



PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN DAN KINERJA KARYAWAN TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA

Muchamad Muchlas Rowi, Jaenudin*

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Institut Bisnis Muhammadiyah Bekasi, Indonesia

Correspondence: *E-mail: muchlasrowi@ibm.ac.id

ABSTRACTS

In this study the perception of respondents who are leaders of branches, regions and service units is measured through transformational leadership variables, work commitment, employee performance and work productivity. This study uses the SEM method by distributing questionnaires to a sample of 303 respondents using a sampling technique, namely purposive sampling and a margin of error of 5%. The results obtained are transformational leadership has an influence on work commitment, and also affects performance employees, the next result is the influence of work commitment on employee performance and employee performance has a significant positive effect on work productivity variables. PT. Jamkrindo is a state-owned enterprise (BUMN) which serves as a means of financing for micro and small and medium industries. To be able to provide good service, it must be supported by good quality human resources, the quality of human resources, especially employees, of course must be sourced from leaders who can provide good examples to their subordinates.

Keywords: Employee Performance, Transformational Leadership, Work Commitment, Work Productivity.

ARTICLE INFO

Article History:

Submitted/Received 05 May 2021

First Revised 24 Mei 2021

Accepted 03 Dec 2021

First Available online 10 Dec 2021

Publication Date 01 Apr 2022

1. PENDAHULUAN

Dalam upaya untuk memenangkan persaingan bisnis dan meningkatkan daya saingnya, sebuah organisasi bergantung kepada aspek sumber daya manusia yang produktif. Perubahan iklim bisnis global tentu akan mendorong persaingan bisnis yang semakin terbuka dan ketat, pada kondisi sekarang ini, organisasi bisnis baik BUMN maupun Swasta sedang berada pada era yang disebut era VUCA (*volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity*) dimana perkembangan serba cepat dan instant yang menuntut setiap organisasi bisnis untuk dapat beradaptasi menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan kompetisi ekonomi global. Pada perusahaan BUMN memiliki core values BUMN yaitu AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif) merupakan identitas utama perusahaan BUMN dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan secara berkelanjutan, dan merupakan upaya agar dapat bertahan khususnya di era VUCA seperti saat ini.

AKHLAK sendiri merupakan istilah yang memiliki pengertian dan tata nilai, yang dikutip dari Skripsi Al Khansa (2021) yang berjudul *Peningkatan Kinerja Karyawan dengan Pendekatan Dimensi Budaya Hofstede di PT Pelabuhan Indonesia I (Persero)*, sebagai berikut: (a) Amanah, memegang teguh kepercayaan yang diberikan; (b) Kompeten: terus belajar dan mengembangkan kapabilitas; (c) Harmonis, saling peduli dan menghargai perbedaan; (d) Loyal, berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara; (e) Adaptif, terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan; (f) Kolaboratif, membangun kerjasama yang sinergis; dan (g) kunci keberhasilan dari sebuah organisasi tidak hanya dapat bertransformasi dari model bisnis saja tapi juga harus mampu untuk transformasi secara budaya. Menurut Peter Drucker “kalau kita berbicara bisnis maka kita berbicara tentang perilaku manusia”. Kegagalan yang seringkali terjadi dalam dunia bisnis seringkali disebabkan karena faktor budaya dan karakter dari pelaku atau karakter orang-orang yang menjalankan.

Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sudah menetapkan AKHLAK sebagai nilai-nilai utama, sekaligus pembentukan karakter di seluruh lingkungan BUMN tidak terkecuali pada PT. Jamkrindo sebagai salah satu perusahaan BUMN yang juga harus proaktif dan berkomitmen menerapkan nilai akhlak serta mewajibkan karyawan untuk menerapkan budaya tersebut dalam perilaku kerja sehari-hari. PT. Jamkrindo sendiri merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang fokus bergerak pada bidang penjaminan kredit finansial dan non finansial untuk mengatasi kekurangan agunan khususnya pada usaha mikro kecil menengah (UMKM). Saat ini PT Jamkrindo telah memiliki sembilan kantor wilayah, 56 kantor cabang dan 19 kantor unit pelayanan yang tersebar luas di wilayah Indonesia, dan hingga saat ini per Agustus 2020 PT. Jamkrindo telah memiliki total karyawan sebesar 938 orang yang tersebar pada kantor-kantor wilayah dan cabang di seluruh Indonesia.

