

## ANALISIS PENGARUH TRANSFORMASI ORGANISASI DAN KOMITMEN TERHADAP KINERJA PEGAWAI (A CASE STUDY TELCO IN INDONESIA )

Aan Yulia Lufti<sup>[1]</sup>, Ade Irma Susanty, Ph.D<sup>[2]</sup>  
[aan.yulia.lufti@gmail.com](mailto:aan.yulia.lufti@gmail.com)<sup>[1]</sup>, [adeirma@telkomuniversity.ac.id](mailto:adeirma@telkomuniversity.ac.id)<sup>[2]</sup>

---

### Abstract

**Purpose** - Untuk menganalisis pengaruh transformasi organisasi dan komitmen terhadap kinerja pegawai di Telco Indonesia

**Design/ Methodology/ Approach** – Analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis kausal dengan teknik analisis menggunakan Path analysis. Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui persepsi responden terhadap transformasi organisasi, komitmen dan kinerja pegawai. Analisis kausal digunakan untuk mengetahui hubungan antara transformasi organisasi, komitmen dan kinerja pegawai. Jumlah sampel yang digunakan adalah 104 pegawai Telco di Indonesia

**Findings** – Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi organisasi dan komitmen pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Besarnya kontribusi pengaruh transformasi organisasi dan komitmen terhadap kinerja pegawai 37,40%, sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.

**Keywords:** Transformasi organisasi, Komitmen, Kinerja.

---

### 1. Introduction

Industri telekomunikasi adalah salah satu industri penting di Indonesia. Industri telekomunikasi adalah salah satu industri yang dapat mendukung pertumbuhan ekonomi. Pertumbuhan industri telekomunikasi ke depan akan signifikan. Saat ini, industri telekomunikasi Indonesia memiliki tiga produk utama. Produk ini dipisahkan menjadi layanan suara, layanan teks (SMS) dan layanan data (internet). Fokus arah pengembangan produk pada masa yang akan datang adalah pada layanan data (internet). Layanan ini diharapkan dapat berkembang dengan baik pada tahun 2015 dan seterusnya.

Untuk mengantisipasi perubahan tuntutan bisnis pada masa yang akan datang, Telco sebagai salah satu perusahaan telekomunikasi di Indonesia perlu melakukan berbagai transformasi organisasi. Transformasi organisasi dilakukan dengan tujuan untuk membuat perusahaan tetap growth dan sustain. Bentuk transformasi yang dilakukan di Telco adalah transformasi pada bidang Human Resources, Business, Business Culture, Structure and Infrastructure. Dalam masa empat tahun (2011 – 2014) Telco telah melakukan program transformasi organisasi sebanyak tiga kali. Seringnya transformasi yang dilakukan tersebut telah memberikan ketidaknyamanan bagi karyawan yang ada dalam organisasi. Karyawan yang sudah nyaman pada suatu kondisi seringkali merasa kesulitan untuk mengikuti perubahan yang dilakukan organisasi. Seringnya melakukan suatu perubahan dalam suatu organisasi dikhawatirkan akan berdampak pada rendahnya komitmen karyawan. Sebagaimana studi yang dilakukan oleh Paroki, Cadwallader dan Busch (2008), tampak bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari perubahan organisasi pada komitmen karyawan dan peningkatan kinerja. Lebih lanjut, Jing dan Xiao (2009) menemukan bahwa komitmen berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan pegawai.

