

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL MEMODERASI PENGARUH
KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KEBUTUHAN AFILIASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT SARIINTI INDUSTRI PANGAN FLOUR MILLS SEMARANG**

Taufik Hidayat*, Endah Winarti H.S, & M. Taufiq****

Abstract

The purpose of this study is to analyze the moderating role of transformational leadership to organizational commitment and need for affiliation and employee performance. The population and sample of this research is all employee of PT Sariinti Industri Pangan Flour Mills which amount to 138 people, but only 126 data which could be processed. Data processing method was used SPSS. The result of hypothesis testing showed that organizational commitment has positive and significant effect on employee performance, the higher organizational commitment showed the higher employee performance. Need for affiliation variable also has positive and significant effect on employee performance, the higher need for affiliation showed the higher employee performance. Transformational leadership moderates the positive influence of organizational commitment on employee performance is proven. It showed that the transformational leadership strengthened the influence of organizational commitment on employee performance. Transformational leadership also has positive influence on need for affiliation to employee performance. It also showed that the transformational leadership strengthened the influence of need for affiliation on employee performance.

Keywords : Organizational commitment, need for affiliation, transformational leadership, employee performance

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi pada komitmen organisasi dan kebutuhan afiliasi terhadap kinerja karyawan. Populasi dan sampel dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Sariinti Industri Pangan Flour Mills Semarang yang berjumlah 138 orang, namun hanya 126 data yang dapat diolah. Metode pengolahan data yang digunakan adalah SPSS. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, semakin tinggi komitmen organisasional maka semakin tinggi kinerja karyawan. Kebutuhan afiliasi yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, semakin tinggi kebutuhan afiliasi maka semakin tinggi kinerja karyawan. Variabel kepemimpinan transformasional memoderasi positif pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan telah terbukti. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memperkuat pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional juga memoderasi positif pengaruh kebutuhan afiliasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memperkuat pengaruh kebutuhan afiliasi terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: Komitmen organisasional, kebutuhan afiliasi, kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan

* Mahasiswa STIE Dharmaputra Semarang

** Dosen STIE Dharmaputra Semarang

Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia memiliki hubungan antara perumusan dan implementasi strategis perusahaan, sehingga sumber daya manusia sebagai roda penggerak suatu organisasi harus selalu dikembangkan dengan berbagai upaya agar suatu organisasi dapat memiliki daya saing dalam menghadapi persaingan (Dessler, 2004). Rego (2007) menemukan bahwa komitmen organisasional para manajer didukung oleh suasana spiritualitas ditempat kerja. Komitmen organisasional pada tempat yang memiliki iklim spiritualitas yang baik mendukung para karyawan dalam pemenuhan atau tuntutan spiritualnya, keamanan psikologi, mewujudkan cita-cita dan merasa lebih menjadi manusia.

Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Rivai dan Sagala, 2009). Motivasi yang rendah dapat menjadi salah satu penyebab dari berkurangnya kinerja karyawan (Afful-Broni, 2012). Kesiediaan dan motivasi dari karyawan untuk bekerja mempengaruhi kinerjanya (Gomes, 2003). Motivasi dapat muncul dari internal individu dan dari lingkungan eksternal.

Penelitian yang dilakukan oleh Esa (2014) menemukan bahwa motivasi terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kusasih (2014) menyebutkan bahwa motivasi afiliasi secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hendrianto (2015) menyebutkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Theodora (2015) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, Parlinda dan Wahyuddin (2005) menemukan hasil penelitian yang berbeda yaitu motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kesenjangan (*gap*) pada penelitian tersebut di atas maka diusulkan variabel moderasi untuk menyelesaikan *gap* tersebut, variabel tersebut adalah kepemimpinan transformasional. Fahlevi (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja. Lebih lanjut, kepemimpinan yang baik merupakan syarat utama dalam menunjang kelancaran proses kegiatan organisasi. Berdasarkan uraian di atas maka dilakukan penelitian terhadap kinerja karyawan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya seperti komitmen

organisasional, kebutuhan afiliasi dan kepemimpinan transformasional.