Melihat dari kompleksitas organisasi dan kebutuhan kualitas yang baik sumber daya manusia yang mumpuni khususnya dalam implementasi budaya AKHLAK pada organisasi, maka menjadi ketertarikan bagi peneliti untuk mengambil topik kepada pengukuran persepsi karyawan baik pimpinan dan bawahan pada PT. Jamkrindo terhadap variabel-variabel sumber daya manusia. Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan diatas dan budaya organisasi yang dimiliki oleh PT. Jamkrindo khususnya pada variabel sumber daya manusia seperti faktor gaya kepemimpinan transformasional oleh pimpinan dalam menkomunikasikan visi misi dan budaya perusahaan kepada karyawannya, pengaruh dari komitmen kerja yang seharusnya berdampak kepada kinerja karyawan dan selanjutnya akan mempengaruhi atau berdampak

terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Jamkrindo. Sehingga judul penelitian yang hendak peneliti kerjakan adalah pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Kerja, dan Kinerja Karyawan terhadap Produktivitas Kerja (Studi pada PT. Jamkrindo).

Metode pada penelitian ini menggunakan metode SEM, metode SEM (*Structural Equation Modeling*) adalah metode yang berguna untuk menguji dan menganalisis hubungan sebab-akibat (kausal) antara variabel bebas dan variabel terikat (Parashakti et al., 2016).

2. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif, secara definisi metode kuantitatif adalah metode yang berlandaskan pada filsafat positivisme, umumnya digunakan untuk meneliti persepsi dari populasi atau sampel tertentu. Teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data yang bersifat kuantitatif atau pengolahan data berbasis statistika dengan tujuan untuk menguji hipotesis atau dugaan yang sebelumnya telah ditetapkan. Penelitian ini menggunakan instrumen berupa kuisisioner yang dibagikan kepada karyawan di PT. Jamkrindo yang merupakan sebuah sasaran utama dari penelitian ini. Kuesioner juga merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti ingin lebih mengetahui dengan pasti variabel-variabel yang akan diukur dan mengetahui apa yang menjadi persepsi dari responden.

Untuk sampel yang digunakan dalam pengujian model menggunakan SEM adalah antara 100 sampai 200 atau tergantung pada jumlah parameter yang digunakan dalam seluruh variabel laten. Sedangkan untuk teknik pengambilan sampel akan menggunakan *purposive sampling*, metode ini dipilih karena *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel dimana penelitian ini tidak dilakukan secara konsensus namun fokus kepada pertimbangan kriteria-kriteria tertentu yang dibuat terhadap objek yang sesuai dengan tujuan awal penelitian. Skema perancangan dalam penelitian ini ditampilkan sebagai bagan pada **Gambar 1** berikut ini.



Gambar 1. Skema dan Prosedur Penelitian

Dari **Gambar 1** menampilkan identifikasi masalah dan menyusun rumusan masalah sebagai langkah awal penelitian. Hasil akhir dari proses penelitian ini adalah dokumentasi berupa laporan hasil penelitian dari persepsi karyawan PT. Jamkrindo yang telah mengisi kuesioner terhadap variabel-variabel penelitian yang telah ditetapkan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 HASIL PENELITIAN

Guna memperkuat kualitas sumber daya manusia pada PT. Jamkrindo dengan meningkatkan produktivitas kerja karyawan, maka dilakukan evaluasi terhadap para pimpinan apakah telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional atau tidak, dari hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan kepada karyawan PT. Jamkrindo diperoleh hasil bahwa dari sebagian besar responden yang mengisi adalah para pimpinan, baik pimpinan cabang, kantor unit pelayanan dan pimpinan wilayah, hasil jumlah responden yang diperoleh sebesar 303 karyawan dengan sebaran sampel pria sebesar 206 orang, dan sampel berjenis kelamin perempuan sebanyak 97 orang, hasil keseluruhan dari deskripsi profil responden yang mengisi kuesioner adalah seperti pada **Tabel 1** berikut ini.

Tabel 1. Deskripsi Profil Responden

	Kategori	Jumlah Responden	Persen (%)
Jenis Kelamin	Pria	206	68.0
	Wanita	97	32.0
Usia	20-30 Tahun	74	24.4
	31-40 Tahun	172	56.8
	41-50 Tahun	43	14.2
	Diatas 50 Tahun	14	4.6
Pendidikan Terakhir	Diploma (D3)	10	3.3
	SMA/SMK	14	4.6
	Strata 1 (S1)	241	79.5
	Strata 2 (S2)	37	12.2
	Strata 3 (S3)	1	3.3
Lama Bekerja	5-10 Tahun	176	58.1
	Diatas 10 Tahun	82	27.1
	Dibawah 5 Tahun	45	14.9

Para responden penelitian ini sesuai dengan kategori pada **Tabel 1** kemudian mengisi kuesioner dan setelah didapatkan hasil responden dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas, dari hasil pengujian validitas dari item kuesioner dengan menggunakan α sebesar 5% dengan jumlah responden sebanyak 303 responden. Dilakukan uji dengan membandingkan nilai dari r_{hitung} dengan nilai dari r table dengan *degree of freedom* (df) dari

penelitian ini adalah N-2 yakni 301. Hasilnya dapat dikatakan valid karena keseluruhan hasil pada *corrected item total correlation* (r_{hitung}) menunjukkan nilai yang lebih besar dari r_{tabel} , yakni 0.113. Kriteria dikatakan valid apabila nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} dari masing-masing item pernyataan dan bernilai positif (Umaterate dan Elmi, 2017).

