

PENGARUH PELATIHAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL ATASAN TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF ORGANISASI PIMPINAN LEVEL MANAJER DI PT.X

Muh Trisna Ami Jaya¹, Nina Fitriana²

¹Program Studi Magister Psikologi Profesi, Universitas Mercu Buana Yogyakarta, Yogyakarta
205110034@student.mercubuana-yogya.ac.id

²Program Studi Magister Psikologi Profesi, Universitas Mercu Buana Yogyakarta, Yogyakarta
nina@mercubuana-yogya.ac.id

Masuk: 19-07-2024, Revisi: 05-08-2024, Diterima untuk diterbitkan: 30-09-2024

ABSTRAK

Pimpinan level manajer di perusahaan yang memiliki komitmen afektif organisasi yang tinggi memiliki kemampuan dalam memotivasi tim, mengelola perubahan, mengambil keputusan bijak dan menciptakan lingkungan kerja yang positif, sehingga dapat berperan penting dalam memastikan bahwa strategi dan tujuan perusahaan dapat dijalankan dengan efektif dan efisien. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan kepemimpinan transformasional atasan terhadap komitmen afektif organisasi pimpinan level manajer di PT.X. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat perbedaan komitmen afektif organisasi pada pimpinan level manajer di PT.X antara sebelum dan sesudah diberikan pelatihan kepemimpinan transformasional. Subjek yang dilibatkan dalam penelitian ini adalah pimpinan level manajer di PT.X yang berjumlah tujuh orang. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik non parametrik dengan teknik analisis data *uji paired sample t-test*. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan didapatkan data $r = -0.158$ dan $p = 0.735$ ($p > 0.050$) yang berarti pelatihan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen afektif organisasi. Selain itu hasil analisis data yang telah dilakukan pada data skala kepemimpinan transformasional antara sebelum dan sesudah pelatihan diberikan didapatkan data $r = 0.0479$ dan $p = 0.275$ ($p > 0.050$) yang berarti pelatihan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepemimpinan transformasional itu sendiri, maka dimaknai bahwa tingginya tingkat komitmen afektif organisasi dalam penelitian ini dipengaruhi oleh tingkat kepemimpinan transformasional yang juga ikut meningkat, sehingga disimpulkan bahwa pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan merupakan faktor penting dalam meningkatkan serta menumbuhkan komitmen afektif organisasi karyawan.

Kata Kunci: Komitmen Afektif Organisasi, Kepemimpinan Transformasional.

ABSTRACT

Managerial-level leaders in a company play a crucial role in motivating teams, managing change, making wise decisions, and creating a positive work environment. High affective organizational commitment among these leaders is essential for ensuring that the company's strategies and goals are executed effectively and efficiently. This study aims to investigate the impact of transformational leadership training on the affective organizational commitment of managerial-level leaders at PT.X. The hypothesis proposed in this study is that there is a difference in the affective organizational commitment of managerial-level leaders at PT.X before and after receiving transformational leadership training. The subjects involved in this study were seven managerial-level leaders at PT.X. The data analysis technique used in this study is nonparametric statistics with a paired sample t-test. Based on the analysis, the results showed data $r = -0.158$ and $p = 0.735$ ($p > 0.050$), indicating that transformational leadership training has a significant effect on affective organizational commitment. Additionally, the analysis of the transformational leadership scale data before and after the training showed $r = 0.0479$ and $p = 0.275$ ($p > 0.050$), suggesting that the training significantly impacts transformational leadership itself. Therefore, it is concluded that the high level of affective organizational commitment in this study is influenced by the increased level of transformational leadership. Consequently, transformational leadership training for leaders is an important factor in enhancing and fostering effective organizational commitment among employees.

Keywords: Affective Organizational Commitment, Transformational Leadership

PT X adalah salah satu unit bisnis pariwisata berupa hotel atau penginapan yang berbasis di D.I Yogyakarta berdiri sejak tahun 2019 dan menjadi salah satu unit bisnis yang merespon terhadap tingginya permintaan dan kebutuhan terhadap jasa penginapan seperti perhotelan yang terus meningkat di D.I Yogyakarta. PT. X dalam proses bisnisnya memiliki beberapa produk utama seperti restoran, penginapan (kamar, *glamping*, vila) wahana bermain anak, paket *outbound*, *amfiteater* dan *venue* pernikahan. Total pekerja di PT.X saat ini berjumlah 46 orang dan secara struktural PT. X dipimpin oleh direktur utama, direktur operasional dan direktur keuangan yang membawahi *general manager* dan tujuh unit-unit departemen fungsional lainnya yang masing-masing dipimpin oleh seorang pimpinan level manajer departemen, yaitu: (a) Departemen *resto*, (b) Sarana dan pra-sarana, (c) *Marketing*, (d) Operasional, (e) *Human resource*, (f) *Finance*, dan (g) Keamanan.