Perumusan Masalah

1. Kebutuhan afiliasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.
4. Kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh kebutuhan afiliasi terhadap kinerja karyawan.

Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis :

- a. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan
- b. Pengaruh kebutuhan afiliasi terhadap kinerja karyawan
- c. Pengaruh moderasi variabel kepemimpinan transformasional pada komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan
- d. Pengaruh moderasi variabel kepemimpinan transformasional pada kebutuhan afiliasi terhadap kinerja karyawan

Resource-Based View (RBV)

Salah satu teori terapan dalam strategi sumber daya manusia dikenal dengan teori RBV (*Resource-Based View*). Teori RBV memungkinkan prediksi serta pemahaman terhadap pengaruh praktik-praktik sumber daya manusia dan untuk mengembangkan model-model fungsi organisasi. Sampai saat ini, kekurangan yang paling nyata dari strategi SDM adalah kurangnya dasar teori yang kuat untuk pengkajian fungsi dari strategi SDM tersebut dalam organisasi yang lebih besar (Mahoney dan Deckop, 1986). Barney (1991) membagi kategori sumber daya menjadi tiga kategori utama, yaitu modal manusia, modal organisasi dan modal teknologi.

Penyelarasan ketiga komponen tersebut dengan strategi perusahaan akan melahirkan kemampuan untuk menjalankan proses perubahan yang diperlukan dalam melaksanakan strategi tersebut. Schultz (1961) menyebutkan bahwa hasil investasi modal manusia melalui pendidikan dan pelatihan lebih besar dari pada investasi dalam modal fisik. Edwinson dan Malone (1997) menjelaskan bahwa modal manusia penting karena merupakan sumber inovasi dan pembaharuan strategi yang dapat diperoleh dari riset, laboratorium,

impian manajemen, proses *reengineering* dan perbaikan atau pengembangan keterampilan pekerja. Selain itu, modal manusia memberikan nilai tambah dalam organisasi melalui motivasi, komitmen, kompetensi dan efektivitas kerja tim.

Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian-penelitian di atas, maka teori modal manusia dapat menjadi turunan pada penamaan variabel komitmen organisasional dan kebutuhan afiliasi, sedangkan teori modal organisasi dapat menjadi turunan pada penamaan variabel kepemimpinan organisasional.

Komitmen Organisasional

Meyer dan Allen (1997) menyatakan bahwa komitmen dapat juga berarti penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan individu berupaya serta berkarya dan memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi tersebut.

Mowday *et al.*, (2002) menjelaskan komitmen organisasional sebagai kepercayaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi, kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi dan hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasional akan membuat karyawan memiliki kesediaan yang lebih tinggi untuk

melakukan hal-hal yang dapat menunjang kemajuan perusahaan.

Steers dalam Kuntjoro (2002) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Komitmen terhadap organisasi memiliki arti lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena juga meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk melakukan atau mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup

unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Kebutuhan Afiliasi

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Rivai dan Sagala, 2009). Gibson (2000) menjelaskan bahwa terdapat dua teori motivasi yaitu teori konten dan teori proses. Teori konten atau teori kepuasan merupakan teori motivasi yang memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri individu yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilaku. Sedangkan teori proses adalah teori motivasi yang menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku tersebut dikuatkan, diarahkan, didukung dan dihentikan. Kedua teori tersebut memiliki peran penting bagi para manajer untuk memotivasi karyawan.

Salah satu bentuk motivasi adalah kebutuhan berafiliasi (McClelland dalam Mukzam, 2015). Afiliasi merupakan pembentukan kontak sosial yang menghasilkan sebuah hubungan atau pertalian.