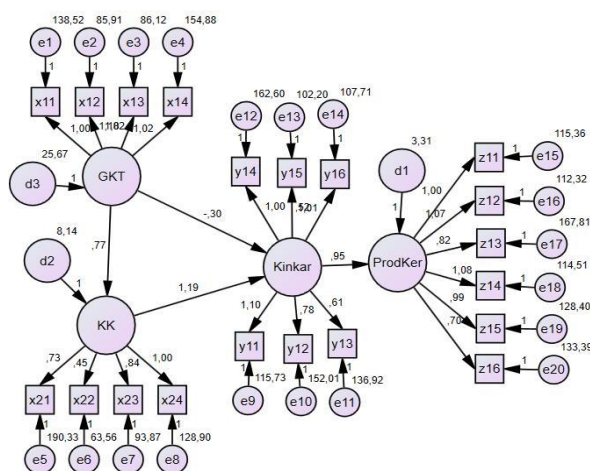
Sedangkan untuk uji reliabilitas yang merupakan alat untuk pengujian dalam mengukur kehandalan dari setiap butir pernyataan pada kuisioner memiliki kriteria apabila jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten apabila hasil yang didapatkan lebih besar dari 0,90 dari hasil pengujian yang dilakukan didapatkan hasil seperti pada **Tabel 2** berikut ini.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Nilai Cronbach's Alpha	Jumlah Item Pernyataan
.966	40

Data pada **Tabel 2** menampilkan hasil uji reliabilitas terhadap butir kuisioner yang digunakan dalam penelitian ini. bila dari data di atas, disimpulkan dari keempat variabel yakni kepemimpinan transformasional, komitmen kerja, kinerja karyawan dan pengaruhnya terhadap variabel produktivitas kerja memiliki nilai reliabilitas sempurna yaitu sebesar 0.966. Hal ini disebabkan karena nilai *Cronbach's Alpha* melebihi batas yang ditentukan yaitu 0.90. Pengujian SEM dilakukan sebagai bentuk dalam menguji model statistik yang biasanya digunakan dalam bentuk pemodelan sebab dan akibat atau sebagai teknik analisis multivariat yang umum dan sangat bermanfaat dan memiliki berbagai versi khusus dalam jumlah metode analisis lainnya sebagai kasus-kasus khusus.

Teknik SEM juga dapat digunakan untuk membantu peneliti dalam menentukan apakah suatu pertanyaan atau pernyataan valid atau tidak dan juga yang digunakan untuk menganalisis pola hubungan antara variabel dependent dan independent secara langsung. Dari hasil pengujian SEM pada penilitan ini dengan menguji hubungan antar variabel dari kerangka penelitian pada **Gambar 2** sebagai berikut.



Gambar 2. Structural Equation Modeling (SEM)

Pengujian dari penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) dan nilai probabilitas dari suatu hubungan hasil pengolahan *Structural Equation Modeling* (SEM) berdasarkan dari **Gambar 2** diatas. Hasil dari hubungan antar variabel dari **Gambar 2** tersebut dapat dilihat dari **Tabel 3** sebagai berikut ini.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

			Estimate
KK	<---	GKT	,808
Kinkar	<---	KK	1,252
Kinkar	<---	GKT	-,337
ProdKer	<---	Kinkar	,923
x11	<---	GKT	,395
x12	<---	GKT	,543
x13	<---	GKT	,486
x14	<---	GKT	,382
x24	<---	KK	,392
x23	<---	KK	,386
x22	<---	KK	,265
x21	<---	KK	,247
y14	<---	Kinkar	,338
y15	<---	Kinkar	,231
y16	<---	Kinkar	,407
y11	<---	Kinkar	,424
y12	<---	Kinkar	,279
y13	<---	Kinkar	,233
z11	<---	ProdKer	,403
z12	<---	ProdKer	,432
z13	<---	ProdKer	,288
z14	<---	ProdKer	,432
z15	<---	ProdKer	,382
z16	<---	ProdKer	,274

Dari **Tabel 3** tersebut, terlampir hasil pengujian SEM dan indikator dari variabel apa saja yang berpengaruh, maka didapatkan kesimpulan yang akan dibahas pada poin selanjutnya untuk menjawab permasalahan penelitian ini.

