				
R-Square	= 0,298				

Sumber: Data primer diolah, (2016)

Berdasarkan perhitungan terhadap substruktur 1 dan 2, maka dapat diketahui besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total antar variabel. Pengaruh antar variabel adalah sebagai berikut.

Besarnya pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap *Psychological empowerment* secara parsial, serta pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional secara parsial dilihat dari nilai beta atau *Standardized Coefficient* adalah sebagai berikut:

Berdasarkan Tabel 6 besarnya pengaruh langsung variabel kepemimpinan transformasional terhadap *psychological empowerment* sebesar 0,654 ($X \rightarrow M = p1 = 0,654$). Berdasarkan Tabel besarnya pengaruh langsung variabel kepemimpinan transformasional terhadap *psychological empowerment* sebesar 0,204 ($M \rightarrow Y = p2$

= 0,204). Berdasarkan Tabel 7 besarnya pengaruh langsung variabel kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional sebesar 0,390 ($X \rightarrow Y = p3 = 0,390$).

Pengaruh variabel Kepemimpinan transformasional terhadap Komitmen organisasional melalui *psychological empowerment*.

$$X \rightarrow M \rightarrow Y = (p1 \times p2) = (0,654 \times 0,204) = 0,133$$

Nilai sebesar 0,133 memiliki arti bahwa pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional melalui *psychological empowerment* sebesar 13,3%.

$$\begin{aligned} \text{Pengaruh total} &= \text{pengaruh langsung} + \text{pengaruh tidak langsung} \\ &= p3 + (p1 \times p2) \\ &= 0,390 + 0,133 \\ &= 0,523 \end{aligned}$$

Nilai sebesar 0,523 memiliki arti bahwa pengaruh total variabel kepemimpinan transformasional dan *psychological empowerment* terhadap komitmen organisasional sebesar 52,3%.

Perhitungan pengaruh *error* untuk masing-masing substruktur untuk model penelitian ini adalah:

Substruktur 1:

$$M = 0,654X$$

$$\text{Pengaruh } error \text{ (Pe}_1\text{)} = \sqrt{1 - R^2}$$

$$Pe_1 = \sqrt{1 - 0,428} = \sqrt{0,572} = 0,756$$

Substruktur 2:

$$Y = 0,390X + 0,204M$$

$$\text{Pengaruh error (Pe}_2\text{)} = \sqrt{1 - R^2}$$

$$Pe_2 = \sqrt{1 - 0,298} = \sqrt{0,702} = 0,838$$

Ada dua indikator untuk melakukan pemeriksaan validitas model, yaitu koefisien determinasi total dan *theory trimming* dimana hasilnya dapat disajikan sebagai berikut.

Hasil koefisien determinasi total :

$$R^2_m = 1 - (Pe_1)^2 - (Pe_2)^2$$

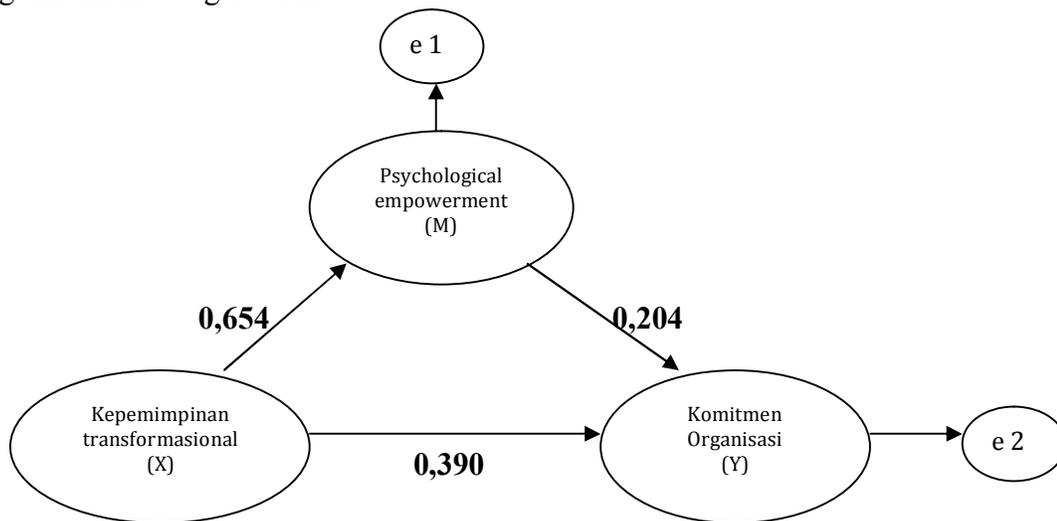
$$R^2_m = 1 - (0,756)^2 - (0,838)^2$$

$$R^2_m = 0,598$$

Artinya, keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model adalah sebesar 0,598 atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data sebesar 59,8 persen dapat dijelaskan oleh model, sedangkan sisanya yaitu 41,2 persen dijelaskan oleh variabel lain (tidak terdapat dalam model) dalam *error*.