Saat ini PT X memiliki tujuan untuk melakukan ekspansi geografis dengan membuka cabang baru pada beberapa titik destinasi wisata strategis yang memiliki potensi pasar yang tinggi di wilayah D.I Yogyakarta dan beberapa kota-kota besar di Indonesia. Salah satu aspek yang menjadi penekanan untuk dapat mewujudkan tujuan ekspansi tersebut adalah dengan diterapkannya strategi-strategi oleh pihak manajemen yang bertujuan untuk meningkatkan pendapatan dan keberlanjutan operasional. Sehingga perusahaan berharap, para pimpinan level manajer departemen dapat menjalankan perannya dalam mengimplementasikan strategi bisnis yang diterapkan oleh manajemen perusahaan karena mereka adalah penghubung antara eksekutif puncak dan staf operasional yang bertanggungjawab untuk menerjemahkan strategi perusahaan ke dalam tindakan nyata yang dapat diimplementasikan di tingkat departemen.

Pimpinan level manajer departemen dalam suatu perusahaan adalah posisi jabatan yang memiliki peranan kunci dalam menyukseskan tujuan perusahaan, sehingga idealnya para pemangku jabatan di posisi level manajer memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan untuk memastikan bahwa strategi dan tujuan perusahaan dapat dijalankan dengan efektif dan efisien (Meyer & Allen, 1990). Pimpinan level manajer departemen idealnya memiliki komitmen terhadap organisasi yang baik karena posisi jabatan tersebut memainkan peranan kunci dalam memotivasi tim, mengelola perubahan, mengambil keputusan bijaksana dan menciptakan lingkungan kerja positif yang semuanya berkontribusi terhadap kesuksesan jangka panjang perusahaan atau tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

Namun gambaran ideal pimpinan level manajer tersebut berbeda dengan kenyataan yang ada saat ini di PT.X yang cenderung memperlihatkan kurangnya keterlibatan dan antusiasme terhadap tujuan yang ingin dicapai perusahaan, performa kinerja yang relatif tidak konsisten, tertutup atau menolak perubahan ide-ide baru atau strategi yang diperkenalkan oleh manajemen perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan, fokus pada kepentingan pribadi, minimnya inisiatif untuk perbaikan atau inovasi yang cenderung mengarah pada kurangnya komitmen terhadap organisasi dari pimpinan level manajer dengan perusahaan, sehingga berpengaruh pada lingkungan kerja yang kurang baik, menurunnya produktivitas tim dan terhambatnya pencapaian tujuan perusahaan.

Komitmen organisasi menurut Meyer dan Allen (1990) adalah suatu bentuk ikatan psikologis antara karyawan dengan perusahaan. Komitmen organisasi pada dasarnya terbagi menjadi tiga komponen, yaitu : 1) komitmen afektif (*affective commitment*) 2) komitmen normatif (*normative commitment*) dan 3) komitmen kontinuitas (*continuance commitment*). Namun dalam perkembangannya Menurut Meyer dan Allen (1990); Meyer dan Allen (1993) dari ketiga komponen tersebut, salah satu komponen komitmen organisasi yang paling berpengaruh dan lebih sesuai digunakan untuk menggambarkan hubungan ikatan psikologis antara karyawan dengan organisasinya adalah komitmen afektif organisasi. Karena menurut Meyer dan Allen (1997) komitmen afektif organisasi memberikan indikator langsung dan relevan terhadap keterlibatan karyawan dan dampaknya terhadap organisasi. Sejalan dengan penjelasan tersebut. Meyer dan Herscovitch (2001) menambahkan bahwa komitmen afektif organisasi dipandang sebagai inti dari komitmen organisasi karena memiliki sifat atau karakteristik yang bertahan lama, diperlukan organisasi dan utama dari konstruksi komitmen organisasi.

Menurut Meyer dan Allen (1997) komitmen afektif organisasi adalah suatu ikatan emosional antara karyawan dengan perusahaan berupa identifikasi karyawan yang kuat dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi dan adanya keinginan yang kuat dari karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Meyer dan Allen (1997) menambahkan bahwa ikatan emosional antara karyawan dan perusahaan tersusun atau didasarkan pada tiga aspek utama yaitu: (a) Kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi (identifikasi terhadap organisasi), (b) Keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh dalam kepentingan organisasi (keterlibatan dalam organisasi), dan (c) Keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (menikmati keanggotaan organisasi).

Komitmen afektif organisasi dan dampaknya terhadap organisasi telah pernah diteliti sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh Pathan et al. (2016); Hendr et al. (2019); Ernanto Indriyaningrum (2023) menunjukkan bahwa komitmen afektif organisasi memiliki korelasi positif yang signifikan terhadap kinerja, semakin tinggi komitmen afektif organisasi yang dimiliki individu maka akan semakin tinggi juga kinerja yang dihasilkan. Putri (2022); Arestia (2022) dalam penelitiannya juga menunjukkan bahwa komitmen afektif organisasi memiliki korelasi positif yang signifikan terhadap *extra role behavior* atau OCB. Semakin tinggi komitmen afektif organisasi yang dimiliki individu maka, semakin tinggi pula *extra role behavior (OCB)* pada individu tersebut. Hasil penelitian lain yang telah dilakukan oleh Meyer dkk (2002) juga menunjukkan bahwa komitmen afektif organisasi berkorelasi secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kehadiran kerja, kinerja, *ocb*; sikap *altruisme*, kepatuhan/ kehati-hatian yang merupakan bagian dari *extra role behavior*. Semakin tinggi komitmen afektif organisasi yang dimiliki individu maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja, kehadiran kerja, kinerja, *ocb*, sikap *altruisme*, kepatuhan/ kehati-hatian yang merupakan bagian dari *extra role behavior* yang dimiliki oleh individu.