3.2 PEMBAHASAN

Pengertian dari manajemen menurut adalah sebuah seni atau ilmu yang mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan utama dari sebuah organisasi atau perusahaan bisnis melalui beberapa proses ([Gesi et al., 2019](#)) seperti:

(1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan tahap dimana organisasi dan perusahaan perlu mempertimbangkan tujuan akan akan dicapai secara spesifik misalnya adanya program kerja yang jelas dan dapat diukur, rencana yang benar-benar diwujudkan dalam tindakan langsung dan dapat dicapai dengan baik sesuai dengan kapabilitas dan kemampuan perusahaan dan tepat waktu sesuai dengan batasan waktu yang telah ditentukan.

(2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah tahap yang berkaitan dengan pengaturan struktur organisasi seperti pembagian tugas dan tanggung jawab melalui pertimbangan kemampuan, sumber daya, dan metode kerja organisasi.

(3) Pelaksanaan (*Actuating*)

Dalam tahap pelaksanaan seluruh peran dan aktivitas harus dijalankan meliputi sumber daya yang dimiliki harus diupayakan dan tersedia untuk digunakan, pada proses ini pelaksanaan dilakukan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya. menganalisis, menemukan, dan menyelesaikan permasalahan dengan cepat dan akurat. Pada fase ini seluruh anggota dari organisasi harus terlibat untuk memperhatikan setiap hal kecil dan didorong untuk memperhatikan setiap detail proses bisnis yang dilakukan dan mengambil tindakan koreksi bilamana dibutuhkan.

Sedangkan definisi dari manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur dan mengelola hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga dapat mencapai tujuan bersama para stakeholder perusahaan seperti karyawan dan faktor masyarakat agar menjadi lebih maksimal. Fungsi dari manajemen sumber daya manusia dikutip dari [Hussein et al. \(2014\)](#) meliputi beberapa hal antara lain: (1) proses Pengadaan atau rekrutmen sumber daya manusia, (2) pengembangan sumber daya manusia, (3) aspek kompensasi, (4) Pengintegrasian, dan (5) pemeliharaan sumber daya manusia.

Kinerja sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti faktor komitmen. Komitmen dari organisasi merupakan kekuatan yang secara relatif berasal dari karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi perusahaan tersebut. Hal ini dapat terlihat melalui beberapa hal seperti: (1) tingkat penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, (2) Kesiapan dan kesediaan karyawan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi dan (3) Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi ([Prihantoro, 2012](#)).

Variabel Kepemimpinan Transformasional Mempengaruhi Variabel Komitmen Kerja

Kepemimpinan transformasional adalah proses dimana adanya keterlibatan secara individu antara orang dengan orang yang lain dalam hal ini dapat berupa hubungan antara atasan dan bawahan atau dengan sesama rekan kerja untuk menciptakan hubungan yang dapat menciptakan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin itu sendiri dan pengikutnya. Penelitian dari [Nadiyah dan Musa \(2016\)](#) mengungkapkan definisi dari kepemimpinan transformasional yaitu sebuah model gaya kepemimpinan dimana pemimpin memiliki kemampuan untuk dapat mengubah/memotivasi para pengikut sehingga mereka merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpinnya.

Secara teoritis dari komitmen organisasi menurut [Humaidi et al. \(2019\)](#) adalah sikap yang merefleksikan sikap loyalitas karyawan atau komitmen jangka panjang kepada organisasi dan melalui proses yang berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan bentuk perhatiannya terhadap organisasi dalam bentuk prestasi dan kemajuan secara berkelanjutan, Komitmen organisasi bisa tumbuh dikarenakan seorang individu telah memiliki ikatan emosional yang kuat terhadap perusahaan tempat mereka berkerja dalam bentuk dukungan moral dan bersedia menerima nilai-nilai yang ada di dalam perusahaan misalnya melalui penyampaian visi dan misi perusahaan, tujuan dan strategi perusahaan serta pada akhirnya dapat menimbulkan keinginan kuat berupa tekad yang muncul dari dalam diri karyawan untuk memberikan pengabdian kepada perusahaan.

Faktor kepemimpinan pada PT. Jamkrindo sesuai dengan tanggapan yang telah diberikan oleh karyawan mendapatkan hasil bahwa faktor kepemimpinan transformasional telah dirasa baik bagi karyawan khususnya pimpinan. Adapun harapan bagi karyawan adalah pimpinan yang mampu menjadi contoh dan panutan bagi mereka dalam bekerja, mampu memotivasi mereka dalam bekerja, mau menjadi pendengar dan dapat memperjuangkan aspirasi mereka.

