

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Yuneth Tahapary ¹⁾
Marjam Desma Rahadhini ²⁾
Suprayitno ³⁾

^{1, 2, 3)} Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi
e-mail: ¹⁾yunethtahapary@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the significance of the influence of transformational leadership and cultural organization against organization commitment, analyze the significance of the influence of organization commitment, transformational leadership and cultural organization against the employee performance, analyze commitment organization in mediate transformational leadership and cultural organization against the employee performance. Sample the population and in this research was all of the employees Secretariat DPRD Surakarta which consisted of 32 people. Data collection method uses a questionnaire. The practical data using analysis techniques, reliability test, classical test, and the hypothesis. Based on the results of the analysis it can be concluded that leadership commitment transformational significant impact on employees organization, culture organization has no significant impact on the commitment organization on employees, commitment organization not significant of the performance of employees, leadership transformational not significant of the performance of employees, culture organization significant of the performance employees, commitment organization not mediate influence leadership transformational of the performance employees, commitment organization mediate the influence of culture organization of the performance employees.

Keywords: *transformational leadership, cultural organization, organization commitment, employee performance*

PENDAHULUAN

Organisasi selalu memiliki banyak cara untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai yang positif dan membawa dampak yang baik buat organisasi tersebut. Salah satunya adalah dengan mengelola manajemen sumber daya manusia yang baik, karena manajemen sumber daya manusia merupakan aset penting suatu organisasi perusahaan dalam meningkatkan produktivitas suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi operasional organisasi, ketika fungsi itu berjalan dengan baik, maka organisasi tersebut diharapkan mampu mengupayakan agar pegawainya memberikan kinerja yang optimal sesuai dengan yang diharapkan organisasi tersebut. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi disebut pegawai. Pega-

wai dalam suatu organisasi merupakan faktor penggerak dalam mencapai tujuan organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Menurut Bangun (2012: 99) mengatakan kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Persyaratan biasa disebut dengan standar kerja, yaitu tingkat yang diharapkan oleh suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, diperbandingkan atas tujuan atau target yang ingin dicapai. Menurut Bass (1985) dalam Yukl (2013: 313) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan le-

bih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim dari pada kepentingan diri sendiri, dan mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.

Menurut Graham dalam Siswadi (2012: 71) budaya organisasi adalah norma, keyakinan, sikap dan filosofi yang dianut oleh seseorang di dalam suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Kebudayaan adalah suatu sistem nilai, keyakinan dan norma-norma yang unik yang dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi. Menurut Zurnali (2010: 127), komitmen organisasi adalah sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan pegawai dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah pegawai akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga komponen yakni komitmen afektif, komitmen kontinyu, dan komitmen normatif.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk: 1) menganalisis signifikansi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, 2) menganalisis signifikansi pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, 3) menganalisis signifikansi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, 4) menganalisis signifikansi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, 5) menganalisis signifikansi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, 6) menganalisis komitmen organisasi dalam memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, 7)

menganalisis komitmen organisasi dalam memediasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambar sebagai berikut:

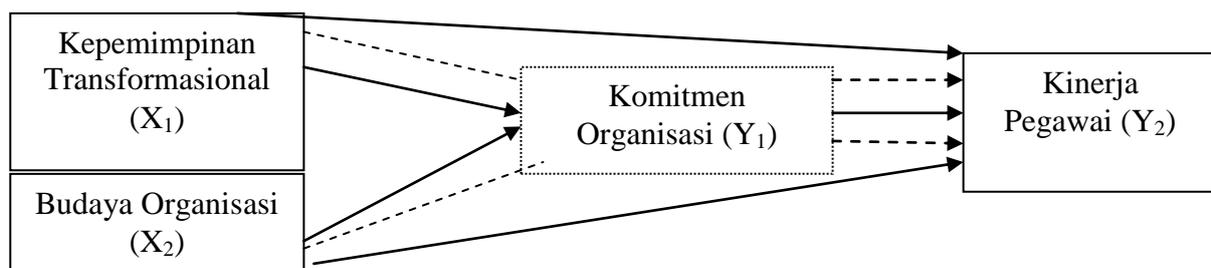
Dari skema kerangka pemikiran tersebut, terdapat tiga variabel, yaitu:

1. Variabel Independen
Variabel independen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional (X_1) dan budaya organisasi (X_2).
2. Variabel Dependen
Variabel dependen dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi (Y_1) dan kinerja pegawai (Y_2).
3. Variabel Mediasi
Variabel mediasi adalah komitmen organisasi (Y_1)

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi

Kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu seseorang dalam mengambil komitmen untuk berorganisasi tersebut. kepemimpinan transformasional menurut Bass (1985) dalam Yukl (2013: 313) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan di mana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka.