McClelland (1987) menjelaskan bahwa karakter individu dengan kebutuhan afiliasi yang tinggi cenderung dapat menjaga hubungan sosial dengan baik, tidak dapat berada dalam kondisi yang kompetitif, nyaman dalam norma dan harapan orang lain serta cocok dalam pekerjaan yang membutuhkan kerja sama tim.

Hall dan Lindzey (1993) mengemukakan bahwa kebutuhan afiliasi atau motivasi afiliasi adalah mendekati diri, bekerja sama atau membalas ajakan orang lain yang bersekutu, membuat senang dan mencari afeksi dari objek yang disukai, patuh dan setia pada kawan. Sedangkan Baron dan Byrne (2005) menjelaskan bahwa kebutuhan afiliasi adalah motif dasar untuk mencari dan mempertahankan relasi interpersonal. Motivasi afiliasi juga berhubungan dengan kecenderungan untuk membentuk pertemanan dan kelompok sosial.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan yang baik adalah syarat utama dalam menunjang kelancaran proses kegiatan organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan lebih menekankan pada suatu perilaku pemimpin dari semua sifat-sifat pemimpin yang telah ada. Siapapun yang menduduki posisi pemimpin

diharapkan dapat bertindak secara efektif sebagai seorang pemimpin.

Teori kepemimpinan menjelaskan bahwa seseorang disebut sebagai pemimpin jika ia mampu mempengaruhi orang lain untuk berbuat sesuatu sesuai dengan apa yang diinginkannya. Kepemimpinan yang efektif akan lebih menekankan pada suatu perilaku pemimpin dari semua sifat pemimpin yang ada.

Hasnawati (2016) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah seni mengelola dan memberdayakan sekelompok orang atas dasar kekuatan kepribadian untuk mendapatkan suatu sinergi dan kinerja yang optimal dan memiliki nilai tambah bagi kelompok tersebut. Fahlevi (2016) menjelaskan bahwa pemimpin dalam usahanya perlu menggunakan pedoman tertentu sebagai landasan pelaksanaan agar mencapai hasil yang diharapkan. Pelaksanaan disiplin dalam organisasi ditujukan supaya semua anggota yang ada dalam organisasi bersedia dan sukarela. Peraturan yang ditaati berarti memberikan sebuah dukungan terhadap suatu organisasi dalam melaksanakan target-target yang telah ditentukan.

Salah satu bentuk kepemimpinan adalah kepemimpinan transformasional. Hayward (2005) menyatakan bahwa

pemimpin adalah seseorang yang memiliki suatu tujuan dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota kelompok yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan organisasi. Pada praktiknya, seorang pemimpin menggunakan dan menerapkan suatu cara atau gaya tertentu dalam menjalankan kepemimpinannya sebagai kekuatan dinamis yang dapat mendorong, memotivasi dan mengkoordinasi anggota kelompoknya dalam mencapai target yang telah disepakati. Amirullah dan Budiyo (2004) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah suatu faktor kemanusiaan, mengikat suatu kelompok bersama dan memberi motivasi untuk tercapainya tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Seorang pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang dapat memotivasi anggotanya dengan suatu mekanisme tertentu guna meningkatkan kinerja anggota yang dikenal dengan gaya kepemimpinan transformasional.

Lensufiie (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengertian suatu cara memimpin yang bertujuan untuk melakukan perubahan organisasi menuju arah yang lebih baik.

Bass dan Riggio (2006) menjelaskan bahwa seorang pemimpin

yang transformasional harus mampu membujuk anggotanya untuk melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar. Dimensi dalam kepemimpinan transformasional oleh Bass dan Avolio (1994) dalam Bass dan Riggio (2006) meliputi pengaruh ideal (*ideal influence*), motivasi inspirasi (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) dan konsiderasi individu (*individual consideration*).