Sedangkan terdapat beberapa hal yang perlu dibenahi oleh perusahaan khususnya pada faktor perhatian individu dari pimpinan kepada bawahannya bagi sebagian pegawai pemimpin mereka masih dirasa kurang memuaskan sehingga pimpinan perlu lebih intens dan pro-aktif dalam melakukan sosialisasi kepada bawahannya agar dapat memahami apa yang menjadi keinginan bawahannya, bawahan yang bekerja di bawah kepemimpinan yang baik diyakini akan memiliki tingkat komitmen kerja yang baik khususnya dapat membentuk jiwa loyalitas kepada perusahaan, akan tetapi apabila seorang karyawan bekerja dalam tekanan maka akan menyebabkan produktivitas kerja mereka pun akan turut menurun.

Variabel Komitmen Kerja dan Komitmen mempengaruhi Variabel Kinerja Karyawan

Indikator dari komitmen kerja berdasarkan dari dari definisi diatas adalah sebagai berikut ([Daulay dan Kariono, 2015](#)):

- (1) Loyalitas merupakan bentuk perasaan yang dimiliki oleh individu untuk tetap menjadi anggota dari organisasi tersebut. Loyalitas juga dapat dikatakan sebagai sebuah sikap afeksi dan penerimaan terhadap organisasi. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya rasa memiliki yang kuat (*sense of belonging*) dalam diri karyawan atau pegawai tersebut terhadap organisasi serta adanya keinginan yang kuat untuk tetap bertahan dalam organisasi. Sikap terhadap tugas adalah bentuk penetapan atau penerimaan seorang karyawan terhadap tugas yang diberikan atau dengan kata lain adalah kesadaran terhadap tugas, sikap seorang karyawan terhadap tugas tersebut bisa saja menolak atau menerima tugas tersebut,

- (2) Tanggung jawab merupakan kesadaran dari karyawan untuk bekerja keras sesuai dengan tugasnya dan sadar untuk segera menyelesaikan tugasnya dengan baik.
- (3) Disiplin diri merupakan bentuk lebih luas dari rasa tanggung jawab dimana bila seorang karyawan merasa bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, maka karyawan tersebut pastilah juga akan memiliki disiplin kerja yang baik pula.

Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan oleh perusahaan kepadanya (Setiawan, 2021). Kinerja karyawan juga dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang pribadi baik secara individu atau dalam sebuah kelompok dalam organisasi sesuai dengan wewenang tugas dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi (Monalis, 2013).

Hasil dari pengujian menunjukkan bahwa pengaruh antara kedua variabel ini tidak signifikan khususnya pada indikator dari komitmen yaitu loyalitas, hal ini dapat dilihat dari tanggapan mereka bahwa bila ada kesempatan yang lebih baik maka mereka akan mengambil kesempatan tersebut, dalam industri moderen karyawan tidak lagi sebagai pekerja tapi juga sebagai aset sehingga penting bagi perusahaan untuk berusaha untuk mempertahankan karyawannya, karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi secara tidak langsung juga akan mempengaruhi kinerja dari pekerjaan yang dilakukannya. Maka dari itu perusahaan perlu menggiatkan program-program dan melakukan evaluasi terhadap sistem kompensasi yang telah dimiliki.

Variabel Kepemimpinan Transformasional dan Variabel Komitmen Kerja terhadap Variabel Produktivitas Kerja

Seorang pimpinan dianggap telah memiliki jiwa kepemimpinan yang transformasional bila pimpinan tersebut mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi misi perusahaan yang telah dirumuskan ke pada bawahannya dan adanya kesediaan dari mereka untuk dapat menerima, mengikuti dan mengakui kredibilitas dari pimpinannya. Pemimpin yang transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi yang menjadi pandangan arah perusahaan dimasa depan dari organisasi yang menaunginya terhadap bawahannya, serta meningkatkan kinerja bawahannya kepada tingkatan yang lebih tinggi. Keberadaan para pemimpin yang transformasional juga tentunya harus mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu.