Semakin tinggi komitmen afektif organisasi yang dimiliki individu maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja, kehadiran kerja, kinerja, *ocb*, sikap *altruisme*, kepatuhan/ kehati-hatian yang merupakan bagian dari *extra role behavior* yang dimiliki oleh individu. Tingginya komitmen afektif organisasi karyawan dapat memberikan yang sangat positif bagi kinerja perusahaan dan tercapainya tujuan perusahaan, maka dari itu dibutuhkan suatu strategi yang mampu meningkatkan komitmen afektif organisasi. Salah satunya adalah pemberian pelatihan kepemimpinan-transformatif.

Beberapa penelitian terdahulu baru-baru ini telah dilakukan untuk menguji kaitan hubungan antara kepemimpinan transformatif terhadap komitmen afektif organisasi melalui penelitian korelasional dan ditemukan hubungan yang positif dan signifikan dari keduanya, pengujian pada tahap lanjut juga telah dilakukan melalui metode eksperimen semu (*quasi experiment*) salah satunya melalui pemberian pelatihan kepemimpinan transformatif oleh Salim, Himam & Fahmie (2018) yang menunjukkan bahwa pemberian pelatihan kepemimpinan transformatif telah terbukti dapat meningkatkan komitmen afektif organisasi. Penelitian berbasis pemberian pelatihan kepemimpinan transformatif terhadap komitmen organisasi yang juga pernah dilakukan oleh Dewi dan Astuti (2017) menunjukkan bahwa pelatihan kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh yang lebih dominan pada komponen komitmen afektif organisasi.

Pelatihan kepemimpinan transformatif sendiri dapat diartikan sebagai proses belajar dan menerapkan konsep kepemimpinan transformatif melalui empat dimensi dari Bass & Avolio (1993) yang disebut “*The Four I’s*”: *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*”. Proses pelatihan kepemimpinan transformatif dilakukan melalui kegiatan terstruktur yang memberikan pengalaman kepada pimpinan level manajer untuk mengembangkan komitmen afektif organisasi dengan meningkatkan pengetahuan, pemahaman, keahlian, sikap, dan perilaku yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja setelah pelatihan. Berdasarkan pemaparan tersebut, maka peneliti merumuskan permasalahan penelitian ini, yaitu apakah pelatihan kepemimpinan transformatif berpengaruh terhadap komitmen afektif organisasi pimpinan level manajer di PT. X ?

Pengaruh Pelatihan Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif Organisasi

Meyer dan Allen (1997) mendefinisikan komitmen afektif organisasi sebagai suatu ikatan emosional antara karyawan dengan perusahaan berupa identifikasi karyawan yang kuat dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi dan adanya keinginan yang kuat dari karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Lebih lanjut Meyer dan Allen (1997) menambahkan bahwa ikatan emosional antara karyawan dengan perusahaan didasarkan pada tiga aspek utama yaitu: (a) Kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi (identifikasi terhadap organisasi), (b) Keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh dalam kepentingan organisasi (keteliban dalam organisasi), dan (c) Keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (menikmati keanggotaan organisasi).

Komitmen afektif organisasi juga dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti: (a) Karakteristik pribadi, (b) Karakteristik organisasi, dan (c) pengalaman. Dari ketiga faktor tersebut menurut Meyer dan Allen (1997) salah satu faktor yang memiliki pengaruh lebih besar pada komitmen afektif organisasi adalah karakteristik pribadi yang juga berkaitan dengan pengalaman. Hal ini dikarenakan sifat dari komitmen afektif organisasi yang berkaitan dan bergantung pada subjektivitas emosional individu terhadap organisasi. Sifat-sifat pribadi yang mendukung interaksi positif, keselarasan nilai, kepuasan emosional, kompetensi sangat berpengaruh pada semakin kuat atau lemahnya komitmen afektif organisasi karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja.

Berdasar pada pandangan tersebut Meyer et al. (2002) memberikan penegasan bahwa apabila suatu perusahaan menginginkan komitmen afektif organisasi dari para karyawannya, maka hal tersebut haruslah dimulai dari organisasi melalui para atasan yang menunjukkan komitmen afektif organisasi yang tinggi. Atasan yang memperlihatkan komitmen afektif organisasi yang tinggi cenderung akan menyediakan lingkungan kerja yang mendukung dan menunjukkan perilaku-perilaku mendukung serta mendistribusikan nilai-nilai keadilan dalam pengelolaan organisasi, sehingga hasil interaksi pribadi karyawan mengarah pada kepemilikan pengalaman kerja yang positif pada perusahaan. Sejalan dengan hal tersebut Bushra dkk (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan memainkan satu peranan penting dalam menentukan komitmen afektif organisasi.