Kinerja

Bernardin dan Russel dalam Ruky (2002) mendefinisikan kinerja sebagai catatan tentang hasil-hasil yang dicapai dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu selama kurun waktu tertentu. Sedarmayanti (2001) menjabarkan kinerja sebagai pencapaian hasil pelaksanaan kerja, yaitu bagaimana seseorang melakukan suatu hal menurut jabatan atau peranan dalam suatu organisasi.

Bernardin dan Russel (1993) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi seseorang kepada organisasi tempat mereka bekerja. Sedangkan menurut Cascio (1992) penilaian kinerja adalah

sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok. Bambang dan Wahyudi (2002) mendeskripsikan penilaian kinerja adalah sebagai suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja atau jabatan seorang tenaga kerja termasuk potensi pengembangannya. Menurut Simamora (2004) penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja seseorang. Gibson (2000) menjelaskan secara lebih rinci mengenai beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya faktor individu, faktor organisasi dan faktor psikologis.

Perumusan Hipotesis

Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan

Komitmen organisasional para manajer didukung oleh suasana spiritualitas tempat kerja. Komitmen organisasional pada tempat yang memiliki iklim spiritualitas yang baik mendukung para karyawan dalam pemenuhan atau tuntutan spiritualnya, keamanan psikologi, mewujudkan cita-cita dan merasa lebih menjadi manusia (Rego, 2007). Berlawanan dengan hasil

dari Rego (2007), Shafer (2009) menemukan bahwa konflik kerja organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Ia menyatakan bahwa konflik kerja yang terjadi tidak memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis 1 (H1) yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H1: Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh kebutuhan afiliasi terhadap kinerja karyawan

McClelland (1987) menjelaskan bahwa karakter individu dengan kebutuhan afiliasi yang tinggi cenderung dapat menjaga hubungan sosial dengan baik, tidak dapat berada dalam kondisi yang kompetitif, nyaman dalam norma dan harapan orang lain serta cocok dalam pekerjaan yang membutuhkan kerja sama tim. Mangkunegara (2011) menyatakan motivasi merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi.

Masrukin dan Waridin (2006) menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Senada dengan

Masrukin dan Waridin (2006), Affull dan Broni (2012) dan Esa (2014) menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Di lain pihak, Hendrianto (2015) dan Theodora (2015) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Kusasih (2014) menemukan bahwa motivasi afiliasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis 2 (H2) yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H2 : Kebutuhan afiliasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pengaruh moderasi gaya kepemimpinan transformasional pada pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan

Kepemimpinan transformasional oleh Hayward (2005) didefinisikan sebagai proses mempengaruhi perubahan besar dalam sikap dan asumsi anggota organisasi dan membangun komitmen untuk misi dan tujuan organisasi. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan menyatakan visi, menggunakan pemikiran baru, mendorong pengembangan anggota, memberikan umpan balik secara berkala, menerapkan pengambilan keputusan

secara partisipatif, membentuk kerja sama dan menciptakan lingkungan kerja saling percaya.

Lensufiie (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengertian suatu cara memimpin yang bertujuan untuk melakukan perubahan organisasi menuju arah yang lebih baik. Apriliana (2012) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memperkuat pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja. Memari *et al.* (2013) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memperkuat pengaruh komitmen terhadap kinerja. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis 3 (H3) yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H3: Kepemimpinan transformasional memoderasi positif komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh moderasi gaya kepemimpinan transformasional pada pengaruh kebutuhan afiliasi terhadap kinerja karyawan

Fahlevi (2016) menemukan bahwa gaya kepemimpinan memoderasi motivasi terhadap kinerja. Senada dengan Fahlevi (2016), Hasnawati (2016) juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan

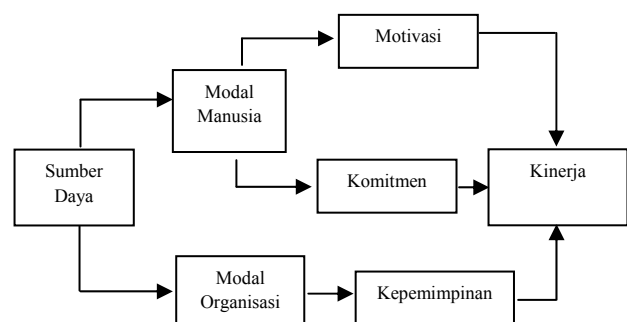
memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja. Seorang pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional memiliki karakter-karakter yang dapat mempengaruhi kebutuhan afiliasi karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis 4 (H4) yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H4: Kepemimpinan transformasional memoderasi positif kebutuhan afiliasi terhadap kinerja karyawan.

Model Penelitian

Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian-penelitian terdahulu, maka model penelitian digambarkan sebagai berikut.

Gambar 1. Model Penelitian

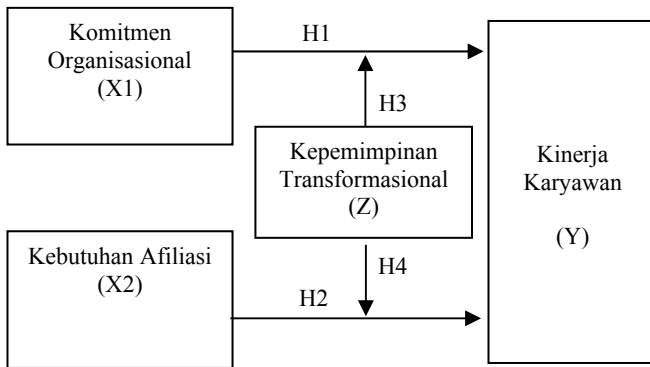


Sumber : Edwinson dan Malone (1997), Hayward (2005), Ancok (2012), Rivai dan Sagala (2009)

Adanya perbedaan hasil penelitian (*research gap*) antara variabel kebutuhan

afiliasi terhadap kinerja, yakni ada yang berpengaruh signifikan dan tidak signifikan. Untuk mengatasi perbedaan pendapat tersebut maka model penelitian empiris dimasukkan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi. Adapun kerangka penelitian ini digambarkan sebagai berikut.

Gambar 2. Kerangka Pikir Penelitian



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini

Metodologi Penelitian

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan pada PT. Sariinti Industri Pangan Flour Mills sebanyak 138 orang yang terdiri atas divisi operasional, marketing, akunting, keuangan dan personalia. Sampel yang digunakan adalah seluruh anggota populasi dengan metode sensus. Namun, dalam pengumpulan data terdapat 8 kuesioner tidak kembali dan 4 kuesioner diisi tidak lengkap sehingga hanya 126 kuesioner yang dapat diolah. Model persamaan regresi

yang digunakan adalah sebagai berikut (Ghozali, 2016).

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 (X_1.Z) + \beta_4 (X_2.Z) + e$$

Dimana:

Y : Kinerja karyawan

X₁ : Komitmen organisasi

X₂ : Kebutuhan afiliasi

Z :Kepemimpinan transformasional

β : Koefisiensi regresi

e : *Error* / residu

Hasil dan Pembahasan

Uji Instrumen

Hasil uji instrumen menunjukkan bahwa nilai *Corrected Item Total Correlation* atau r-hitung setiap indikator lebih besar dari r-tabel = 0,147 (df = n - 2 = 126 - 2 = 124, α = 0,05) yang berarti indikator-indikator tersebut menunjukkan valid atau sah diteliti. Hasil uji instrumen juga menunjukkan bahwa hasil pengujian menunjukkan nilai *Cronbach Alpha* atau r hitungnya lebih besar dari 0,70 (r standar), sehingga dapat disimpulkan reliabel.

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Hasil uji Kolmogorov-Smirnov menunjukkan bahwa nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* 0,051 dimana lebih besar dari 0,05

yang berarti bahwa data residual berdistribusi secara normal.