Indikator yang diperlukan dari seorang pemimpin transformasional yang baik dalam mengelola perusahaan memiliki empat indikator menurut (Humaidi et al., 2019) yaitu: (1) Kharisma berarti seorang pemimpin harus mampu dan dapat mengkomunikasikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, dihormati dan dipercaya oleh bawahannya; (2) Inspirasi berarti pemimpin mampu memberikan harapan tinggi atau menjadi figur yang utama (*main role*) dan ideal kepada bawahannya, dapat dilakukan melalui simbol-simbol untuk memberikan fokus terhadap usaha dan tujuan dengan cara yang sederhana; (3) Stimulasi Intelektual memiliki arti bahwa pemimpin mampu menunjukkan tingkat intelektual dan pemikiran logis kepada bawahannya sebagai bagian dari proses pemecahan masalah; dan (4) pertimbangan Individual/perhatian individu yaitu mampu memberikan perhatian secara pribadi khususnya kepada bawahannya melalui komunikasi antar individu, misalnya sebagai pendengar atau memberikan nasihat.

Jadi, dapat ditarik kesimpulan bahwa seorang pemimpin yang transformasional adalah orang yang bergerak lebih dahulu, mau berjalan di depan, mampu menjadi pelopor dalam mengambil langkah pertama. Mengambil langkah pertama tersebut seperti berbuat atau mengambil tindakan paling awal, memelopori, mengarahkan pikiran, pendapat dan tindakan para bawahannya, membimbing dan menuntun serta menggerakkan bawahannya dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengertian dari produktivitas kerja adalah rasio luaran (*output*) berbanding dengan rasio masukan (*input*) secara fisik, produktivitas yang tinggi dapat dihasilkan melalui pelatihan kerja dan ditentukan melalui beberapa aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran atau tujuan yang obyektif seperti perbandingan pegawai dengan waktu, kualitas dan kontrol atau pengendalian terhadap hasil serta adanya fasilitas bagi pegawai dalam bekerja (Narpati *et al.*, 2021). Indikator yang dapat digunakan dalam mengukur produktivitas kerja menurut yang dikutip dari Skripsi Iswani (2017) yang berjudul *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Multiguna Precast Mandiri Rimbo Panjang*, adalah sebagai berikut:

- (1) Kemampuan merupakan kehandalan atau sisi kuat yang dimiliki pekerja dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya. Kemampuan seorang karyawan tergantung pada keterampilan yang dimiliki serta sikap profesionalisme mereka dalam bekerja, hal inilah yang memberikan daya kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang telah didelegasikan kepada mereka;
- (2) Peningkatan capaian hasil merupakan bentuk usaha yang dilakukan oleh karyawan untuk berusaha meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu hal yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan dalam hal ini adalah karyawan itu sendiri maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut namun tidak terlibat langsung dalam pekerjaan tersebut seperti faktor *stakeholder*;
- (3) Semangat dalam bekerja merupakan upaya untuk bekerja lebih baik dari hari ke hari hal ini dapat dilihat dari perbandingan etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari dibandingkan dengan hari sebelumnya;
- (4) Pengembangan diri merupakan bentuk keinginan untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki menyesuaikan dengan tantangan pekerjaan yang dimiliki dan jenis pekerjaan yang dihadapi, semakin besar tantangan yang akan dihadapi maka pengembangan diri juga perlu untuk dilakukan;
- (5) mutu adalah hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Jadi peningkatan mutu memiliki tujuan yang jelas untuk dapat memberikan hasil kerja yang terbaik yang selanjutnya diharapkan akan sangat berguna bagi perusahaan dan bagi diri karyawan itu sendiri; dan
- (6) efisiensi merupakan bentuk Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan baik berupa masukan dan keluaran yang akan memberikan pengaruh yang signifikan bagi karyawan dalam meningkatkan produktivitas kerja mereka.

Hubungan antara ketiga variabel ini yang menjadi catatan adalah pengaruh yang kurang kuat dari variabel komitmen kerja terhadap kinerja karyawan dan tidak berpengaruhnya variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan. Dimana dari hasil kuesioner diperoleh bahwa sebagian karyawan tidak puas dengan sistem penilaian kinerja (KPI) yang dimiliki oleh perusahaan dan cenderung memiliki

kecenderungan untuk tidak loyal kepada perusahaan. Padahal, syarat seorang individu bersikap loyal kepada perusahaan adalah dia harus memiliki ikatan secara emosional dengan perusahaan tersebut. Tugas para pemimpin memang tidak mudah dalam hal ini karena mereka harus sering aktif memberi motivasi dan terus mendorong bawahan agar kinerja dan produktivitas mereka dapat meningkat dan juga konsisten.

Peran manajemen pada level atas juga perlu untuk mempertahankan kebiasaan mereka dengan cara melakukan dan memberikan briefing terhadap pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan dan memotivasi para pemimpin di level menengah sebelum mendelegasikan kepada manajemen level bawah. Pada PT. Jamkrindo yang merupakan BUMN perlu untuk lebih aktif sosialisasi budaya AKHLAK untuk meningkatkan kualitas dari *human capital* mereka.