Shamir et al. (1993) juga menambahkan bahwa pengembangan komitmen bawahan dipupuk oleh internalisasi nilai-nilai dari pemimpin mereka.

Menurut Meyer dkk (2002) sifat-sifat pribadi seorang atasan seperti manajer yang menunjukkan dukungan interaksi positif, keselarasan nilai, kepuasan emosional yang mendukung komitmen afektif organisasi berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional. Meyer dan Allen (1991); Meyer dan Allen (1997) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memainkan peran kunci dalam memperkuat hubungan antara faktor-faktor personal, pengalaman kerja dan komitmen afektif organisasi melalui pengaruh ideal, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual dan perhatian individu. Bass dan Steidlmeier (1999) menambahkan bahwa hal-hal tersebut didasarkan pada esensi kepemimpinan transformasional itu sendiri yang berdasar pada prinsip-prinsip etis dari sebuah konsep kepemimpinan.

Sejalan dengan hal tersebut Avolio et al. (2004) menyatakan bahwa salah satu faktor pribadi yang menjadi penentu utama dari komitmen afektif organisasi dalam kaitannya dengan teknik pengelolaan organisasi (individu dan posisi jabatan sebagai pemimpin) dan berbagai macam budaya organisasi adalah kepemimpinan transformasional. Hal ini menurut Yukl (2010) dikarenakan gaya kepemimpinan transformasional dapat diterapkan dalam situasi dan budaya apapun, yang berarti tidak memiliki syarat dan batasan khusus dalam penerapannya. Berlanjut Northouse (2001) menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah sesuatu yang tidak muncul begitu saja, namun lebih merupakan kepada pengembangan ; hal-hal yang dipelajari. Sehingga setiap pemimpin dapat mempelajari ; menerapkan gaya

kepemimpinan transformasional pada jenis dan organisasi apa pun untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Bass (1985) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses di mana seorang pemimpin berusaha untuk memotivasi bawahannya agar melakukan tanggung jawab yang lebih tinggi. Pemimpin berusaha untuk meningkatkan kesadaran anggotanya dengan menggunakan daya tarik nilai, moralitas, dan idealisme yang lebih tinggi, seperti kebebasan, keadilan, keseimbangan, kedamaian dan nilai kemanusiaan, tidak berdasarkan pada hal-hal yang negatif seperti ketakutan, kecemburuan, dan kebencian. Lebih lanjut, Bass dan Avolio (1993) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pimpinan mampu untuk mengubah perilaku dirinya sendiri dan bawahannya melalui empat dimensi yang disebut dengan "*The four I's*", yaitu: (a) *Idealized influence*, merupakan dimensi yang mengacu pada teladan para pemimpin di tempat kerja, menunjukkan perilaku yang diinginkan untuk ditiru oleh anggota tim, (b) *Inspirational motivation*, merupakan dimensi yang menggambarkan inspirasi pengikut menjadi lebih terlibat dan memimpin komitmen yang berorientasi pada tugas melalui berbagi visi, mendorong ekspektasi kinerja yang lebih tinggi dan menarik pengikut pada tingkat emosional, (c) *Intellectual stimulation*, merupakan dimensi yang menggambarkan karakteristik pemimpin yang merangsang kreativitas tim dan upaya inovatif para pengikut, dan (d) *Individual consideration*, penciptaan suasana suportif dimana pemimpin dapat mendukung komunikasi dua arah dengan pengikutnya dan berperan sebagai pelatih dan mentor, memberikan dukungan menyeluruh bagi pengikut untuk menyelesaikan tugas yang diberikan secara efektif dan juga untuk mengatasi tantangan pribadi.

Beberapa penelitian terdahulu baru-baru ini telah dilakukan untuk menguji kaitan hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif organisasi melalui penelitian korelasional dan ditemukan hubungan yang positif dari keduanya, pengujian pada tahap lanjut juga telah dilakukan melalui metode eksperimen semu (*quasi experiment*) salah satunya melalui pemberian pelatihan kepemimpinan transformasional oleh Salim, Himam, dan Fahmie (2018) yang menunjukkan bahwa pemberian pelatihan kepemimpinan transformasional telah terbukti dapat meningkatkan komitmen afektif organisasi. Penelitian berbasis pemberian pelatihan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi yang juga pernah dilakukan oleh Dewi dan Astuti (2017) menunjukkan bahwa pelatihan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang lebih dominan pada komponen komitmen afektif organisasi.