Gambar 1. Skema Kerangka Pemikiran

- H₁: Ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada pegawai Sekretariat DPRD Surakarta.
2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi
Budaya organisasi dinilai sangat berpengaruh terhadap seorang pegawai dalam berkomitmen di suatu organisasi. Menurut Robbins (2005: 531), budaya organisasi cukup didefinisikan sebagai sebuah persepsi umum yang dipegang teguh oleh para anggota organisasi dan menjadi sebuah sistem yang memiliki kebersamaan pengertian. Budaya merupakan konsep penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang lama.
H₂: Ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada pegawai Sekretariat DPRD Surakarta.
 3. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai
Komitmen organisasi meliputi kemauan yang kuat untuk menjadi organisasi, usaha yang tinggi untuk organisasi dan yakin dan menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi. Menurut Zurnali C (2010: 127), komitmen organisasi adalah sebuah keadaan psikologi yang mengkaraktirikan hubungan pegawai dengan organisasi atau impikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga komponen yakni komitmen afektif, komitmen kontinyu, dan komitmen normatif.
H₃: Ada pengaruh yang signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada pegawai Sekretariat DPRD Surakarta.
 4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai
Kepemimpinan transformasional mempunyai dimensi kharismatik, stimulus intelektual, konsiderasi individual, serta motivasi inspirasional. Pemimpin berhasil mempengaruhi bawahan dengan visinya, menanamkan karismanya, memotivasi dan menjadi inspirator, menstimulasi intelektual, kreativitas dan menghargai pegawainya maka dapat dipastikan pegawai tersebut akan bekerja dengan baik, sungguh-sungguh dan loyal pada perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerjanya (Robbins, 2010: 263).
H₄: Ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada pegawai Sekretariat DPRD Surakarta.
 5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai
Budaya organisasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawainya. Menurut Wirawan (2007: 10) budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.
H₅: Ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada pegawai Sekretariat DPRD Surakarta.
 6. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Mediasi
Kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para

pengikut dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, dan mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi (Bass 1985 dalam Yukl, 2013: 313).

H₆: Ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai mediasi pada pegawai Sekretariat DPRD Surakarta.

7. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Mediasi

Budaya organisasi adalah norma, keyakinan, sikap dan filosofi yang dianut oleh seseorang di dalam suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Kebudayaan adalah suatu sistem nilai, keyakinan dan norma-norma yang unik yang dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi. Kebudayaan juga menjadi suatu penyebab penting bagi keefektifan organisasi itu sendiri (Graham dalam Siswadi, 2012: 71).

H₇: Ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai mediasi pada pegawai Sekretariat DPRD Surakarta.

METODE PENELITIAN

Objek penelitian ini adalah pegawai Sekretariat DPRD Surakarta. Penelitian ini menggunakan metode survei. Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif dan kuantitatif. Sumber data menggunakan data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Definisi operasional variabel dan pengukurannya adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional (X₁)
Variabel kepemimpinan diukur dengan menggunakan skala Likert. Indikator kepemimpinan diukur dengan teori yang dikembangkan dari Rorimpandey (2013: 2234–2235) sebagai berikut: a) *Charisma*

b) *Inspiration* c) *Intellectual simulation* d) *Individualized consideration*

2. Budaya Organisasi (X₂)

Variabel budaya organisasi diukur dengan menggunakan skala Likert. Indikator budaya organisasi diukur melalui teori yang dikembangkan Pabundu Tika (2006: 10) sebagai berikut: a) Identitas dan inisiatif individual. b) Toleransi terhadap tindakan dan konflik. c) Dukungan manajemen. d) Dukungan kontrol alat. e) Sistem imbalan f) Pola komunikasi.