Banyak studi yang dilakukan oleh para ahli tentang hubungan transformasi, komitmen dan kinerja di antaranya Parish, Cadwallader dan Busch (2008), Jing dan Xiao (2009), Gomes (2009), Bahtiar (2011), Rahman, Husain dan Haque (2011), dan Memari, Mahdieh dan Marnani (2013). Berdasarkan studi sebelumnya, transformasi dapat secara langsung mempengaruhi kinerja, namun transformasi juga dapat mempengaruhi kinerja melalui komitmen. Dalam penelitian ini, juga akan mengeksplorasi bagaimana pengaruh transformasi organisasi dan komitmen terhadap kinerja karyawan di Telco. Transformasi akan dihubungkan terlebih dahulu terhadap komitmen, selanjutnya komitmen dihubungkan dengan kinerja baik secara parsial maupun secara bersama-sama dengan transformasi. Secara spesifik penelitian ini memberikan ciri khas hubungan transformasi, komitmen dan kinerja dari sisi karakteristik perusahaan Telco di Indonesia. Perilaku karyawan di Indonesia yang berbeda dapat memberikan gambaran yang berbeda pula. Oleh karena itu, hasil penelitian ini dapat memperkaya body of knowledge keterkaitan antara transformasi, komitmen dan kinerja karyawan.

## 2. Literatur Review

### 2.1 Perubahan Organisasi

Perubahan selalu terjadi baik itu disadari atau tidak, begitu pula halnya dengan organisasi. Organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan untuk mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins and Judge, 2013). Lebih lanjut Robbins, Judge, Odendaal dan Roodt (2009) menyatakan bahwa perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia. Menurut Robbins and Judge (2013), ada enam kekuatan pendorong perubahan, yaitu angkatan kerja, teknologi, guncangan ekonomi, persaingan, tren sosial dan politik.

### 2.2 Komitmen

Robbins dan Judge (2013), mengemukakan definisi komitmen organisasi adalah tingkat di mana seorang pegawai memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Meyer dan Allen (1990) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Berdasarkan berbagai definisi mengenai komitmen terhadap organisasi maka dapat disimpulkan bahwa komitmen terhadap organisasi merefleksikan tiga dimensi utama, yaitu Affective commitment, Continuance commitment, dan Normative commitment (Meyer & Allen, 1990). Affective commitment menunjukkan adanya orientasi yang merefleksikan adanya ikatan afektif terhadap organisasi. Continuance commitment menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi adatu adanya unsur kehilangan jika meninggalkan organisasi. Normative commitment menunjukkan adanya beban moral untuk terus berada dalam organisasi.

### 2.3 Kinerja Pegawai

Secara umum kinerja merupakan suatu ukuran dari hubungan antara output yang dihasilkan dan input tertentu. Kinerja adalah suatu spesifik target yang merupakan komitmen manajemen yang dapat dicapai oleh pegawai atau organisasi (Thompson,1999). Robbins & Judge (2013) menyatakan bahwa perilaku kinerja dapat diukur dari *taks performance*, *citizenship* dan *counterproductivity*.

Menurut Caspersz dalam tulisan Bahtiar (2011), kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu pelaksanaan kegiatan/program dalam mewujudkan tujuan organisasi. Kinerja memainkan peran penting bagi peningkatan suatu kemajuan atau perubahan ke arah yang lebih baik yaitu terhadap pengukuran fakta-fakta yang akan menghasilkan data dan kemudian apabila data tersebut dianalisis dengan tepat akan memberikan informasi yang akurat yang berguna sebagai peningkatan pengetahuan dan pertimbangan pengambilan keputusan.

## 3. Research Method and Design

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kausal, yaitu mengukur bagaimana pengaruh Organizational transformation terhadap kinerja, dan bagaimana organizational transformation dan komitmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Untuk memperoleh data tentang ketiga variable tersebut, kuesioner digunakan sebagai alat untuk mengumpulkan data dari karyawan Telco. Skala yang digunakan untuk mengukur transformasi organisasi, komitmen dan kinerja pegawai adalah skala likert 1-5 (Sangat tidak setuju - Sangat setuju). Kuesioner tentang transformasi organisasi diadopsi dari Stone (2010), komitmen dari Allen & Meyer (1990) dan kinerja dari Bahtiar (2011). Sebelum kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data, terlebih dahulu dilakukan uji coba terhadap 30 karyawan lain yang memiliki karakteristik yang sama. Setelah dinyatakan valid, maka kuesioner dinyatakan layak untuk digunakan sebagai alat pengumpul data. Sample penelitian ini berjumlah 104. Data yang terkumpul diolah menggunakan path analysis.