Pendekatan ini dilakukan dengan membuang jalur-jalur yang non signifikan agar memperoleh model yang benar-benar didukung oleh data empirik. Uji validasi pada setiap jalur untuk pengaruh langsung adalah sama dengan regresi, menggunakan nilai *p-value* dari uji-t yaitu pengujian koefisien regresi variabel dibakukan secara parsial dengan nilai masing-masing peubah bebasnya adalah 0,390 dan 0,204.

Berdasarkan nilai *p-value*, sebuah model menghasilkan bentuk hubungan yang valid, dengan nilai *p-value* < 0,05. Nilai *p-value* masing-masing untuk kepemimpinan transformasional dan *Psychological empowerment* adalah 0,000 dan 0,017. Maka sesuai dengan *teory trimming*, maka model telah baik. Sehingga model akhir dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4. Validasi Model Gambar Diagram Jalur Akhir

Sumber : data primer diolah, (2016)

Berdasarkan gambar tersebut, maka status variabel *psychological empowerment* sebagai mediasi dapat diketahui dengan menggunakan aturan dari Baron & Kenny (1986).

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Baron & Kenny (1986) terdapat 4 tahapan yang dilakukan untuk mengetahui jenis variabel mediasi. Adapun tahapan-tahapannya adalah model yang diperoleh adalah $M = 0,654X + e_1$ dengan nilai *p-value* (0,000) < 0,05, sehingga koefisien tersebut secara statistik telah signifikan.

Model yang diperoleh adalah $Y = 459M + e_2$ dengan nilai $p\text{-value}$ (0,000) < 0,05, sehingga koefisien tersebut secara statistik telah signifikan. Model yang diperoleh adalah $Y = 524X + e_3$ dengan nilai $p\text{-value}$ (0,000) < 0,05, sehingga koefisien tersebut secara statistik telah signifikan. Model yang diperoleh adalah $M = 0,390X + 0,204Y + e_4$ dengan nilai $p\text{-value}$ (0,003) < 0,05, sehingga koefisien tersebut secara statistik telah signifikan. Karena koefisien (c') signifikan dan lebih kecil dari koefisien (c), maka variable *Psychological empowerment* merupakan mediasi parsial.

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan. Ini ditunjukkan oleh koefisien variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,370 yang signifikan dengan nilai 8,059 pada p sebesar 0,000. Koefisien kepemimpinan transformasional yang sudah distandarisasi ditunjukkan dengan nilai beta sebesar 0,524. Hal ini berarti pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pegawai adalah 52,4%. Hal ini berarti semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka komitmen organisasi pegawai semakin meningkat. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa ada pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT.PLN (Persero) Distribusi Bali. Hasil ini juga sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Dunn *et al.* ,(2012), Tuna *et al.* ,(2011), Avolio *et al.* ,(2004) yang

menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pegawai.

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *pshychological empowerment* karyawan. Ini ditunjukkan oleh koefisien variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,592 yang signifikan dengan nilai 11,339 pada p sebesar 0,000. Koefisien kepemimpinan transformasional yang sudah distandarisasi ditunjukkan dengan nilai beta sebesar 0,654. Hal ini berarti pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap *pshychological empowerment* pegawai adalah 65,4%. Hal ini berarti semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka *pshychological empowerment* pegawai semakin meningkat. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa ada pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap *pshychological empowerment* karyawan pada PT.PLN (Persero) Distribusi Bali. Hasil ini juga sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Thamrin (2012), Kark & Chen (2003), Zhu *et al.* , (2012) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *pshychological empowerment*.