3. Komitmen Organisasi (Y₁)

Variabel komitmen organisasi diukur dengan menggunakan skala Likert. Variabel komitmen organisasi diukur melalui teori yang dikembangkan oleh Meyer, *et al* (1993) dalam Sopiah (2008: 165) menjelaskan untuk mengukur komitmen pegawai pada organisasi, yaitu: a) *Affective commitment* b) *Continuance commitment* c) *Normative commitment*

4. Kinerja Pegawai (Y₂)

Variabel kinerja pegawai diukur dengan skala Likert. Indikator-indikator variabel kinerja pegawai dalam penelitian ini mengacu pada teori yang dikembangkan oleh Sutrisno (2009: 167) yaitu: a) pemahaman atas tugas pokok dan fungsi b) inovasi c) kecepatan kerja d) akurat kerja d) kerja sama.

Penelitian ini menggunakan data yang bersumber dari data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui jawaban kuesioner. Teknik pengumpulan data menggunakan skala Likert yaitu: jawaban SS (Sangat Setuju) diberi skor 5, S (Setuju) diberi skor 4, N (Netral) diberi skor 3, TS (Tidak Setuju) diberi skor 2, STS (Sangat Tidak Setuju) diberi skor 1

Pengujian validitas instrumen dilakukan dengan menggunakan rumus *Correlation Person* kriteria pengujiannya menggunakan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Butir instrumen dikatakan valid jika $p\text{-value} < 0,05$. Pengujian reliabilitas menggunakan *Cronbach Alpha*, dengan kriteria pengujian apabila *Cronbach Alpha* $> 0,60$ dinyatakan reliabel, sebaliknya *Cronbach Alpha* $< 0,60$ tidak reliabel.

Teknik analisis data menggunakan:

1. Uji Asumsi klasik
Uji multikolinearitas, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas dan uji normalitas
2. Pengujian Hipotesis
Teknik analisis data yang digunakan adalah uji t, uji F, uji Sobel dan koefisien determinasi.

HASIL PENELITIAN

1. Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang dijadikan sampel penelitian ditunjukkan tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1. Gambaran Umum Karakteristik Responden

| Karakteristik | Keterangan | Jumah (orang) | Persentase (%) |
|---------------------|-----------------------------|---------------|----------------|
| Pendidikan Terakhir | SLTA | 10 | 31,25 |
| | S1 | 22 | 68,75 |
| | S2 | - | - |
| | S3 | - | - |
| Jumlah | | 32 | 100,00 |
| Jenis Kelamin | Laki-laki | 20 | 62,50 |
| | Perempuan | 12 | 37,50 |
| Jumlah | | 32 | 100,00 |
| Status | Belum menikah | 13 | 40,625 |
| | Menikah | 19 | 59,375 |
| Jumlah | | 32 | 100,00 |
| Usia | 21 s/d 30 tahun | 14 | 43,75 |
| | 31 s/d 40 tahun | 8 | 25,00 |
| | > 41 tahun | 10 | 31,25 |
| Jumlah | | 32 | 100,00 |
| Masa Kerja | 1 s/d 10 tahun | 18 | 56,25 |
| | 11 s/d 20 tahun | 12 | 37,50 |
| | > 21 tahun | 2 | 6,25 |
| Jumlah | | 32 | 100,00 |
| Bagian Pekerjaan | Rapat peraturan perundangan | 6 | 18,75 |
| | Keuangan | 5 | 15,625 |
| | Rumah tangga | 5 | 15,625 |
| | Hubungan masyarakat | 6 | 18,75 |
| | Supir (<i>driver</i>) | 5 | 15,625 |
| | Teknisi | 5 | 15,625 |
| Jumlah | | 32 | 100,00 |

Sumber: Data yang diolah, 2018

2. Hasil Uji Instrumen

Hasil uji validitas instrumen mengenai variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai ditunjukkan tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2. Uji Instrumen Penelitian