Pelatihan kepemimpinan transformasional sendiri merupakan proses pembelajaran dan penerapan konsep kepemimpinan transformasional yaitu seorang pemimpin yang mampu untuk mengubah perilaku dirinya sendiri dan bawahannya menjadi seorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi melalui empat dimensi dari Bass dan Avolio (1993) yang disebut dengan "*The four I's*", yaitu *idealized influenced*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Proses pembelajaran dan penerapan konsep kepemimpinan transformasional dalam pelatihan dilakukan melalui kegiatan terstruktur yang memberikan pengalaman pada atasan yang merupakan pimpinan level manajer sehingga mampu mengembangkan komitmen afektif organisasi melalui peningkatan pengetahuan, pemahaman, keahlian, sikap serta perilaku yang dapat berdampak pada efektivitas proses kerja setelah proses pelatihan diberikan. Berdasarkan pemaparan tersebut maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₁ : Terdapat perbedaan komitmen afektif organisasi pada pimpinan level manajer di PT.X antara sebelum dan sesudah diberikan pelatihan.

METODE

Penelitian ini menggunakan desain penelitian eksperimen semu atau *quasi* eksperimen dengan pendekatan kuantitatif. Desain *quasi* eksperimen yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain satu kelompok atau *one group pretest posttest design*. Desain ini mengukur variabel dependen yang sama pada satu kelompok subjek partisipan sebelum diberikan perlakuan (*pretest*) dan setelah diberikan perlakuan (*posttest*). Pengambilan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan skala komitmen afektif organisasi dan skala kepemimpinan transformasional yang pendistribusiannya dilakukan melalui *google formulir*, dan waktu pengambilan data dilakukan sebelum pelatihan kepemimpinan transformasional diberikan dan sehari setelah pelatihan kepemimpinan transformasional diberikan. Hasil dari kedua skala kemudian dianalisis dengan metode uji *paired sample t-test* untuk membandingkan data hasil kedua skala antara sebelum dan sesudah pelatihan diberikan.

Partisipan

Pemilihan subjek dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*, yaitu teknik pemilihan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2016). Adapun kriteria subjek yang menjadi pertimbangan tertentu dalam pemilihan subjek penelitian adalah (a) pimpinan level manajer dari PT X dan (b) memiliki skor *screening* skala komitmen afektif organisasi dalam kategori rendah hingga sedang. Berdasarkan hasil *screening* menggunakan skala komitmen afektif organisasi yang telah dilakukan didapatkan bahwa tujuh pimpinan level manajer PT X yang dilibatkan memiliki tingkat komitmen afektif organisasi pada kategori sedang, sehingga tujuh pimpinan level manajer PT X yang merupakan kepala dari departemen yang terdiri dari operasional, resto, sarana dan prasarana, *human resource*, *finance*, *marketing*, dan keamanan dipilih dan ditetapkan untuk dijadikan subjek dalam penelitian ini.

Pengukuran (Panduan Wawancara/Observasi)

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala komitmen afektif organisasi yang diadopsi dari skala komitmen afektif organisasi yang disusun oleh Suseno (2012) : Suseno (2019) yang terdiri dari 18 item pernyataan dan terbagi menjadi 10 item *favorable* dan 8 item *unfavorable*. Skala tersebut disusun berdasarkan aspek-aspek komitmen afektif organisasi yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1997) yaitu: (a) Kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi (identifikasi terhadap organisasi), (b) Keinginan untuk tetap berusaha dengan sungguh-sungguh dalam kepentingan organisasi (keterlibatan dalam organisasi), dan (c) Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (menikmati keanggotaan organisasi). Skala komitmen afektif organisasi dalam penelitian ini dirancang dengan menggunakan model skala *Likert* dengan lima alternatif pilihan jawaban berupa Sangat sesuai (SS), Tidak sesuai (TS), Cukup sesuai (CS), Tidak sesuai (TS), Sangat tidak sesuai (STS) untuk item *favorable* rentang nilai angka 1-5 untuk respons Sangat sesuai (SS) adalah 5 dan Sangat tidak sesuai (STS) adalah 1 hal sebaliknya berlaku untuk item *unfavorable*. Adapun skala kepemimpinan transformasional yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi skala kepemimpinan transformasional yang disusun oleh Song et al. (2012). Adaptasi yang dilakukan melibatkan alih bahasa dari bahasa awal inggris ke dalam bahasa Indonesia. Skala kepemimpinan ini terdiri dari 12 item yang disusun berdasarkan pada dimensi kepemimpinan transformasional oleh Bass dan Avolio (1993), yaitu: (a) *Idealized influenced* (pengaruh ideal), (b) *Inspirational motivation* (motivasi inspirasional), (c) *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan (d) *individualized consideration* (pertimbangan individual). Skala kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini dirancang dengan menggunakan model skala *Likert* dengan lima alternatif pilihan jawaban berupa sangat sesuai (SS), tidak sesuai (TS), cukup sesuai (CS), tidak sesuai (TS),

sangat tidak sesuai (STS) rentang nilai angka 1-5 untuk respons Sangat sesuai (SS) adalah 5 dan sangat tidak sesuai (STS) adalah 1.