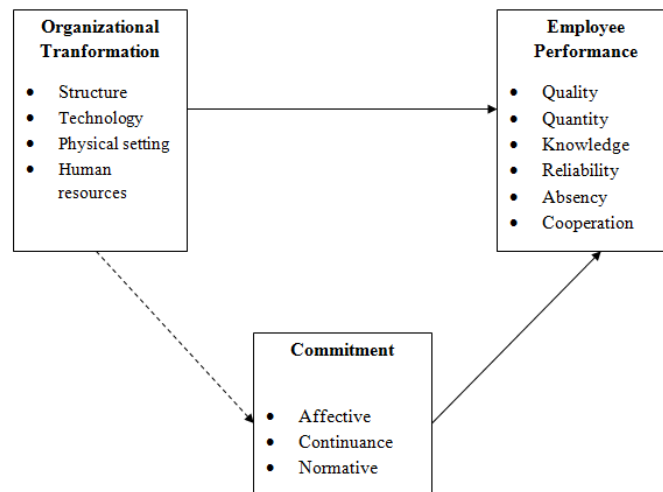


Figure 3  
Research Model

Dalam penelitian ini dibuat beberapa hipotesis penelitian sebagai berikut :

- H1 = Transformasi organisasi berpengaruh terhadap komitmen  
 H2 = Komitmen berpengaruh terhadap kinerja pegawai  
 H3 = Transformasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

#### 4. Finding and Discussion

##### 4.1 Tingkat Transformasi Organisasi

Tabel 1  
Persepsi Responden Tentang Transformasi Organisasi

| No Item  | Average score per item | SD   | Average per sub variabel |
|--|------------------------|------|--------------------------|
| 1. Antar unit dapat bekerja sama secara efektif        | 4,42                   | 0,58 | 4.06                     |
| 2. Support terhadap pencapaian misi dan strategi       | 4,44                   | 0,62 |                          |
| 3. Sentralisasi lebih baik daripada desentralisasi     | 3,31                   | 1,03 |                          |
| 4. Teknologi meningkatkan efisiensi                    | 4,53                   | 0,69 | 4.34                     |
| 5. Teknologi diperlukan untuk meningkatkan performansi | 4,67                   | 0,49 |                          |
| 6. Teknologi always on                                 | 3,83                   | 0,84 |                          |
| 7. Design layout kerja                                 | 3,71                   | 0,89 | 3.77                     |
| 8. Kenyamanan lokasi                                   | 3,84                   | 0,76 |                          |
| 9. Tantangan kerja                                     | 3,93                   | 0,89 | 3.88                     |
| 10. Skill, pengetahuan dan pengalaman                  | 3,85                   | 0,76 |                          |
| Total Average Score                                    | 4.05                   |      |                          |

Berdasarkan Tabel 1, secara keseluruhan persepsi responden tentang transformasi organisasi masuk kategori baik. Transformasi dalam bidang teknologi dipersepsi paling baik oleh responden. Sedangkan transformasi yang dipersepsi paling rendah dibanding transformasi lainnya adalah physical setting.