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh bahwa *psychological empowerment* berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan. Ini ditunjukkan oleh koefisien variabel *psychological empowerment* sebesar 0,358 yang signifikan dengan nilai 6,781 pada p sebesar 0,000. Koefisien *psychological empowerment* yang sudah distandarisasi ditunjukkan dengan nilai beta sebesar 0,459. Hal ini berarti pengaruh langsung *psychological empowerment* terhadap komitmen organisasi pegawai adalah

45,9%. Hal ini berarti semakin baik penerapan *psychological empowerment*, maka komitmen organisasi pegawai semakin meningkat. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa ada pengaruh positif *psychological empowerment* terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT.PLN (Persero) Distribusi Bali. Hasil ini juga sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Meyerson (2008), Spreitzer (1995), Karim *et al.*(2012), Chen *et al.* (2010) yang menyatakan bahwa *psychological empowerment* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pegawai.

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh bahwa *psychological empowerment* dapat memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap komitmen organisasi. Ini ditunjukkan oleh koefisien variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,257 yang signifikan dengan nilai t sebesar 4,604 pada p sebesar 0,000. Koefisien kepemimpinan transformasional yang sudah distandarisasi ditunjukkan dengan nilai beta sebesar 0,390. Hal ini berarti pengaruh langsung *psychological empowerment* dan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pegawai adalah 39,0%. Hal ini berarti semakin baik penerapan *psychological empowerment* dan kepemimpinan transformasional, maka komitmen organisasi pegawai semakin meningkat. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa ada pengaruh positif *psychological empowerment* sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT.PLN (Persero) Distribusi Bali. Hasil ini juga sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Nonsken dkk (2012), Mokhtarian *et al.* ,(2011), Avolio *et al.* ,(2004) , dan Saeed *et al.* , (2011) yang mengatakan bahwa ada pengaruh positif *psychological*

empowerment sebagai variable mediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan pada pembahasan sebelumnya maka simpulan dari penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, sehingga semakin kuat gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan maka semakin tinggi komitmen organisasi karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological empowerment*, sehingga semakin kuat gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan maka semakin tinggi *psychological empowerment* pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali. *Psychological Empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, sehingga semakin tinggi *psychological empowerment* yang diterapkan maka semakin tinggi komitmen organisasi karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali. *Psychological Empowerment* berpengaruh secara signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali. Peran mediasi ini bersifat parsial.

Berdasarkan uraian tentang pembahasan dan kesimpulan di atas, peneliti dapat mengungkapkan beberapa saran antara lain perlunya meningkatkan peran

kepemimpinan transformasional dari seorang pimpinan dalam meningkatkan komitmen organisasi bagi karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Bali. Pihak PT. PLN (Persero) Distribusi Bali sebaiknya lebih memperhatikan karyawan yang berprestasi baik dengan memberikan *reward* (penghargaan). Hal ini dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan komitmen organisasinya sehingga kinerja menjadi maksimal. Selain itu pihak PT. PLN (Persero) Distribusi Bali sebaiknya mengerti apa yang dibutuhkan parakaryawan dan mengetahui keinginan-keinginan apa yang membuat karyawan merasa puas sehingga dapat meningkatkan komitmen organisasinya. Sikap pemimpin yang peduli pada kesejahteraan karyawan, organisasi membantu menyelesaikan tugas, pimpinan membantu menyelesaikan masalah, pimpinan mau mendengarkan masalah, rekan kerja mau mendengarkan masalah, dan rekan bersedia memberi bantuan. Hal ini dapat membuat situasi dalam perusahaan terasa nyaman mungkin agar karyawan merasa nyaman bekerja dan membuat karyawan merasa menjadi bagian keluarga perusahaan tersebut. Rasa kekeluargaan yang tercipta akan membuat komitmen organisasi karyawan lebih baik dan memberikan hasil yang bagus dalam bekerja.

REFERENSI

- Annekinda, S. (2014). Peran kepuasan komunikasi dan kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi. *Unpublished Tesis* Yogyakarta:Program Pascasarjana, Fakultas Psikologi, Universitas Gajah Mada.
- Avolio, B. J., Zhu W., Koh, W., & Bhatia, P., 2004. Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment

- and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of organizational behavior*, 25 (8), pp: 951-968.
- Avolio, Bruce. Bass, Bernard., Jung I Dong., 1999. Re-Examining The Components of Transformational Using The Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, pp: 411-462.
- Bono, E. J., & Judge, A. T. (2003). Self-concordance at work: to word understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of management journal*, 46, 554-71.
- Bushra, Usman F. A & Naveed, A., 2011. Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 2 . No. 18. pp. 261-267.
- Cavazott, Flavia, Moreno, V. & Hickmann, M., 2011. Effects of Leader Intelligence, Personality and Emotional Intelligence on Transformational leadership and Managerial Performance. *The Leadership Quarterly*, 23 (2012) pp: 443-455.
- Chen, L.-T., Chen, C.-W., & Chen, C.-Y. (2010, february). Are educational background and gender moderator variables for leadership, satisfaction and organizational commitment? *African Journal of Business Management*, 4, 248-261.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17 , 177 - 193.
- Dunn, M.W., Dastoor, B. and Sims, R.L., 2012. Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Cross-Cultural Perspective, *Journal of Multidisciplinary Research*, Vol 4, No 1, pp. 45-59
- Elnaga, Abou, A. & Imran, A., 2014. The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction Theoretical Study. *American Journal of Research Communication*, 2(1), pp:13-26.
- Fitzgerald, Susan, Schutte, Nicola S., 2010. Increasing Transformational Leadership Through Enhancing Self-efficacy. *Journal of Management Development* Vol. 29 No. 5, pp. 495-505.
- Ismail, Azman. Mohamed, H. A & Sulaiman, A. Z., 2011. An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment. *Business and Economics Research Journal*. Vol. 2 . No. 1. pp. 89-107. ISSN: 1309-2448.

- Jung, D. I., & Avolio, B. J., 1999. Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions. *Academy of Management Journal*, 42(2), 208-218.
- Karim, Faizal, Rehman, Omar., 2012. Impact of Job Satisfaction, Perceived on Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi-Government Organization of Pakistan. *Journal Of Business Studies Quarterly*, 3(4), pp:92-104.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246-255.
- Mokhtarian, Faranak dan Mohammadib. R., 2011. Effective factors on Psychological Aspects of Employee Empowerment. Case Study: Employee's Point of Views in One Of The Sub-Organizations Of Iranian Ministry of Science, Research and Technology. *Social and Behavioral Sciences*. 30: pp:786-790.
- Ngadiman, A. E., & Ratmawati, D., 2013. Influence of Transformational Leadership and Organization Climate to the Work Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior on the Educational Personnel of Sebelas Maret University, Surakarta. *European Journal of Business and Management*, 5(10),97-114.
- Nugroho, D. A., 2013. Pengaruh Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi dan kinerja pegawai (Studi pada pusat pengembangan dan pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan/Vocational Education Development Center Malang). *Jurnal Manajemen Bisnis*, 1(2).
- Obalola, Musa, Aduloju. K. & Olowokudejo. F., 2012. Organizational Commitment and Corporate Ethical Values: Exploring the Nexus between Employee's Psychological Contract and Firms' Ethical Behavior in the Nigerian Insurance Industry. *Journal of Management and Sustainability*, Vol 2. No 1. Pp. 43-56.
- Rizi, R. M., Azadi, A., Farsani, M. E., & Around, S., 2013. Relationship between leadership styles and job satisfaction among physical education organizations employees. *European Journal of Sports and Exercise Science*, 2(1), 7-11.
- Robbins, Stephen P and Judge, Timothy A., 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sahoo, Kumar. C., 2011. Employee Empowerment: A strategy Towards Workplace Commitment. *European Journal of Business and Management*, 3(11), pp:46-56.

- Sopiah, 2008. Budaya Organisasi ,komitmen organisasional pimpinan dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan Bank.Jurnal Keuangan dan Perbankan,12(2):3008-3031.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta Cv.
- Thamrin, H.M., 2012. The influence of Transformational leadership and Organization Commitment on Job Satisfaction and Employee performance. *International Journal Innovation, Management and Technology*, 3(5),pp: 567-672.
- Tuna, M., Ghazzawi, I., Tune, A. A., & Çatir, O. (2011). Transformational leadership and organizational commitment: The case of turkey's hospitality industry. *S.A.M.Advanced Management Journal*, 76(3), 10-25,2.
- Utama, Made Suyana., 2011. *Aplikasi Analisis Kuantitatif. Edisi Kelima*. Diklat Kuliah Pada Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.
- Widodo, S.E. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Zhu, Riggio, W. J and Yang, B., 2012. Relationships between Transformational and Active Transactional and Followers Organizational Identification: The Role of Psychological Empowerment. *Institute of Behavioral and Applied Management*.