

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KOMITMEN AFEKTIF DAN NORMATIF,
DENGAN KEPERCAYAAN PADA PEMIMPIN
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

(Studi pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan D. I. Y)

SKRIPSI



Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
Pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun Oleh :

AKHMAD BENNY ANSORI

NIM: 12010113120104

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2018

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Akhmad Benny Ansori

Nomor Induk Mahasiswa : 12010113120104

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KOMITMEN AFEKTIF DAN NORMATIF,
DENGAN KEPERCAYAAN PADA
PEMIMPIN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi pada PT. PLN (persero) Distribusi Jawa
Tengah dan D. I. Y)**

Dosen Pembimbing : Andriyani, S.E., MM.

Semarang, 19 Oktober 2018

Dosen Pembimbing

(Andriyani, S.E., MM.)

NIP. 19780404 200604 2002

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Akhmad Benny Ansori
Nomor Induk Mahasiswa : 12010113120104
Fakultas / Departemen : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen
Judul Skripsi : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KOMITMEN AFEKTIF DAN NORMATIF,
DENGAN KEPERCAYAAN PADA
PEMIMPIN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi pada PT. PLN (persero) Distribusi Jawa
Tengah dan D. I. Y)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada hari Rabu, 31 Oktober 2018

Tim penguji,

1. Andriyani, SE., MM. (.....)
2. Dr. Fuad Mas'ud, MIR (.....)
3. Drs. Budi Sudaryanto MT. (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya Akhmad Benny Ansori menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **“Pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif dan Normatif, dengan Kepercayaan Pada Pemimpin Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan D. I. Y)”** merupakan hasil dari tulisan saya sendiri. Saya dengan ini menyatakan bahwa sesungguhnya secara keseluruhan maupun sebagian dalam skripsi ini tidak terdapat tulisan dari karya orang lain yang saya ambil. Maksud pengambilan dengan cara meniru dan menyalin

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 19 Oktober 2018

Yang membuat pernyataan

Akhmad Benny Ansori
NIM.12010113120104

ABSTRACT

The purpose of this research is to analysis the effect of transformational leadership style on affective commitment and normative commitment, with trust in leaders as mediating variable at PT. PLN (Persero) Distribution of Central Java and Special Region of Yogyakarta using nonprobability sampling techniques. The sample in this research amounting to 123 respondents from 209 employee at PT. PLN (persero) Distribution Central Java and D. I. Yogyakarta. This research has six hypotheses. Analytical tool used in this research is Structural Equation Model (SEM).

The result shows that transformational leadership style have positive and significant influence on trust in leaders, affective commitment, and normative commitment. Trust in leaders mediating between transformational leadership style on affective commitment and normative commitment.

Keyword: transformational leadership, affective commitment, normative commitment, with trust in leaders

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif dan komitmen normatif, dengan kepercayaan pada pemimpin sebagai variabel mediasi pada PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Tengah dan D. I. Y, dengan menggunakan teknik pengambilan sampel *nonprobability sampling*. Dengan jumlah sampel sebanyak 123 responden, dari populasi 209 karyawan PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Tengah dan D. I. Y. Penelitian ini memiliki enam hipotesis. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepercayaan pada pemimpin, komitmen afektif, dan komitmen normatif, dan kepercayaan pada pemimpin memediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif dan normatif.

Kata kunci: Kepemimpinan transformasional, kepercayaan pada pemimpin, komitmen afektif, komitmen normatif

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto:

“Tidak Aku ciptakan jin dan manusia kecuali untuk menyembah-Ku”

(QS:adz-Dzariyat;56)

“Hidup pada dasarnya adalah sebuah perjalanan, teruslah berjalan dan jangan lupa akan hakikat engkau diciptakan.”

(Mahasiswa tingkat akhir, 2016)

“Ilmu yang paling utama adalah ilmu hal (yang dibutuhkan), perbuatan yang paling mulia ialah menjaga perilaku”

(Ta’lim muta’alim, Syaikh Az-Zarnuji)

...