Prosedur

Penelitian mengenai pengaruh pelatihan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif organisasi pimpinan level manajer di PT.X ini terdiri dari dua tahapan, yaitu tahapan persiapan dan tahapan pelaksanaan penelitian. Tahapan persiapan dilakukan mulai tanggal 26 Desember 2023 sampai dengan 13 Juli 2024, persiapan yang dilakukan meliputi persiapan penyusunan skala komitmen afektif organisasi dan skala kepemimpinan transformasional, adaptasi modul pelatihan kepemimpinan transformasional, *professional judgement* skala komitmen afektif organisasi, skala kepemimpinan transformasional dan modul pelatihan kepemimpinan transformasional, uji coba skala penelitian dan modul pelatihan, penetapan *trainer* sesuai spesifikasi kegiatan pelatihan. Adapun tahap pelaksanaan penelitian dilaksanakan mulai tanggal 14 Juli 2024 sampai dengan 15 Juli 2024. Pelaksanaan penelitian dilakukan diawali dengan *briefing trainer* dan *observer* yang dilibatkan dalam penelitian, kemudian dilanjutkan ke pengisian surat kesediaan keterlibatan dalam penelitian atau *informed consent* yang ditandatangani subjek, pengambilan data *pre-test* dengan menyajikan kode akses *google* formulir yang berisi skala komitmen afektif organisasi dan skala kepemimpinan transformasional serta pengisian formulir evaluasi pengetahuan sebelum pelatihan, kemudian pemberian pelatihan kepemimpinan transformasional oleh *trainer* dibantu peneliti dan *observer*, kegiatan pelatihan kepemimpinan transformasional berlangsung kurang lebih selama 5 jam 55 menit, kegiatan pelatihan terdiri atas beberapa sesi, yaitu : pembukaan, pemberian materi mengenai kepemimpinan transformasional, implementasi materi dengan mempraktikkan dan memperdalam pemahaman dimensi kepemimpinan transformasional serta diakhiri dengan evaluasi, pengisian formulir evaluasi dan penutupan kegiatan.

HASIL

Uji Normalitas

Uji normalitas pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bahwa sebaran data masing-masing variabel mengikuti sebaran data normal atau tidak, pengujian normalitas dilakukan dengan menggunakan teknik analisis model *Shapiro-Wilk*. Pemilihan teknik analisis tersebut digunakan karena jumlah data yang sedikit atau lebih kecil dari 50 (Azwar, 2016). Pedoman pengujian yang digunakan adalah apabila nilai signifikansi $p > 0.050$ maka sebaran data mengikuti sebaran data normal dan apabila $p < 0.050$ maka sebaran data dikatakan tidak mengikuti sebaran data normal (Sugiyono, 2016).

Berdasarkan hasil uji *Shapiro-Wilk* untuk *pretest* skala kepemimpinan transformasional diperoleh nilai $p = 0.0777$ ($p > 0.050$) dan *pretest* skala komitmen afektif organisasi diperoleh $p = 0.0284$ ($p > 0.050$) berarti masing-masing variabel memiliki sebaran data normal. Selanjutnya pada pengujian data *posttest* dari skala kepemimpinan transformasional diperoleh nilai $p = 0.308$ ($p > 0.05$) dan pada skala komitmen afektif organisasi diperoleh data $p = 0.363$ ($p > 0.050$) yang berarti sebaran data mengikuti sebaran data normal.

Uji Homogenitas

Uji homogenitas digunakan untuk mengetahui kesetaraan nilai variasi kelompok eksperimen yang dilibatkan. Uji homogenitas dilakukan dengan menggunakan uji *Levene's*. Pedoman yang digunakan adalah apabila nilai signifikansi $p > 0.050$ maka variansi atau sebaran nilai dari kelompok sebelum dan setelah perlakuan diberikan adalah sama atau homogen. Hasil uji homogenitas pada data skala kepemimpinan transformasional didapatkan nilai $p = 0.459$ ($p > 0.05$) yang berarti bahwa variansi data kepemimpinan

transformatif adalah sama atau homogen, dan data dari skala komitmen afektif organisasi didapatkan nilai $p = 0.129$ ($p > 0.05$) yang berarti sebaran data adalah homogen.

Paired Sample T-test

Berdasarkan hasil uji- t yang dilakukan untuk menguji hipotesis bahwa apakah ada perbedaan tingkat komitmen afektif organisasi pada pimpinan level manajer di PT X setelah diberikan pelatihan kepemimpinan transformatif. Maka diperoleh nilai $t = -11.791$ dan $p = 0.000$ yang berarti terdapat perbedaan signifikan komitmen afektif organisasi pimpinan level manajer sebelum dan setelah pelatihan kepemimpinan transformatif atasan diberikan. Ini berarti bahwa pelatihan kepemimpinan transformatif atasan yang diberikan berpengaruh terhadap peningkatan komitmen afektif organisasi pimpinan level manajer di PT X.