## 4.2 Tingkat Komitmen

Tabel 2  
Komitmen Karyawan

| No Item   | Average score per item | SD   | Average per sub variabel |
|---|------------------------|------|--------------------------|
| 11. Organisasi sangat berarti                               | 4,07                   | 0,82 | 4,02                     |
| 12. Kenyamanan bekerja                                      | 3,97                   | 0,72 |                          |
| 13. Keberatan meninggalkan organisasi                       | 3,5                    | 0,85 | 3,26                     |
| 14. Banyak masalah yang timbul jika meninggalkan organisasi | 3,01                   | 1,02 |                          |
| 15. Kecil kemungkinan meninggalkan organisasi               | 3,90                   | 0,98 | 3,76                     |
| 16. Berkarir dalam satu organisasi selamanya                | 3,61                   | 1,03 |                          |
| Total Average Score   | 4.05                   |      |                          |

Berdasarkan Tabel 2, tingkat komitmen Telco masuk dalam kategori tinggi. *Affective* commitment merupakan commitment yang paling tinggi. Artinya karyawan Telco memiliki ikatan yang kuat dengan perusahaan. Sedangkan *continuance* commitment merupakan commitment yang memiliki tingkat terendah dibanding commitment lainnya. Hal ini berarti bahwa karyawan masih memungkinkan akan meninggalkan organisasi

## 4.3 Tingkat Kinerja Pegawai

Tabel 3  
Kinerja Karyawan

| No Item                      | Average score per item | SD   | Average per sub variabel |
|------------------------------|------------------------|------|--------------------------|
| 17. Evaluasi diri            | 4,51                   | 0,59 | 4,45                     |
| 18. Berfikir keras           | 4,38                   | 0,70 |                          |
| 19. Bekerja sesuai target    | 4,23                   | 0,66 | 4,20                     |
| 20. Orientasi hasil          | 4,16                   | 0,76 |                          |
| 21. Mengenali permasalahan   | 4,00                   | 0,68 | 4,05                     |
| 22. Pengambilan keputusan    | 4,09                   | 0,66 |                          |
| 23. Prestasi Kerja           | 4,34                   | 0,63 | 4,30                     |
| 24. Tanggung jawab           | 4,25                   | 0,61 |                          |
| 25. On call any time         | 4,21                   | 0,81 | 4,21                     |
| 26. Kesadaran sebagai team   | 4,51                   | 0,54 | 4,45                     |
| 27. Perhatian terhadap tugas | 4,39                   | 0,53 |                          |
| Total Average Score          | 4.05                   |      |                          |

Berdasarkan Tabel 3, tingkat kinerja pegawai berkategori sangat tinggi. Kinerja tertinggi adalah dalam hal kerjasama dan kualitas diri. Sedangkan kinerja terendah adalah dalam hal kuantitas dan pengetahuan karyawan. hal ini berarti responden berkeyakinan bahwa untuk memperoleh kinerja yang baik di butuhkan kerjasama antar pegawai.

4.4 Analisis Kausal

Dengan menggunakan SPSS 20 dan metode analisis jalur, untuk model penelitian ini diperoleh 2 persamaan substruktural. Hasil dari pengolahan ini sebagai berikut:

a. Sub Struktural 1

Table 4 : Regresion Analysis Sub Structural 1

| Model          | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)   | -,068                       | 2,001      |                           | -,034 | ,973 |
| Transformation | ,568                        | ,058       | ,698                      | 9,854 | ,000 |

a. Dependent Variable: Commitment

Nilai Sig transformasi < 0,05. Hal ini berarti transformasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen. Nilai koefisien jalur sebesar 0,698 menunjukkan korelasi sedang/ cukup kuat antara transformasi organisasi dengan komitmen. Konstanta yang negatif dapat disimpulkan bahwa transformasi organisasi mutlak dilakukan. Jika transformasi tidak dilakukan maka tidak akan ada komitmen karyawan.