Persembahan:

Skripsi ini saya persembahkan untuk kedua orang tua saya, adik, dan orang – orang yang mencintai saya.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif dan Normatif, dengan Kepercayaan Pada Pemimpin Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan D. I. Y)”**. Tak lupa juga shalawat dan salam selalu tercurah kepada Nabi besar kita, Nabi Muhammad SAW.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi persyaratan dalam rangka menyelesaikan program strata satu (S1) di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro. Penulisan skripsi ini tidak mungkin dapat diselesaikan tanpa adanya bantuan dan doa dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Suharnomo, SE., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
2. Bapak Dr. Harjum Muharam, S.E, M.E selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
3. Bapak Drs. H. Mudiantono M.Sc. selaku Dosen Wali yang telah memberikan arahan dan nasehat selama perkuliahan
4. Ibu Andriyani, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan arahan dalam skripsi ini.

5. Bapak Dr. Fuad Mas'ud, MIR dan Bapak Drs. Budi Sudaryanto MT. selaku dosen penguji yang telah bersedia meluangkan waktu untuk menguji hasil penelitian saya, memberikan saran dan masukan untuk penelitian saya.
6. Seluruh Bapak Ibu Dosen yang telah memberikan banyak ilmu selama masa perkuliahan, serta para staff tata usaha, perpustakaan dan seluruh karyawan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
7. Kedua orang tua yang sangat saya sayangi, Bapak Nur Wachid dan Ibu Siti Umaryani yang selalu memberikan doa untuk saya dan dukungan, serta adik saya M. Rizal Ainun N.
8. Seluruh pihak PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Jateng dan D. I. Y yang telah bersedia membantu penulis dalam penelitian skripsi ini.
9. Sahabat-sahabat yang telah membantu proses dalam perkuliahan dalam suka ataupun duka, teman-teman penghuni kos 54. Aiman, Tole, Olwan Andre, Latif, Fadli, Dhika, Nanda, dan Wahyudi
10. Unit Kegiatan Mahasiswa Fakultas Kelompok Studi Ekonomi Islam (KSEI) kabinet Bahagia 2016 dan Mizan FEB Undip yang telah mengajarkan penulis arti berorganisasi, dan makna keluarga yang sesungguhnya.
11. Teman-teman Manajemen s1 angkatan 2013 yang tidak bisa disebutkan satu persatu, yang telah memberikan bantuan, kenangan dan selalu memberikan informasi selama perkuliahan
12. Semua pihak yang secara tidak langsung ikut terlibat dalam proses penyusunan skripsi ini.

Semoga Allah SWT selalu memberikan pertolongan, perlindungan, serta membalas segala kebaikan semua pihak tersebut di atas. Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penyusunan skripsi ini, oleh karena itu penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya.

Semarang, 19 Oktober 2018

Penulis,

(Akhmad Benny Ansori)
NIM. 12010113120104

DAFTAR ISI

SAMPUL.....	i
PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
ABSTRAK	vi
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
BAB I	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	8
1.4 Sistematika Penulisan	10
BAB II	11
2.1 Landasan Teori	11
2.1.1 Teori Kepemimpinan	11
2.1.2 Komitmen Organisasi	15
2.1.3 Kepemimpinan Transformasional.....	17
2.1.4 Kepercayaan pada Pemimpin.....	20
2.2 Hubungan Antar Variabel	22
2.2.1 Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Komitmen Afektif.....	22
2.2.2 Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Komitmen Normatif	23
2.2.3 Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepercayaan pada Pemimpin	23
2.2.4 Hubungan Kepercayaan pada Pemimpin terhadap Komitmen Afektif.....	24
2.2.5 Hubungan Kepercayaan pada Pemimpin terhadap Komitmen Normatif.....	25

2.2.6	Kepercayaan pada Pemimpin memediasi antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif dan Komitmen Normatif.....	25
2.3	Kerangka Pemikiran Teoritis	32
BAB III		34
3.1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel	34
3.1.1	Variabel Penelitian.....	34
3.1.2	Definisi Operasional Variabel.....	36
3.2	Populasi dan Sampel Penelitian.....	39
3.2.1	Populasi.....	39
3.2.2	Sampel.....	40
3.2.3.	Penentuan Jumlah Sampel	40
3.3	Jenis dan Sumber Data.....	41
3.3.1	Data Primer	41
3.3.2	Data Sekunder	41
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	41
3.4.1	Kuesioner (Angket).....	41
3.4.2	Studi Pustaka.....	42
3.5	Metode Analisis Data.....	42
3.5.1	Analisis Deskriptif	42
3.5.2	Uji <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM).....	44
3.5.3	Uji Efek Mediasi Baron-Kenny	53
BAB IV		55
4.1	Deskripsi Objek Penelitian.....	55
4.1.1	Gambaran Umum Perusahaan.....	55
4.1.2	Sejarah Singkat PT. PLN (Persero).....	56
4.1.3	Logo PT. PLN (Persero)	57
4.1.4	Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta.....	59
4.2	Gambaran Umum Responden	62
4.2.1	Responden Berdasarkan Usia.....	63
4.2.2	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	64
4.2.3	Responden Berdasarkan Masa Kerja	64
4.2.4	Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	65