DISKUSI

Berdasarkan hasil analisis data penelitian yang telah dilakukan, didapatkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa terdapat perbedaan komitmen afektif organisasi pada pimpinan level manajer di PT.X antara sebelum dan sesudah diberikan pelatihan kepemimpinan transformatif. Skor komitmen afektif organisasi pimpinan level manajer di PT X lebih tinggi setelah adanya pemberian intervensi berupa pelatihan kepemimpinan transformatif diterima, berarti terdapat pengaruh perbedaan komitmen afektif organisasi pada pimpinan level manajer di PT X antara sebelum dan sesudah diberikan pelatihan kepemimpinan transformatif.

Peningkatan tingkat komitmen afektif organisasi pimpinan level manajer di PT X sebagai pengaruh dari intervensi berupa pelatihan kepemimpinan transformatif yang diberikan dapat diketahui dari hasil uji- t yang telah dilakukan melalui perhitungan nilai data skala komitmen afektif organisasi antara sebelum dan setelah diberikan pelatihan, didapatkan bahwa nilai $t = -11.791$ dan nilai signifikansi atau $p = 0.00$ ($p < 0.050$) yang berarti terdapat perbedaan signifikan komitmen afektif organisasi antara sebelum dan setelah diberikan pelatihan kepemimpinan transformatif. Perubahan tingkat komitmen afektif organisasi pimpinan level manajer di PT X antara sebelum dan setelah diberikan pelatihan kepemimpinan transformatif yang melibatkan tujuh orang subjek sebagai kelompok eksperimen naik secara signifikan dari kategori tingkat sedang ke tingkat tinggi dengan rata-rata selisih peningkatan sebesar 19%. Diketahui nilai rata-rata tingkat komitmen afektif organisasi sebelum pelatihan kepemimpinan transformatif diberikan adalah 55.43 lalu meningkat menjadi 75.00 setelah diberikan pelatihan kepemimpinan transformatif.

Hasil penelitian ini sejalan, sekaligus mendukung penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Salim et al. (2018) bahwa pelatihan kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan komitmen afektif organisasi, penelitian lain yang dilakukan oleh Dewi dan Astuti (2017) juga menunjukkan bahwa pelatihan kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh yang lebih dominan pada tingkat komitmen afektif organisasi dari pada komponen komitmen organisasi lainnya. Meyer et al. (2002) juga telah menjelaskan bahwa kepemimpinan transformatif berkorelasi kuat dengan kepemimpinan transformatif. Begitu pun pada penelitian yang telah dilakukan oleh Weber dan Kelloway (1996) yang menunjukkan bahwa pelatihan kepemimpinan transformatif dapat meningkatkan komitmen afektif organisasi.

Peningkatan komitmen afektif organisasi ini juga didukung oleh meningkatnya kepemimpinan transformatif yang dimiliki subjek setelah diberikan pelatihan kepemimpinan transformatif. Ini berarti bahwa komitmen afektif organisasi dalam penelitian ini juga turut dipengaruhi oleh peningkatan

tingkat kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh subjek. Data dari skala kepemimpinan transformasional yang diperoleh didapatkan nilai $t = -14.449$ dan $p = 0.000$ ($p < 0.050$) yang berarti terdapat perbedaan signifikan antara sebelum dan setelah diberikan pelatihan kepemimpinan transformasional. Nilai rata-rata kepemimpinan transformasional sebelum diberikan pelatihan kepemimpinan transformasional adalah 31.57 dan setelah diberikan pelatihan nilai rata-ratanya adalah 44.57, selisih rentang peningkatan kepemimpinan transformasional subjek setelah diberikan pelatihan rata-ratanya adalah 13%. Data ini juga didukung oleh peningkatan dari hasil tes pengetahuan antara sebelum dan setelah pelatihan diberikan dengan rata-rata peningkatan skor total sebesar 22% setelah pelatihan diberikan.

Perubahan tingkat komitmen afektif organisasi yang dimiliki pimpinan manajer di PT X dalam penelitian ini berkaitan erat dengan perubahan tingkat kepemimpinan transformasional yang dimiliki subjek. Hal ini menunjukkan bahwa intervensi berupa pelatihan kepemimpinan transformasional yang diberikan kepada subjek turut mempengaruhi preferensi khususnya pada kepribadian, nilai-nilai (*value*) yang dianut, minat dalam pekerjaan dan bagian lain yang berkaitan dengan pribadinya. Pendapat tersebut sejalan dengan Meyer dan Allen (1997) bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen afektif organisasi adalah karakteristik pribadi, karena komitmen afektif organisasi adalah bagian integral yang sangat berkaitan dan bergantung pada subjektivitas emosional individu terhadap organisasi, sehingga karakteristik pribadi memainkan peranan penting dalam memberikan pengaruh pada semakin kuat atau lemahnya komitmen afektif organisasi. Bass dan Avolio (1985) menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen afektif organisasi melalui karakteristik pribadi karyawan itu sendiri. Sehingga dapat diasumsikan bahwa perubahan komitmen afektif organisasi subjek yang merupakan pimpinan level manajer di PT X disebabkan oleh faktor karakteristik pribadi yang berubah akibat intervensi berupa pelatihan kepemimpinan transformasional yang diberikan.