Variabel Kinerja Karyawan dalam mempengaruhi Variabel Produktivitas kerja.

Indikator dari kinerja karyawan menurut [Septiani dan Suryanti \(2019\)](#) meliputi sebagai berikut:

- (1) Kualitas (mutu) dari pekerjaan, yaitu sebuah standar yang ditetapkan dan dihasilkan berupa *output* atau hasil kerja berbanding dengan volume atau jumlah pekerjaan yang dilakukan, dalam implementasinya kualitas suatu pekerjaan dapat diukur melalui nilai tertentu;
- (2) Kuantitas (jumlah), yaitu jumlah pekerjaan yang dilakukan berbanding dengan kualitas, kuantitas adalah standar dari ukuran jumlah yang bertujuan untuk membandingkan antara volume kerja yang dilakukan dibandingkan kemampuan kerja yang dimiliki oleh karyawan, dalam konteks kuantitas pekerjaan yang dilakukan umumnya adalah jenis pekerjaan yang memiliki target dan waktu yang telah ditetapkan;
- (3) Waktu (jangka waktu) adalah masa kerja yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut disesuaikan dengan faktor-faktor seperti kebijakan perusahaan. Secara luas ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan merupakan hal penting dalam menentukan kinerja pekerjaan yang telah dilakukan, bila semakin cepat jenis pekerjaan tertentu diselesaikan maka akan semakin baik pula kinerjanya akan tetapi sebaliknya semakin lambat waktu yang dibutuhkan untuk penyelesaian suatu pekerjaan maka kinerjanya pun akan menjadi tidak baik;
- (4) Penekanan biaya adalah ukuran biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan selama aktivitas pekerjaan berjalan. Biaya-biaya ini biasanya telah dianggarkan pada awal penentuan aktivitas pekerjaan, salah satu beban biaya adalah biaya sumber daya manusia. Seorang SDM yang terampil akan mampu untuk mengerjakan satu atau lebih pekerjaan dalam satu waktu secara bersamaan sehingga dapat mengurangi jumlah perekrutan karyawan baru sehingga efisiensi biaya dapat tercapai;
- (5) Pengawasan dapat diartikan sebagai fungsi kontrol pada suatu aktivitas pekerjaan yang dilakukan agar tidak keluar dari standar dan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dengan fungsi pengawasan maka karyawan dalam bekerja akan lebih bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan efektivitas dari kinerja karyawan itu sendiri; dan
- (6) Hubungan antar karyawan dalam lingkungan kerja merupakan salah satu aspek pendukung yang penting, suasana aman dan nyaman serta kerja sama dan adanya

sikap positif antar sesama rekan kerja baik dalam satu departemen atau dengan karyawan dari departemen lainnya, dan juga antara atasan dan bawahan diyakini akan menghasilkan kinerja aktivitas pekerjaan yang baik pula.

Faktor lain dalam mendorong produktivitas kerja karyawan salah satunya adalah dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja, selain produktivitas kerja adanya komitmen kerja karyawan dan efektivitas kerja yang dilakukan oleh pegawai juga merupakan faktor yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja, maka dapat disimpulkan bahwa secara definisi lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar tenaga kerja atau karyawan dan dapat mempengaruhi mereka dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya beberapa bagian dari lingkungan kerja dapat meliputi hubungan antar karyawan, suasana kerja yang positif dan adanya fasilitas kerja yang dapat mendukung penyelesaian kerja mereka (Prihantoro, 2012)

Variabel kinerja karyawan terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap variabel produktivitas kerja. Hal ini dinyatakan dengan hasil pada kuesioner khususnya pada indikator dari variabel produktivitas kerja seperti kemampuan, peningkatan hasil capaian kerja, semangat kerja, pengembangan diri, mutu dan efisiensi. Beberapa langkah yang dilakukan oleh PT. Jamkrindo seperti mengadakan pelatihan dan diklat secara periodik, melakukan sosialisasi visi misi dan corporate culture perusahaan, serta evaluasi dan pengembangan skema kompensasi baik non-financial benefit maupun financial benefit, yang semuanya dilakukan untuk meningkatkan produktivitas karyawan agar lebih termotivasi untuk mengeluarkan kemampuan terbaik mereka dalam bekerja. Pada pengembangan ke depannya dalam rangka meningkatkan produktivitas karyawan mungkin perlu dilakukannya secara lebih intens pelatihan untuk mengikuti perkembangan tren industri terbaru khususnya seperti pelatihan untuk memanfaatkan peralatan teknologi/melek teknologi informasi kepada sumber daya manusia yang dimiliki oleh PT. Jamkrindo.