4.3 Hasil Analisis Deskriptif	66
4.3.1 Analisis Angka Indeks Setiap Variabel.....	66
4.3.2 Analisis Tabulasi Silang (<i>Crosstab</i>)	74
4.4 Analisis Data SEM	85
4.4.1 Pengembangan Model Teoritis	86
4.4.2 Pengembangan Diagram Path (<i>Path Diagram</i>).....	86
4.4.3 Konversi Diagram Alur kedalam Persamaan	88
4.4.4 Memilih Matriks Input dan Estimasi Model	90
4.4.5 Evaluasi Kriteria <i>Goodness-of-Fit</i>	110
4.4.6 Interpretasi dan Modifikasi Model.....	119
4.4.7 Pengujian Hipotesis.....	121
4.4.8 Analisis <i>Direct Effect, Indirect Effect</i> dan <i>Total Effect</i>	123
4.5 Pembahasan	126
4.5.1 H1: Kepemimpinan Transformasional Memiliki Pengaruh Positif Terhadap Komitmen Afektif.....	127
4.5.2 H2: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen normatif.....	127
4.5.3 H3: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kepercayaan pada Pemimpin.....	128
4.5.4 H4: Kepercayaan pada Pemimpin berpengaruh positif terhadap Komitmen Afektif	128
4.5.5 H5: Kepercayaan pada Pemimpin berpengaruh positif terhadap Komitmen Normatif	129
4.5.6 H6: Variabel Kepercayaan pada Pemimpin memediasi antara Kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif dan normatif	129
BAB V	131
5.1 Kesimpulan	131
5.2 Implikasi Teoritis	134
5.3 Keterbatasan Penelitian	136
5.4 Saran	136
5.4.1 Implikasi Manajerial	137
5.4.2 Bagi Peneliti Selanjutnya.....	138
DAFTAR PUSTAKA	140
LAMPIRAN A	144

LAMPIRAN B	146
LAMPIRAN C	154
LAMPIRAN D	165
LAMPIRAN E	171
LAMPIRAN F	177

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Tahapan Evolusi Teori Kepemimpinan.....	12
Tabel 2.2	Penelitian terdahulu.....	27
Tabel 3.1	Persamaan Model Pengukuran.....	46
Tabel 4.1	Responden Berdasarkan Usia.....	63
Tabel 4.2	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	64
Tabel 4.3	Responden Berdasarkan Masa Kerja	65
Tabel 4.4	Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	65
Tabel 4.5	Perhitungan Angka Indeks variabel Kepemimpinan Transformasional	68
Tabel 4.6	Perhitungan Angka Indeks variabel Kepercayaan pada Pemimpin	70
Tabel 4.7	Perhitungan Angka Indeks Variabel komitmen afektif	71
Tabel 4.8	Perhitungan Angka Indeks Variabel Komitmen Normatif	73
Tabel 4.9	Tabulasi Silang Usia terhadap Kepemimpinan transformasional....	75
Tabel 4.10	Tabulasi silang Jenis Kelamin terhadap Kepemimpinan Transformasional.....	76
Tabel 4.11	Tabulasi Silang Lama Kerja terhadap Kepemimpinan transformasional.....	76
Tabel 4.12	Tabulasi Silang Pendidikan terhadap Kepemimpinan Transformasional.....	77
Tabel 4.13	Tabulasi Silang Usia terhadap Kepercayaan pada Pemimpin	78
Tabel 4.14	Tabulasi Silang Jenis Kelamin terhadap Kepercayaan pada Pemimpin.....	78
Tabel 4.15	Tabulasi Silang Lama Kerja terhadap Kepercayaan pada Pemimpin	79
Tabel 4.16	Tabulasi Silang Pendidikan terhadap Kepercayaan pada Pemimpin	80