Meningkatnya komitmen afektif organisasi pada subjek yang merupakan pimpinan level manajer di PT X memberikan dampak atau pengaruh langsung pada cara-caranya mengidentifikasi dirinya dengan organisasi, perasaan terhubung dengan organisasi, kepercayaan diri, perasaan nyaman dalam organisasi, kualitas hubungan dengan sesama pekerja, terciptanya kondisi kerja yang mendukung interaksi, lingkungan kerja positif, suportif, inklusif yang berdampak pada peningkatan kinerja, loyalitas dan budaya organisasi yang lebih positif, sehingga mampu mendukung tujuan jangka panjang perubahan melalui efektivitas peran kerja sebagai pimpinan level manajer dalam menciptakan budaya kerja yang positif, menyenangkan, mendukung perubahan, seperti yang diharapkan perusahaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil temuan penelitian diketahui bahwa pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan berpengaruh terhadap peningkatan komitmen afektif organisasi pimpinan level manajer. Hasil analisis data menunjukkan adanya peningkatan signifikan pada komitmen afektif organisasi setelah pelatihan diberikan dibandingkan sebelum pelatihan diberikan. Peningkatan komitmen afektif organisasi ini juga didukung oleh meningkatnya tingkat kepemimpinan transformasional subjek sebelum dan setelah diberikan pelatihan kepemimpinan transformasional yang berarti bahwa komitmen afektif organisasi dalam penelitian ini juga turut dipengaruhi oleh peningkatan tingkat kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh subjek.

REFERENSI

- Arestia, N. (2022). Pengaruh komitmen afektif terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan perbankan di Pontianak. *Jurnal Madani: Ilmu Pengetahuan, Teknologi, Dan Humaniora*, 5(2), 55–64. <https://doi.org/10.33753/madani.v5i2.214>
- 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), 951–968. <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Azwar, S. (2016). *Reliabilitas dan validitas: Seri pengukuran psikologi*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1985). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 12(4), 25–43
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Bass, B. J. & Avolio, B. J. (1993). *Transformational leadership: A response 127 to critiques*. In M. M. Chemers (Ed.), *Leadership: Theory and research perspectives and directions*. San Diego, CA 7 Academic Press. pp: 49– 80
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bushra, F., Ahmad, U & Asvir, N. (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*, 2(8), pp: 261-267
- Ernanto, A. A., & Indriyaningrum, K. (2023). Pengaruh komitmen afektif dan perilaku inovatif terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Mirai Management*, 8(1), 1–15. <https://www.journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai/article/view/3583>
<https://www.journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai/article/download/128/load/3583/2315>
- Hendry, Pongtiku, A., Rasyid, A., & Sofyan, A. (2019). Pengaruh Komitmen Afektif, Kognitif dan Normatif terhadap Kinerja Polisi pada Polres Serui. *The Journal of Bussines and Management Research*, 2(2614– 4190), 1–10. <https://core.ac.uk/download/pdf/327194119.pdf>
- Meyer, J & Allen, N. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*., 63, 1–18. <https://scihub.ru/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 129 1(1), 61-89
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Northouse PG (2001) *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Pathan, R. D., Natsir, S., & Adda, H. W. (2016). Analisis pengaruh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif terhadap kinerja karyawan pada PT Radio Nebula Nada di Kota Palu. *Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako (JIMUT)*, 2(2), 175–186. <https://doi.org/10.22487/jimut.v2i2.54>

- Putri, S. A. P. (2022). Peranan kepuasan kerja dan komitmen afektif dalam membentuk organizational citizenship behavior pada dosen tetap Universitas Aki. *Jurnal RAP (Riset Aktual Psikologi Universitas Negeri Padang)*, 13(1), 61-72. <https://doi.org/10.24036/rapun.v13i1.112941>
- Salim, F. F., & Himam, F & Fahmie, A. (2018). Pelatihan kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan komitmen afektif kepala cabang CV X Yogyakarta. *Journal of Psychological Science and Profession*, 2(1), 93. <https://doi.org/10.24198/jpsp.v2i1.16578>
- Dewi & Astuti (2017)
- Shamir, B., House, R.J., & Arthur, M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: self concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- Song, J. H., Kolb, J. A., Lee, U. H., & Kim, H. K. (2012). Role of transformational leadership in effective organizational knowledge creation practices: Mediating effects of employees' work engagement. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 65–101. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21120>
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Suseno, M. (2019). *Pengujian psikometris skala psikologi: Komitmen organisasi dan komitmen afektif*. Institutional Respository UIN Sunan Kalihaga Yogyakarta. https://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/36582/1/HKI_MIFTAH_1_PENGUJIAN%20PSIKOMETRIS%20SKALA%20PSIKOLOGI_KOMITMEN%20ORGANISASI_KOMITMEN%20AFEKTIF.pdf
- Suseno, M. N. (2012). Motivasi Spritual dan Komitmen Afektif pada Karyawan. *Jurnal Psikologi*, V(1), 31–43. <https://surl.li/xpsnsg>
- Weber, T & Barling, J., Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827–832.
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi ketujuh. Jakarta: PT Indeks.