4. KESIMPULAN

Kesimpulan dari hasil penelitian yang dapat ditarik dari pengujian yang telah dilakukan, yaitu Variabel kepemimpinan transformasional mempengaruhi variabel komitmen kerja di mana para pemimpin adalah pelopor dalam mensosialisasikan budaya kerja dan mendorong karyawannya agar lebih aktif dan meningkatkan kualitas hasil kerja yang mereka lakukan.

Variabel Komitmen Kerja dan Komitmen mempengaruhi Variabel Kinerja Karyawan, dalam hal ini komitmen kerja merupakan kesepakatan antara perusahaan dan karyawan. Apabila ekspektasi yang didapatkan oleh karyawan telah sesuai dengan apa yang mereka inginkan maka mereka akan memiliki komitmen kerja terhadap perusahaan, karyawan yang loyal kepada perusahaan secara tidak langsung akan mempengaruhi efektivitas kinerja karyawan itu sendiri.

Variabel kepemimpinan transformasional dan variabel komitmen kerja terhadap variabel produktivitas kerja, perusahaan perlu melakukan pembenahan terhadap sistem evaluasi dan lebih aktif mendekati diri kepada karyawan, agar karyawan merasa aman dan nyaman dalam bekerja. Kendala-kendala dan permasalahan yang dihadapi karyawan pun harus dapat diselesaikan dengan baik dalam bentuk kerjasama antara pimpinan dan bawahan.

Variabel Kinerja Karyawan dalam mempengaruhi Variabel Produktivitas kerja. Kinerja yang baik dari karyawan tentu akan mempengaruhi produktivitas kerja, setiap karyawan dituntut untuk bekerja secara efektif dan efisien oleh karena itu penting bagi pimpinan untuk dapat mengeluarkan potensi terbaik yang dimiliki oleh karyawan dalam bekerja dan menyelesaikan permasalahan yang terkait bidang pekerjaan mereka masing-masing.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Andayani, S. (2019). Pengaruh layanan website tokopedia terhadap kepuasan konsumen menggunakan metode webqual 4.0. *JuSiTik: Jurnal Sistem dan Teknologi Informasi Komunikasi*, 2(1), 32-38.
- Daulay, I. H. and Kariono (2015). Pengaruh komitmen pada tugas dan pemberian imbalan terhadap disiplin kerja pegawai Badan Lingkungan Hidup Kabupaten Labuhan Batu Selatan. *Jurnal Administrasi Publik*, 3(1), 61-78.
- Gesi, B., Laan, R., & Lamaya, F. (2019). Manajemen dan eksekutif. *Jurnal Manajemen*, 3(2), 51-66.
- Humaidi, Rahmawati, E. and Irwansyah (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada perusahaan daerah air minum (PDAM) Amuntai Kabupaten Hulu Sungai Utara. *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*, 8(2), 59-69.
- Hussein, F., Kertahadi and Riyadi (2014). Implementasi sistem informasi sumber daya manusia (studi kasus pada Perusahaan Jasa PT. Wiranas *Laundry and Dry Cleaning Service*). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1), 1-11.
- Monalis, E. (2013). Pengembangan sumber daya manusia dan kinerja karyawan. *Jurnal EMBA*, 1(3), 1080-1088.
- Nadiah and Musa, N. (2016). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Sinar Galesong Mandiri Kota Makasar. *Jurnal Ekonomi Balance Fakultas Ekonomi dan Bisnis*, 12(2), 83-96.
- Narpati, B., Lubis, I., Meutia, K. I., & Ningrum, E. P. (2021). Produktivitas kerja pegawai yang dipengaruhi oleh work from home (WFH) dan lingkungan kerja selama masa pandemi. *JIMF (Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma)*, 4(2), 121-133.
- Parashakti, R. D., Rizki, M. and Saragih, L. (2016). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap perilaku inovatif karyawan (Studi Kasus di PT. Bank Danamon Indonesia). *Journal of Theory and Applied Management*, 9(2), 81-96.
- Prihantoro, A. (2012). Peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui motivasi, disiplin, lingkungan kerja, dan komitmen. *Value Added*, 8(2), 78-98.
- Septiani, I., HR, S. and Suryanti. (2019). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indramayu. *Jurnal Investasi*, 5(2), 25-33.
- Setiawan, E. Y. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan Pt. Iss Indonesia di Rumah Sakit National Surabaya. *Ilmu Manajemen MAGISTRA*, 1(1), 255-277.

Umaternate, A. R., & Elmi, F. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan FPG Insurance. *Jurnal SWOT*, 7(2), 273-287.