Tabel 4.17	Tabulasi Silang Usia terhadap komitmen Afektif.....	80
Tabel 4.18	Tabulasi Silang Jenis Kelamin terhadap komitmen Afektif.....	81
Tabel 4.19	Tabulasi Silang Lama Kerja terhadap komitmen Afektif.....	81
Tabel 4.20	Tabulasi Silang Pendidikan terhadap komitmen Afektif.....	82
Tabel 4.21	Tabulasi Silang Usia terhadap komitmen Normatif.....	83
Tabel 4.22	Tabulasi Silang Jenis Kelamin terhadap komitmen Normatif.....	83
Tabel 4.23	Tabulasi Silang Lama Kerja terhadap komitmen Normatif.....	84
Tabel 4.24	Tabulasi Silang Pendidikan terhadap komitmen Normatif.....	85
Tabel 4.25	Persamaan <i>Measurement Model</i>	89
Tabel 4.26	Sampel Covariances – Estimate	91
Tabel 4.27	Kriteria <i>Goodness-of-fit</i> konstruk Kepemimpinan Transformasional	93
Tabel 4.28	Regression Weights Confirmatory Factor Analysis Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	94
Tabel 4.29	Kriteria Goodness-of-Fit konstruk Kepercayaan pada Pemimpin ...	95
Tabel 4.30	Regression Weights Confirmatory Factor Analysis Kepercayaan pada Pemimpin	96
Tabel 4.31	Kriteria <i>Goodness-of-Fit</i> Konstruk Komitmen Afektif	97
Tabel 4.32	<i>Regression Weights Confirmatory Factor Analysis</i> Komitmen Afektif.....	98
Tabel 4.33	Kriteria <i>Goodness-of-Fit</i> Konstruk Komitmen Normatif	100
Tabel 4.34	<i>Regression Weights Confirmatory Factor Analysis</i> Komitmen Normatif	100
Tabel 4.35	Hasil Uji CFA Variabel Eksogen	102
Tabel 4.36	Regression Weight CFA Variabel Eksogen	102
Tabel 4.37	Hasil Uji Fit CFA Variabel Endogen	104
Tabel 4.38	Regression Weight CFA Variabel Endogen	105
Tabel 4.39	Hasil Uji Fit Full Model	107
Tabel 4.40	Regression Weight CFA Full Model SEM	107

Tabel 4.41	Hasil Uji Normalitas	111
Tabel 4.42	Hasil Mahalanobis Distance	113
Tabel 4.43	Perhitungan Nilai Variance Extracted dan Construct Reiability ...	115
Tabel 4.44	Standardized Regression Weight Variabel	118
Tabel 4.45	Standardized Residual Covariance Variabel	120
Tabel 4.46	Uji Hipotesis	121
Tabel 4.47	Nilai <i>Direct Effect</i>	124
Tabel 4.48	Nilai <i>Indirect Effect</i>	125
Tabel 4.49	Nilai <i>Total Effect</i>	125
Tabel 5.1	Implikasi Teoritis	134

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	32
Gambar 3.1	Diagram Jalur.....	45
Gambar 4.1	Logo PT. PLN (persero).....	57
Gambar 4.2	Path Diagram.....	87
Gambar 4.3	<i>Confirmatory Factor Analysis</i> Kepemimpinan Transformasional.....	92
Gambar 4.4	<i>Confirmatory Factor Analysis</i> Kepercayaan pada Pemimpin.....	95
Gambar 4.5	<i>Confirmatory Factor Analysis</i> Komitmen Afektif.....	97
Gambar 4.6	<i>Confirmatory Factor Analysis</i> Komitmen Normatif.....	99
Gambar 4.7	CFA Variabel Eksogen.....	101
Gambar 4.8	CFA Variabel Endogen.....	104
Gambar 4.9	Full Model SEM.....	106

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN A Surat Bukti Penelitian.....	144
LAMPIRAN B Kuesioner Penelitian.....	146
LAMPIRAN C Tabulasi Data.....	154
LAMPIRAN D Analisis SEM setiap Variabel	165
LAMPIRAN E Perhitungan CFA Amos.....	171
LAMPIRAN F Analisis SEM Full Model.....	177