| Variabel | Uji Validitas | | | Uji reliabilitas | |
|-------------------------------|-----------------|----------------|------------|-----------------------|------------|
| | Item Pernyataan | <i>P-value</i> | Keterangan | <i>Cronbach Alpha</i> | Keterangan |
| Kepemimpinan Transformasional | 1 | 0,000 | Valid | 0,792 | Reliabel |
| | 2 | 0,000 | Valid | | |
| | 3 | 0,000 | Valid | | |
| | 4 | 0,002 | Valid | | |
| Budaya Organisasi | 1 | 0,000 | Valid | 0,747 | Reliabel |
| | 2 | 0,000 | Valid | | |
| | 3 | 0,000 | Valid | | |
| | 4 | 0,000 | Valid | | |
| | 5 | 0,003 | Valid | | |
| | 6 | 0,001 | Valid | | |
| Komitmen Organisasi | 1 | 0,000 | Valid | 0,806 | Reliabel |
| | 2 | 0,000 | Valid | | |
| | 3 | 0,000 | Valid | | |
| | 4 | 0,000 | Valid | | |
| | 5 | 0,000 | Valid | | |
| | 6 | 0,000 | Valid | | |
| Kinerja Pegawai | 1 | 0,000 | Valid | 0,801 | Reliabel |
| | 2 | 0,000 | Valid | | |
| | 3 | 0,000 | Valid | | |
| | 4 | 0,000 | Valid | | |
| | 5 | 0,000 | Valid | | |

Sumber: Data yang diolah, 2018

3. Uji Asumsi Klasik

Untuk mengetahui apakah regresi linear berganda dalam penelitian ini benar-benar menunjukkan hubungan yang signifikan dilakukan pengujian asumsi klasik dengan hasil seperti tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3. Uji Asumsi Klasik

| Uji Asumsi Klasik | Hasil uji | Keterangan |
|-------------------------|---|-----------------------------------|
| Uji multikolinieritas | <i>Tolerance</i> (0,697; 0,793; 0,755;) > 0,1 dan <i>VIF</i> (1,435; 1,261; 1,325) < 10 | Tidak terjadi multikolinieritas |
| Uji autokorelasi | <i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i> sebesar 0,369 > 0,05 | Tidak terjadi autokorelasi |
| Uji heteroskedastisitas | 0,576 ≥ 0,05; 0,408 ≥ 0,05; 0,473 ≥ 0,05; | Tidak terjadi heteroskedastisitas |
| Uji normalitas | 0,951 > 0,05 | Residual normal |

Sumber: Data yang diolah, 2018

4. Regresi Linear Berganda

Dengan bantuan program SPSS diperoleh hasil tampilan sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda Model 1

| Model | <i>Unstandardized Coefficients</i> | | <i>Standardized Coefficients</i> | t | Sig. |
|-------------------|------------------------------------|-------------------|----------------------------------|-------|-------|
| | B | <i>Std. Error</i> | Beta | | |
| (Constant) | 1,063 | 7,745 | | 0,137 | 0,892 |
| X ₁ | 0,785 | 0,351 | 0,399 | 2,236 | 0,033 |
| X ₂ | 0,316 | 0,334 | 0,169 | 0,946 | 0,352 |
| F | 4,714 | | | | 0,017 |
| Adjusted R Square | 0,193 | | | | |

Sumber: Data yang diolah, 2018

Dari tabel 4 dapat dibuat persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y_1 = 1,063 + 0,785 X_1 + 0,316 X_2$$

Interpretasi dari persamaan linear berganda di atas adalah:

- Konstanta dengan parameter positif sebesar 1,063 artinya jika besaran kepemimpinan transformasional (X₁) dan budaya organisasi (X₂), sama dengan nol, maka komitmen organisasi (Y₁) adalah positif sebesar 1,063.
- Nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan transformasional (X₁) sebesar 0,785 artinya pengaruh kepemimpinan transformasional (X₁) terhadap komitmen organisasi (Y₁) adalah positif, sehingga semakin baik kepemimpinan transformasional (X₁) maka komitmen organisasi (Y₁) juga meningkat dengan asumsi variabel budaya organisasi (X₂) dianggap tetap.

- Nilai koefisien regresi variabel budaya organisasi (X₂) sebesar 0,316, artinya pengaruh budaya organisasi (X₂) terhadap komitmen organisasi (Y₁) adalah positif, sehingga semakin baik budaya organisasi (X₂) maka komitmen organisasi (Y₁) juga meningkat dengan asumsi variabel kepemimpinan transformasional (X₁) dianggap tetap.