2. Uji Multikolinieritas

Hasil uji multikolinieritas menunjukkan nilai *Tolerance* tidak ada variabel independen yang memiliki nilai kurang dari 0,10 yang berarti bahwa tidak ada korelasi antar variabel independen yang nilainya 95%. Hasil perhitungan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) juga menunjukkan hal yang sama yaitu tidak ada variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih besar dari 10 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi.

3. Uji Autokorelasi

Hasil uji Durbin-Watson menunjukkan nilai 1,725 dan berdasarkan Tabel Durbin-Watson untuk ($N = 126$, $k = 4$, $\alpha = 0,05$) adalah $dl \leq d \leq du$ ($1,644 \leq 1,725 \leq 1,775$) sehingga tidak ada autokorelasi.

4. Uji Heteroskedastisitas

Hasil perhitungan uji Park menunjukkan bahwa nilai signifikansi untuk semua variabel adalah lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan

bahwa model regresi tidak terdapat heteroskedastisitas.

Uji Kelayakan Model

Hasil pengujian koefisien determinasi menunjukkan bahwa angka *adjusted R square* atau *adjusted R²* sebesar 0,706. Hal ini berarti bahwa variabel - variabel bebas yaitu komitmen organisasional, kebutuhan afiliasi dan variabel moderasi (Kepemimpinan transformasional) dapat menjelaskan variasi dari variabel terikat kinerja karyawan sebesar 70,6% sedangkan yang 29,4% dijelaskan variabel/faktor lain di luar model.

Hasil uji F menunjukkan bahwa nilai F hitung = 1.252,046 > F tabel = 2,45 ($df_1 = k = 4$ dan $df_2 = n - k - 1 = 126 - 4 - 1 = 121$, $\alpha = 0,05$), dengan angka signifikansi = 0,000 < $\alpha = 0,05$ (signifikan). Berdasarkan pengujian *adjusted R²* dan F di atas dapat disimpulkan model persamaan regresi layak untuk digunakan.

Uji Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis pengaruh komitmen organisasional dan kebutuhan afiliasi terhadap kinerja karyawan dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi disajikan pada Tabel.

Tabel
Koefisien Regresi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.827	1.273		1.525	.113
	Komitmen Org. (X1)	.085	.132	.272	1.932	.036
	Kebutuhan Afiliasi (X2)	.576	.079	.285	6.917	.000
	Mod_X1.Z	.047	.015	.453	2.325	.046
	Mod_X2.Z	.041	.008	.378	2.596	.019

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 1. dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan = 1,932 > t tabel = 1,658 (df = n - k - 1 = 126 - 4 - 1 = 121, $\alpha = 0,05$) dengan angka signifikansi = 0,036 < $\alpha = 0,05$ (signifikan), dengan demikian maka hipotesis (H1) bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan terbukti.

Nilai t hitung dari pengaruh variabel kebutuhan afiliasi terhadap kinerja karyawan = 6,917 > t tabel = 1,658 dengan angka signifikansi = 0,000 < $\alpha = 0,05$ (signifikan), dengan demikian maka hipotesis (H2) bahwa kebutuhan afiliasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan terbukti.

Nilai t hitung dari pengaruh variabel moderasi (Mod_X1.Z) sebesar 2,325 > t tabel = 1,658 dengan angka signifikansi = 0,046 < $\alpha = 0,05$ (signifikan), dengan demikian maka

hipotesis (H3) bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi positif pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan terbukti.

Nilai t hitung dari pengaruh variabel moderasi (Mod_X2.Z) sebesar 2,596 > t tabel = 1,658 dengan angka signifikansi = 0,019 < $\alpha = 0,05$ (signifikan), dengan demikian maka hipotesis (H4) bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi positif pengaruh kebutuhan afiliasi terhadap kinerja karyawan terbukti.

Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif ($\beta_1 = 0,272$) dan signifikan (sig. = 0,036) terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis (H1) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional maka semakin tinggi kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Rego (2007) yang menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja para manajer perusahaan. Taurisa dan Ratnawati (2012) juga menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Pengujian hipotesis juga menunjukkan bahwa kebutuhan afiliasi berpengaruh positif ($\beta_2 = 0,285$) dan signifikan ($\text{sig.} = 0,000$) terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis (H2) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi kebutuhan afiliasi karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kusasih (2014) menunjukkan bahwa motivasi afiliasi secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja. Esa (2014) menunjukkan bahwa motivasi terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Theodora (2015) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil uji interaksi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi positif ($\beta_3 = 0,453$) dan signifikan ($\text{sig.} = 0,046$) pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis (H3) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa kepemimpinan transformasional yang baik dapat memperkuat pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional dapat menjadi acuan para karyawan mengenai bagaimana memiliki sikap komitmen

terhadap perusahaan. Perkataan dan instruksi pemimpin yang berkarisma dapat dengan mudah diikuti oleh para anggotanya. Hal ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Apriliana (2012) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan memperkuat pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja. Hal senada juga disampaikan oleh Memari et al. (2013) bahwa gaya kepemimpinan memperkuat pengaruh komitmen terhadap kinerja.

Hasil signifikan juga diperoleh untuk kepemimpinan transformasional yang memoderasi positif ($\beta_4 = 0,378$) dan signifikan ($\text{sig.} = 0,019$) pengaruh kebutuhan afiliasi terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis (H4) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa kepemimpinan transformasional yang baik dapat memperkuat pengaruh kebutuhan afiliasi terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang memiliki kesediaan untuk berdiskusi, mendengarkan ide, memberikan saran kepada anggotanya akan menciptakan perasaan nyaman sehingga karyawan memiliki kebutuhan untuk berteman atau berafiliasi. Gagasan pemimpin yang menyertakan partisipasi anggotanya akan lebih mudah diterima. Hal ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan Fahlevi

(2016) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan memoderasi motivasi terhadap kinerja. Hasnawati (2016) juga pada penelitiannya menemukan bahwa gaya kepemimpinan memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dapat diambil beberapa simpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional maka semakin tinggi kinerja karyawan.
2. Kebutuhan afiliasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin besar kebutuhan afiliasi karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan.
3. Kepemimpinan transformasional memoderasi positif pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan terbukti, hal ini menunjukkan bahwa adanya kepemimpinan transformasional yang baik akan memperkuat pengaruh

komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

4. Kepemimpinan transformasional memoderasi positif pengaruh kebutuhan afiliasi terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa adanya kepemimpinan transformasional yang baik akan memperkuat pengaruh kebutuhan afiliasi terhadap kinerja karyawan.

Rekomendasi

Berdasarkan hasil analisis data, maka diusulkan beberapa saran sebagai berikut:

1. Perlunya meningkatkan kualitas komitmen organisasional melalui pemberian penghargaan kepada karyawan berprestasi, beasiswa bagi putra-putri karyawan berprestasi dan optimalisasi media informasi perusahaan untuk menambah wawasan tentang peran karyawan.
2. Perlunya peningkatan kebutuhan afiliasi karyawan melalui penciptaan kondisi agar karyawan memiliki ruang yang cukup untuk bersosialisasi satu sama lain.
3. Perlunya meningkatkan peran manajer dalam memperhatikan anggotanya melalui pelibatan anggota dalam diskusi dan

pemberian teladan dari manajer kepada anggotanya.

4. Perlunya memperhatikan sikap dan penerimaan (*positioning*) para manajer agar kepemimpinan transformasional efektif melalui keterbukaan sikap manajer, mengapresiasi anggotanya dan menambah serta memperkaya wawasan manajerial.

Dengan langkah – langkah di atas diharapkan kinerja karyawan pada PT Sariinti Industri Pangan Flour Mills dapat meningkat dan selanjutnya akan dapat menunjang kinerja perusahaan sehingga mencapai keunggulan kompetitif.