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan atau lembaga adalah suatu organisasi yang didalamnya terdiri dari beberapa orang dan masing-masing orang tersebut memiliki peran, tugas, dan tanggung jawab masing-masing. Menurut Robbins dan Judge (2015), organisasi adalah suatu unit sosial yang dikoordinasi secara sadar, terdiri atas dua atau lebih orang-orang, yang berfungsi pada suatu basis yang kontinu untuk mencapai suatu tujuan bersama atau serangkaian tujuan. Organisasi tidak dapat dilepaskan dari orang-orang yang ada didalamnya, karena orang-orang tersebut yang menjalankan fungsi manajemen lainnya. Handoko (2009) menyatakan bahwa salah satu sumber daya terpenting suatu organisasi adalah sumber daya manusia, karena terdiri atas orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha mereka kepada organisasi. Dengan demikian, menjadi tantangan tersendiri bagi departemen SDM untuk mampu mempertahankan, memberdayakan, dan mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada, untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara efektif dan efisien. Namun, dalam menjalankan kegiatan manajemen sumber daya manusia tentu akan muncul berbagai permasalahan, salah satunya komitmen organisasi yang menurun.

Meyer dan Allen 1991 (dalam, Somers 1995) mengatakan komitmen organisasi memiliki dampak bagi karyawan, antara lain untuk mempertahankan

karyawan dan perilaku di tempat kerja (kinerja dan absensi). Didalam artikelnya, Somers (1995) juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi dalam hal ini komitmen afektif merupakan prediktor *turnover* dan absensi, bersama dengan komitmen normatif yang berdampak pada keputusan karyawan untuk tetap tinggal di organisasi. Dengan demikian, anggota organisasi yang memiliki tingkat komitmen tinggi maka akan berpeluang untuk tetap tinggal bersama organisasi dan memiliki kinerja yang baik, hal tersebut akan berdampak pada peningkatan produktivitas organisasi.

Komitmen organisasi dijelaskan oleh Meyer dan Allen (1991), sebagai konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen organisasi berkaitan dengan kondisi psikologis anggota organisasi untuk tetap menetap didalam organisasi dan bagaimana seorang karyawan mengekspresikan perhatian mereka kepada keberhasilan dan kebaikan organisasi. Seorang anggota yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi maka kinerjanya akan lebih baik karena memiliki hubungan emosi yang baik terhadap organisasi. Selanjutnya Meyer dan Allen merumuskan 3 dimensi komitmen organisasional, yaitu (1) komitmen afektif (*affective commitment*), berkaitan dengan hubungan emosional anggota organisasi terhadap organisasinya, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan organisasi; (2) komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), berkaitan kesadaran anggota organisasi untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi berdasarkan pertimbangan untung dan rugi; (3) komitmen normatif (*normative commitment*),

menggambarkan perasaan yang kuat untuk wajib mentaati peraturan yang ada didalam organisasi dengan baik atau keterlibatan untuk organisasi.

Komitmen organisasional adalah hasil yang terkait dengan kepemimpinan (Walumbwa *et al.* 2005). Seorang pemimpin yang baik ialah yang mampu menyampaikan visi, memotivasi anggota, dan membuat suasana internal organisasi menjadi harmonis dengan cara meningkatkan komitmen organisasi. Pemimpin merupakan jabatan strategis yang penting dalam membawa visi organisasi. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran (Handoko, 2009), Sementara Robbins dan Judge (2015), mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju tercapainya sebuah tujuan atau visi yang ditetapkan. Kepemimpinan yang baik dapat memberikan pengaruh bagi anggota organisasi untuk melaksanakan tugas dengan baik sesuai dengan yang diharapkan dan dikehendaki oleh organisasi. Yukl (1989), dalam teori *Path Goal* mengatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha serius.