b. Sub Struktural 2

Table 5: Regresion Analysis Sub Structural 2

| Model            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                  | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| (Constant)       | 13,567                      | 3,364      |                           | 4,034 | ,000 |
| 1 Transformation | ,510                        | ,135       | ,414                      | 3,765 | ,000 |
| Commitment       | ,373                        | ,166       | ,246                      | 2,240 | ,027 |

a. Dependent Variable: Performance

Nilai Sig transformasi < 0,05 dan nilai Sig komitmen < 0,05. Hal ini berarti transformasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara partial, nilai koefisien jalur transformasi organisasi terhadap kinerja adalah sebesar 0,414. Hal ini menunjukkan korelasi sedang/cukup kuat antara transformasi organisasi dengan kinerja pegawai. Sebaliknya nilai koefisien jalur komitmen terhadap kinerja yaitu sebesar 0,246. Hal ini menunjukkan korelasi rendah antara komitmen dengan kinerja pegawai. Koefisien path tranformasi terhadap kinerja lebih tinggi dibandingkan dengan kofisiensi path commitment terhadap kinerja. Dengan demikian, untuk meningkatkan kinerja maka transformasi penting diperhatikan.

Tabel 6 : Besarnya Pengaruh

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,612 <sup>a</sup> | ,374     | ,362              | 5,16507                    |

a. Predictors: (Constant), Commitment, Transformation

Nilai R Square 0,374. Hal ini berarti besarnya kontribusi pengaruh transformasi organisasi dan komitmen terhadap kinerja pegawai sebesar 37,40%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel yang lain di luar model. Nilai R 0,612 menunjukkan bahwa pengaruh transformasi organisasi dan komitmen terhadap kinerja pegawai berkorelasi sedang/ cukup kuat.

## 5. Conclusion

Dari hasil pengolahan data dan analisis data, maka hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Persepsi karyawan tentang transformasi di Telco termasuk kategori baik. Teknologi merupakan bidang transformasi yang paling tinggi dibandingkan dengan transformasi lainnya.
- b. Secara keseluruhan komitmen karyawan termasuk tinggi. Affective komitmen menggambarkan tingkat komitmen yang paling tinggi dibandingkan komitmen lainnya.
- c. Secara keseluruhan kinerja karyawan termasuk dalam sangat tinggi. Team work merupakan bagian dari kinerja yang memiliki nilai tertinggi. Hal ini menunjukkan bahwa Telco senang melakukan kerja secara tim work.
- d. Transformasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai.
- e. Transformasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh transformasi organisasi terhadap kinerja pegawai berkorelasi sedang/ cukup kuat.
- f. Komitmen pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh komitmen terhadap kinerja pegawai berkorelasi rendah.
- g. Besarnya pengaruh transformasi dan komitmen terhadap kinerja adalah sebesar 37,40%.

## References

- [1] Allen & Meyer. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Great Britain: *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18
- [2] Bahtiar. (2011). Pengaruh Kompetensi dan Transformasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Telkom Divisi ISC Jakarta. Bandung : Tesis Institut Manajemen Telkom
- [3] Gomes. (2009). *Organizational change and job satisfaction: the mediating role of organizational commitment*. *Exedrajournal*, 177-196
- [4] Jing & Xiao. (2009). The Relationship Research among Organizational Commitment, Employee Satisfaction and Work Performance. *International Conference on Management Science & Engineering (16th)*, 619-624. *Moscow Russia*
- [5] Memari, Mahdiah dan Marnani. (2013). The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance, study of Meli bank. Iran, *Journal of Research in business*, vol 5, no 5, 164-171
- [6] Parish, Cadwallader dan Busch. (2008). Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21 Iss 1 pp. 32- 52
- [7] Robbins, Judge, Odendaal dan Roodt. (2009). *Organizational Behavior Global and Southern African Perspectives*. Cape Town. Pearson Education, Inc
- [8] Robbins & Judge. (2013). *Organizational Behavior*, Fifteenth Edition. Pearson Education, Inc
- [9] Rahman, Husain dan Haque. (2011). Organizational politics on employee performance: an exploratory study on readymade garments employees in Bangladesh. Bangladesh, *Journal Business Strategy Series*, Vol. 12 Iss 3 pp. 146 – 155
- [10] Stone. (2010). *Relationship Between Organizational Performance and Change Factors and Manufacturing Firms leaness*. Colorado USA. Dissertation Colorado State University