Dari tabel 5 dapat dibuat persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y_2 = 1,190 + 0,181 X_1 + 0,590 X_2 + 0,077 X_3$$

Interpretasi dari persamaan linear berganda di atas adalah:

- Konstanta dengan parameter positif sebesar 1,190 artinya jika besaran kepemimpinan transformasional (X₁) budaya organisasi (X₂), dan komitmen organisasi (Y₁) sama dengan nol, maka kinerja pegawai (Y₂) adalah positif sebesar 1,190.

Tabel 5. Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda Model 2

| Model | <i>Unstandardized Coefficients</i> | | <i>Standardized Coefficients</i> | t | Sig. |
|-------------------|------------------------------------|-------------------|----------------------------------|-------|-------|
| | B | <i>Std. Error</i> | Beta | | |
| (Constant) | 1,190 | 3,067 | | 0,388 | 0,701 |
| X ₁ | 0,181 | 0,150 | 0,176 | 1,205 | 0,238 |
| X ₂ | 0,590 | 0,134 | 0,600 | 4,396 | 0,000 |
| X ₃ | 0,077 | 0,074 | 0,146 | 1,045 | 0,305 |
| F | 13,221 | | | | 0,000 |
| Adjusted R Square | 0,542 | | | | |

Sumber: Data yang diolah, 2018

- b. Nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan transformasional (X_1) sebesar 0,181 artinya pengaruh kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y_2) adalah positif, sehingga semakin baik kepemimpinan transformasional (X_1) maka kinerja pegawai (Y_2) juga meningkat dengan asumsi budaya organisasi (X_2) dan komitmen organisasi (Y_1) dianggap tetap.
- c. Nilai koefisien regresi variabel budaya organisasi (X_2) sebesar 0,590 artinya pengaruh budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y_2) adalah positif, sehingga semakin baik budaya organisasi (X_2) maka kinerja pegawai (Y_2) juga meningkat dengan asumsi kepemimpinan transformasional (X_1) dan komitmen organisasi (Y_1) dianggap tetap
- d. Nilai koefisien regresi variabel komitmen organisasi (X_3) sebesar 0,077 artinya pengaruh budaya organisasi (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y_2) adalah positif, sehingga semakin baik komitmen organisasi (X_3) maka kinerja pegawai (Y_2) juga meningkat dengan asumsi kepemimpinan transformasional (X_1) dan budaya organisasi (X_2) dianggap tetap.

5. Uji t

Berdasarkan tabel regresi model 1 hasil uji t dapat diketahui pengaruh signifikansi dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen adalah sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap komitmen organisasi (Y_1)
P-value 0,033 < 0,05 maka H_0 ditolak, artinya ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap komitmen organisasi (Y_1), maka H_1 dalam penelitian ini menyatakan bahwa "ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap komitmen organisasi (Y_1)" terbukti kebenarannya.
- b. Budaya organisasi (X_2) terhadap komitmen organisasi (Y_1)

P-value 0,352 > 0,05 maka H_0 diterima, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi (X_2) terhadap komitmen organisasi (Y_1), maka H_2 dalam penelitian ini menyatakan bahwa "ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi (X_2) terhadap komitmen organisasi (Y_1)" tidak terbukti kebenarannya.

Berdasarkan tabel regresi model 2 hasil uji t dapat diketahui pengaruh signifikansi dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen adalah sebagai berikut:

- c. Komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai
P-value 0,305 > 0,05 maka H_0 diterima, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan komitmen organisasi (Y_1) terhadap kinerja pegawai, maka H_3 dalam penelitian ini menyatakan bahwa "ada pengaruh yang signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai" tidak terbukti kebenarannya.
- d. Kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kinerja pegawai
P-value 0,238 > 0,05 maka H_0 diterima, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, maka H_4 dalam penelitian ini menyatakan bahwa "ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai" tidak terbukti kebenarannya.
- e. Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai
P-value 0,000 < 0,05 maka H_0 ditolak, artinya ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, maka H_5 dalam penelitian ini menyatakan bahwa "ada pengaruh yang signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai" terbukti kebenarannya.

6. Uji Sobel

Berdasarkan tabel regresi model 1 menunjukkan perhitungan nilai dari uji Sobel adalah:

$$S_{ac} = \sqrt{c^2sa^2 + a^2sc^2 + Sa^2Sc^2}$$

$$\sqrt{(0,077)^2(0,351)^2 + (0,785)^2(0,074)^2 + (0,351)^2(0,074)^2}$$

$$= 0,0047836839$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ac}{s_{ac}}$$

$$\frac{0,0060445}{0,0047836839}$$

$$= 0,1263565930 \rightarrow 0,126$$

Nilai t hitung (0,126) < nilai t tabel (1,96) maka tidak terjadi pengaruh mediasi.