Ada banyak model kepemimpinan, salah satunya ialah kepemimpinan transformasional yang memainkan peranan penting bagi berjalannya organisasi. Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa pemimpin transformasional ialah para pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan

diri mereka sendiri demi keuntungan organisasi. Definisi kepemimpinan transformasional menurut Bass (dalam Yukl, 1999), adalah sebagai berikut:

transformational leadership primarily in terms of the leader's effect on followers, and the behaviour used to achieve this effect. The followers feel trust, admiration, loyalty, and respect toward the leader, and they are motivated to do more than they originally expected to do.

bahwa penerapan model kepemimpinan transformasional yaitu melalui pengaruh yang dilakukan oleh pemimpin sebagai teladan terhadap pengikutnya untuk mencapai efek tertentu. Para bawahan merasa percaya, kagum, loyal, dan hormat terhadap atasannya, sehingga termotivasi untuk melakukan tugasnya dengan lebih baik melebihi apa yang diharapkan. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Yukl (1999), menjelaskan pemimpin transformasional dalam proses mempengaruhi secara mendasar dijelaskan dalam hal memotivasi pengikut atau bawahan dengan membuat mereka lebih sadar akan pentingnya hasil dari tugas dan mendorong bawahan untuk melampaui kepentingan mereka sendiri demi organisasi.

Research gap dari penelitian terdahulu, diantaranya bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen afektif dan normatif (Porter, 2015), hasil yang sama diperoleh dari penelitian Erkutlu (2008). Sedangkan, hasil berbeda didapatkan dari penelitian yang dilakukan oleh Mesu, Karin, dan Marteen (2015), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasi, hasil yang sama diperoleh dari

penelitian Ngadiman, Eliyana dan Ratmawati (2013). Adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian terhadap variabel yang sama yaitu kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi menjadi salah satu dasar penelitian yang akan datang harus dilakukan untuk menguji variabel-variabel tersebut.

Dengan adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian dua variabel antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, maka variabel kepercayaan terhadap pemimpin sebagai pemediasi, bisa dicoba untuk diteliti guna menjawab ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu, seperti yang dilakukan Indrayanto *et al.* (2012). Dalam penelitian tersebut dikemukakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap komitmen organisasi dimediasi oleh kepercayaan pada pemimpin. Kepercayaan pada pemimpin adalah pernyataan psikologis yang terjadi ketika anda menyetujui untuk membuat diri anda sendiri menjadi rentan terhadap orang lain karena anda memiliki ekspektasi positif mengenai bagaimana hal-hal akan berubah (Robbins & Judge, 2015). Penelitian ini mencoba menggunakan pemediasi kepercayaan pada pemimpin dengan objek penelitian yang berbeda dari penelitian terdahulu. Adanya kepercayaan yang dimiliki oleh bawahan pada pemimpin tentu akan berdampak baik bagi kondisi internal organisasi yang mampu berdampak kepada produktivitas, karena bawahan merasa bahwa hak dan kepentingan mereka tidak akan disalahgunakan oleh pemimpin begitu pun sebaliknya. Dengan demikian, para pemimpin yang transformasional memperoleh level kepercayaan yang lebih tinggi, kepercayaan mampu meningkatkan komitmen organisasi para bawahan. Seperti dalam penelitian Perry (2004), menyatakan bahwa kepercayaan berpengaruh positif

terhadap komitmen organisasional, hasil yang serupa diperoleh juga dari penelitian Hon dan Lu (2010). Artikel-artikel yang menjadi *research gap* dalam penelitian ini dijelaskan kemudian dalam tabel 2.2 tentang penelitian terdahulu pada Bab II.

Penelitian ini dilakukan di PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Tengah dan D. I. Y), yang berlokasi di Jl. Teuku Umar No. 47, Karangrejo, Gajahmungkur, Kota Semarang, Jawa Tengah, merupakan sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mengurus semua aspek kelistrikan yang ada di Indonesia khususnya di Jawa Tengah dan D. I. Yogyakarta.

Berdasarkan uraian di atas, maka judul yang diambil penelitian ini adalah **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF DAN NORMATIF DENGAN KEPERCAYAAN PADA PEMIMPIN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi pada PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Tengah dan D. I. Y)”**

1.2 Rumusan Masalah

Saat ini komitmen organisasi menjadi isu penting yang mampu menentukan produktivitas perusahaan di era global. Adanya komitmen karyawan yang tinggi terhadap perusahaan, menandakan bahwa perusahaan atau lembaga mampu memberikan kepuasan kerja bagi karyawan, baik itu berupa rekan kerja, kebijakan kompensasi, hubungan dengan atasan, kebijakan promosi bahkan pekerjaan karyawan itu sendiri. Menyadari pentingnya komitmen organisasi dalam peningkatan produktivitas perusahaan maka diperlukan kepemimpinan yang mampu meningkatkan komitmen organisasi. Dalam artikel Osman dan Bahari (2014), mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional telah dipercaya

sebagai bagian yang penting dalam membangun dan menguatkan komitmen organisasi. Dengan komitmen yang kuat, karyawan akan memilih tinggal di dalam organisasi. Jadi kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan komitmen organisasi.