REFERENSI

- Afful-Broni, A, 2012, Relationship between Motivation and Job Performance at the University of Mines and Technology, Tarkwa, Ghana : *Leadership Lessons, Creative Education*, Vol.3. pp. 309-314.
- Aghdasi, S *et al.*, 2011, Emotional Intelligence and Organizational Commitment : Testing the Mediatory Role of Occupational Stress and Job Satisfaction, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.29. pp. 1965-1976.
- Amirullah dan Budiyo, H, 2004, *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta, Graha Ilmu Hasibuan
- Ancok, D, 2012, *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*, Jakarta, Penerbit Erlangga
- Armstrong, M, 1990, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT. Elex Media Komputindo.
- Asgari, MH *et al.*, 2013, Investigation of Relationship between Organizational Commitment and Professional Commitment in Gas Company of Guilan Province, Iran, *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, Vol.4 pp. 2322-2326.
- Cohen, A dan Shamai, O, 2009, The Relationship between Individual Values, Psychological Well-being, and Organizational Commitment among Israeli Police Officers, *An International Journal of Police Strategies and Management*, Vol.33. pp. 30-51.
- Barney, Jay B, 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*; 17, (1), pp. 99–120.
- Barney, Jay B, 2001, Is The Resource – Based “View” A Useful Perspective For Startegic management Research? Yes. Academy of Management, *The academy of Management review*, Vol. 26. (1). Pp. 41 – 56.
- Bass, B.M. dan Riggio, R.E, 2006, *Transformational Leadership* Second Edition. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Publisher.
- Bernardin, H.J dan Russel, J.E.A, 1993, *Human Resource Management*. New York : Mc Graw Hill Inc.
- Esa, K.W, 2014, Pengaruh Motivasi, Kemampuan dan Disiplin terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Samudera Indonesia di Semarang, *Jurnal Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dian Nuswantoro*, pp. 1-11
- Fahlevi, D. R, 2016, Pengaruh Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Dosen dengan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Akademi Kesejahteraan Sosial AKS Ibu Kartini Semarang),

- Jurnal STIE Semarang*, Vol 8, (2), pp. 138-156
- Foong, K dan Yorston R, 2003, Human Capital Measurement and Reporting: A British Perspective, *Journal of London Business School*, June, pp. 1- 48
- Ghozali, I, 2016, Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 21. Edisi 7, Semarang, Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson. J. L, 2000, *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*, Jakarta, Bina Rupa Aksara
- Gomes, F. C, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kedua, Penerbit Yogyakarta, Andi Offset.
- Hasibuan, M. S. P, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Bumi Aksara.
- Hasnawati, 2016, Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional Memoderasi Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus Pada SMA Negeri Di Kecamatan Pati Kabupaten Pati), *Jurnal Mahasiswa Pasca Sarjana Universitas Stikubank Semarang Periode Kedua*, pp. 1-12
- Hayward, B. A, 2005, Relationship between employee performance, leadership and emotional intelligence in a south african parastatal organization. *Thesis: Rhodes University*
- Hendrianto, J, 2015, Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT X, *Journal of AGORA* Vol. 3, (2), pp. 128-133
- Kusasih, I. A. K. R. 2014, Pengaruh Motivasi Prestasi, Kekuasaan, dan Afiliasi terhadap Kinerja Dosen pada Perguruan Tinggi Swasta Di Surakarta, *Jurnal STIE Surakarta*, pp. 1-11
- Lensufiie, Tikno, 2010, *Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa*, Jakarta, Erlangga
- Mangkunegara, A. A. A. P, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya
- Martoyo, S, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, BPFE.
- Marzuki, 2002, *Metodologi Riset*, Yogyakarta, BPFE UII.
- Mas'ud, F, 2002, *40 Mitos Manajemen Sumber Daya Manusia*, Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.