- a. Nilai t hitung (0,126) < t tabel (1,96) artinya tidak ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai mediasi, maka H_6 dalam penelitian ini menyatakan bahwa "ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai mediasi" tidak terbukti kebenarannya.

Berdasarkan tabel regresi model 2 menunjukkan perhitungan nilai dari uji Sobel adalah:

$$S_{bc} = \sqrt{c^2sb^2 + b^2sc^2 + Sb^2Sc^2}$$

$$\sqrt{(0,077)^2(0,334)^2 + (0,316)^2(0,074)^2 + (0,334)^2(0,074)^2}$$

$$= 0,0018191075$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{s_{ab}} = \frac{0,024332}{0,0018191075} = 13,375790051 \rightarrow 13,376$$

- b. Nilai t hitung (13,376) > t tabel (1,96) artinya ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (Y_2) dengan komitmen organisasi sebagai mediasi, maka H_7 da-

lam penelitian ini menyatakan bahwa "ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai mediasi" terbukti kebenarannya.

7. Uji F

Berdasarkan tabel regresi model 1 hasil uji F hitung sebesar 4,714 dengan *p-value* 0,017 < 0,05 artinya model fit yang memprediksi pengaruh kepemimpinan transformasional (X_1), budaya organisasi (X_2) terhadap komitmen organisasi (Y_1). Sedangkan tabel regresi model 2 hasil uji F hitung sebesar 13,221 dengan *p-value* 0,000 < 0,05 artinya model fit yang memprediksi pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

8. Uji Koefisien Determinasi

Berdasarkan tabel regresi model 1 di atas menunjukkan bahwa angka *Adjusted R Square* sebesar 0,193 yang artinya besarnya sumbangan variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi 19,3%, sedangkan sisanya 80,7% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Dalam tabel regresi model 2 di atas menunjukkan bahwa angka *Adjusted R Square* sebesar 0,542 yang artinya besarnya sumbangan variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai 54,2%, sedangkan sisanya 45,8% dipengaruhi oleh variabel lain.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, sehingga H_1 yang menyatakan bahwa "ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada pegawai sekre-

- tariat DPRD Surakarta", terbukti kebenarannya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu dari Fauzi, Warso dan Haryono (2016), Mubarak dan Darmanto (2015), Haryanti (2015), Gita dan Yuniawan (2015) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, sehingga H_2 yang menyatakan bahwa "ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada pegawai Sekretariat DPRD Surakarta", tidak terbukti kebenarannya. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian terdahulu dari Fauzi, Warso dan Haryono (2016), Mubarak dan Darmanto (2015), Haryanti (2015), Gita dan Yuniawan (2015) yang mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.
 3. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, sehingga H_3 yang menyatakan bahwa "ada pengaruh yang signifikan komitmen organisasi (Y_1) terhadap kinerja pegawai pada pegawai Sekretariat DPRD Surakarta", tidak terbukti kebenarannya. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian terdahulu dari Fauzi, Warso Haryono (2016), Mubarak, Darmanto (2015), Haryanti (2015), yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
 4. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, sehingga H_4 yang menyatakan bahwa "ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada pegawai Sekretariat DPRD Surakarta", tidak terbukti kebenarannya. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian terdahulu dari Fauzi, Warso dan Haryono (2016), Mubarak dan Darmanto (2015), Haryanti (2015), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
 5. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, sehingga H_5 yang menyatakan bahwa "ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada pegawai Sekretariat DPRD Surakarta", terbukti kebenarannya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu dari Fauzi, Warso dan Haryono (2016), Mubarak dan Darmanto (2015), Haryanti (2015), Gita dan Yuniawan (2015) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
 6. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai mediasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh mediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai mediasi, sehingga H_6 yang menyatakan bahwa "ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai (Y_2) dengan komitmen organisasi sebagai mediasi pada pegawai Sekretariat DPRD Surakarta", tidak terbukti kebenarannya. Hasil ini tidak didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Fauzi, Warso dan Haryono (2016), Mubarak dan Darmanto (2015), Haryanti (2015), yang mengatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai mediasi.

7. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai mediasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh mediasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai mediasi, sehingga H_7 yang menyatakan bahwa "ada pengaruh mediasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai mediasi pada pegawai Sekretariat DPRD Surakarta", terbukti kebenarannya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu dari Fauzi, Moch Warso dan Haryono (2016), Mubarak dan Darmanto (2015), Haryanti (2015), yang mengatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi.

KESIMPULAN

Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada pegawai Sekretariat DPRD Surakarta, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada pegawai Sekretariat DPRD Surakarta, komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada pegawai Sekretariat DPRD Surakarta, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada pegawai Sekretariat DPRD Surakarta, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada pegawai Sekretariat DPRD Surakarta, komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada pegawai DPRD Surakarta, komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada pegawai DPRD Surakarta.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2010. *Prosedur penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. (Edisi Revisi). Rineka Cipta. Jakarta
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta
- Bungin, Burhan. 2005. *Metodologi Penelitian Kuantitatif. Edisi Pertama*. Prenada Media. Jakarta.
- Cut, Zurnali. 2010. *Knowledge Worker: Kerangka Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Depan*. Penerbit Unpad Press. Bandung.
- Djarwanto, Ps dan Pangestu Subagyo. 2006. *Statistic Induktif*. BPFE. Yogyakarta.
- Fadel, Muhammad. 2009. *Reinventing Government (Pengalaman dari Daerah)*. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Fauzi, Muhmmad, Moch Mukeri, Andi Tri Haryono. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT Toys Games Indonesia Semarang). *Journal of Management*. Vol. 02, No. 02, hal 1 -15.
- Gita, Robertus dan Ahyar Yuniawan. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan. *Diponegoro Journal of Management* Vol 05. No 03, hal. 1 - 12.
- Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Haryanti, Shinta. 2015. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Bisnis & Manajemen*. Vol. 15, No. 01, hal. 33 – 44.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Iensufiie, Tikno. 2010. *Leadership Untuk Profesional dan Mahasiswa*. Erlangga. Jakarta
- Ilyas Yaslis. 2005. *Kinerja, Teori dan Penelitian*. Liberty. Yogyakarta.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi Edisi 10*. Andi. Yogyakarta.

- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Cetakan keenam*. Remaja Rosda Karya. Bandung.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Salemba Empat. Jakarta.
- McShane, Steven L dan Von Glinow, Mary A. 2008. *Organizational Behaviour Emerging Knowledge and Practice for The Real World 5th Edition*. McGraw-Hill. New York.
- Muchlas, Makmuri. 2005. *Perilaku Organisasi*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Mubarak, Ahmad dan Susetyo Darmanto. 2015. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening". *Jurnal Manajemen*. Vol. 5, No. 1, September 2015 – Februari 2016, hal. 1 - 16.
- Robbins dan Judge. 2009. *Organizational Behavior*. 13 Three Edition. Pearson International Edition. Prentice-Hall. USA.
- Rorimpandey, Lidya. 2013. Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, Situasional, Pelayanan dan Autentik terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan di Kecamatan Bunaken Kota Manado. *Jurnal Emba*, Vol.1, No.4, hal. 2233 - 2244.
- Schein, Edgar H. 2010. *Organizational Culture and Leadership Third Edition*. Jossey –Bass Publishers. San Francisco.
- Sembiring, Masana. 2012. *Budaya & Kinerja Organisasi (Perspektif Organisasi Pemerintah)*. Fokusmedia. Bandung.
- Sendow. 2007. *Pengukuran Kinerja Karyawan*. Gunung Agung. Jakarta.
- Siswadi, Edi. 2012. *Birokrasi Masa Depan*. Mutiara Press. Bandung.
- Somantri, Ating dan Sambas Ali Muhidin. 2006. *Statistika dalam Penelitian*. Pustaka Setia. Bandung.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Andi. Yogyakarta
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Alfabeta. Bandung.
- Tika, Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Umam, Khaerul (2010). *Perilaku Organisasi*. Pustaka Setia. Bandung.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat. Jakarta.
- Yukl, Gary A. 2013. *Leadership in Organizations, 8 Edition*. New England.