Namun, kesediaan bawahan untuk memenuhi komitmen dan mencapai tujuan organisasi bergantung pada kepercayaan bawahan kepada pemimpin. Yukl (2001), mengatakan membangun kepercayaan ini berasal dari kemampuan pemimpin. Sementara penelitian Shamir, *et al* (1993), dikemukakan bahwa pemimpin transformasional adalah model (suri teladan) bagi bawahan. Bawahan akan meniru keberhasilan dan nilai-nilai dari pemimpin dan jika bawahan berhasil maka mereka akan memiliki tingkat kepercayaan pada pemimpin yang tinggi. Dengan demikian, model kepemimpinan transformasional meningkatkan kepercayaan bawahan pada pemimpin dan akan meningkatkan komitmen organisasi. Terdapat ketidakkonsistenan penelitian terdahulu yang memberikan hasil berbeda mengenai gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi menjadi landasan penelitian ini.

Penelitian ini mencoba untuk meneliti komitmen afektif dan komitmen normatif sebagai variabel dependen. Mengingat pentingnya komitmen afektif dan komitmen normatif untuk diterapkan di dalam internal perusahaan, karena berkaitan dengan hubungan emosional dan loyalitas anggota organisasi terhadap perusahaan atau lembaga demi meningkatkan produktivitas. Tidak disertakannya komitmen berkelanjutan dikarenakan objek penelitian lebih membutuhkan

komitmen afektif dan normatif sebagai variabel dan juga merupakan keterbatasan dari penelitian ini.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis dapat merumuskan pertanyaan penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif?
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen normatif?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan bawahan pada pemimpin?
4. Bagaimana pengaruh kepercayaan pada pemimpin terhadap komitmen afektif?
5. Bagaimana pengaruh kepercayaan pada pemimpin terhadap komitmen normatif?
6. Apakah kepercayaan bawahan pada pemimpin memediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif dan komitmen normatif?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif.
2. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen normatif.

3. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan bawahan pada pemimpin.
4. Untuk menganalisis kepercayaan pada pemimpin terhadap komitmen afektif.
5. Untuk menganalisis kepercayaan pada pemimpin terhadap komitmen normatif.
6. Untuk menganalisis kepercayaan bawahan pada pemimpin memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif dan normatif.

Kegunaan penelitian ini adalah:

1. Secara teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pengetahuan dibidang manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia kaitannya dengan kepemimpinan transformasional, kepercayaan pada pemimpin, komitmen afektif dan normatif.

2. Bagi perusahaan atau organisasi.

Hasil dari penelitian ini mampu memberi kontribusi dalam hal kebijakan departemen SDM, untuk meningkatkan komitmen organisasi para karyawan.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Hasil dari penelitian ini bisa digunakan sebagai bahan rujukan untuk mengembangkan penelitian dengan topik yang serupa.

1.4 Sistematika Penulisan

BAB I: PENDAHULUAN

Dalam bab I akan diuraikan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II: TELAAH PUSTAKA

Dalam bab ini menjelaskan mengenai telaah pustaka yang menjelaskan mengenai variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian. Bab ini juga membahas mengenai penelitian terdahulu, kerangka pemikiran teoritis, dan hipotesis.

BAB III: METODE PENELITIAN

Dalam bab III ini berisi tentang variabel penelitian dan definisi operasional variabel, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis.

BAB IV: HASIL DAN ANALISIS

Dalam bab IV ini akan menjelaskan hasil dari penelitian yang telah dilakukan. Dalam bab ini akan diuraikan mengenai deskripsi objek penelitian, analisis data, dan interpretasi data.

BAB V: PENUTUP

Dalam bagian bab akhir ini berisi tentang simpulan dari penelitian, keterbatasan penelitian, dan saran untuk pihak yang terkait dengan penelitian.