

PERTAUTAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Harinoto

Universitas Kanjuruhan Malang

harinoto@unikama.ac.id

ABSTRAK. Kepemimpinan secara khusus dipahami dari proses transformasi yang berkarakter dapat mempengaruhi orang disekitarnya agar memiliki komitmen terhadap organisasi untuk jangka panjang. Kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari nilai-nilai yang dibangun dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pertautan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi bisa menghasilkan kekuatan menggerakkan kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan menggunakan metode kuantitatif dengan sarana *path Analysis*, untuk menjelaskan pengaruh antara variabel secara rinci dan bermakna, dengan uji hipotesis untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung, berikut dilakukan interpretasi terhadap hasil analisis. Hasilnya Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kinerja karyawan di BKD Kabupaten Malang berada di tingkat yang bagus. Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif, menunjukkan bahwa kepemimpinan di BKD Kabupaten Malang telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik. Nilai rata-rata tertinggi bahwa pimpinan di BKD Kabupaten Malang senantiasa menyatukan visi misi organisasi. Sedangkan respon yang kurang berkaitan dengan pimpinan masih kurang mengkritik ide-ide karyawan. Untuk mengoptimalkan kinerja karyawan, kecepatan dan ketepatan pengambilan keputusan sangat bergantung pada ketersediaan data, fakta dan informasi yang didukung oleh kemudahan akses informasi. Tetapi iklim saling percaya yang telah dibina antara anggota organisasi untuk berbagi pengalaman perlu ditingkatkan. Pimpinan juga telah menciptakan budaya organisasi yang secara keseluruhan sudah bagus artinya telah dilaksanakan oleh insan BKD Kabupaten Malang. Terbukti rerata jawaban responden tentang setiap pekerjaan menuntut tanggungjawab secara moral dan materiil memiliki interpretasi bagus. Sedangkan organisasi selalu konsisten dalam melaksanakan suatu rencana memiliki tanggapan yang cukup. Kinerja karyawan dalam hal kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu juga sudah bagus, terutama indikator kualitas kerja dan ketepatan waktu. Uji hipotesis kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap budaya organisasi, demikian juga budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi. Artinya, kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja karyawan dibarengi dengan upaya mengintegrasikan budaya organisasi.

Kata kunci: *Kepemimpinan transformasional; budaya organisasi; kinerja karyawan*

PENDAHULUAN

Pasar bebas memungkinkan membanjirnya tenaga kerja ahli dan trampil dari berbagai negara dan latar belakang budaya yang akan menyemarakkan keragaman budaya dalam suatu organisasi. Di satu sisi, hal ini memunculkan peluang sinergi positif yang dapat memajukan organisasi. Di sisi lain, silang budaya antar pekerja juga memunculkan tantangan dan permasalahan tersendiri, seperti masalah bahasa dan tradisi, masalah social, kompensasi dan *fringe benefit* dan lain-lain.

Pemimpin merupakan simbol suatu kekuasaan, sukses dan tidaknya sebuah organisasi mencapai tujuan sebagian besar ditentukan oleh kemampuan kepemimpinan. Pemimpin merupakan figur sentral yang menentukan dinamika organisasi, Kepemimpinan hakekatnya suatu proses mewujudkan tujuan organisasi dalam upaya mempengaruhi orang lain agar kepemimpinannya berjalan secara efektif, maka berbagai cara dapat dilakukan. Mempengaruhi (*to influence*) telah menjadi inti dalam proses kepemimpinan, dan dalam menjalankan kepemimpinannya tersebut.

Sedangkan kepemimpinan transformasional adalah proses transformasi di mana pemimpin memiliki karakter *individual consideration, intellectual stimulation, inspiration motivation* dan

idealized influence yang dapat mempengaruhi kolega dan bawahannya agar memiliki komitmen visi-misi tujuan organisasi jangka panjang.

Subyek penelitian ini adalah Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang. Peneliti menjadikan organisasi ini sebagai obyek penelitian karena dianggap representatif untuk menggambarkan bagaimana kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berperan penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Manajemen organisasi harus terus melanjutkan transformasi untuk mendayagunakan sumberdaya, termasuk Sumber Daya Manusia (SDM) secara efektif sejalan dengan tuntutan persaingan pasar dalam era deregulasi industri telekomunikasi, dituntut untuk terus meningkatkan kreativitas dan inovasi yang signifikan.

Sebagai perbandingan, dalam penelitian Ensor *et al*, (2001) pada perusahaan-perusahaan periklanan di UK, bahwa variabel-variabel dorongan organisasi, supervisi, dukungan kelompok kerja, kebebasan, sumber daya yang memadai, pekerjaan yang menantang, tekanan beban kerja, halangan organisasional, rekrutmen dan pelatihan mendukung kreativitas dan penemuan pengetahuan yang mendorong anggota organisasi untuk berkinerja optimal dengan imbalan penghargaan. Mereka menginternalisasikan visi dalam budaya kerja yang dianut. Beban kerja yang berlebih justru dapat memacu anggota organisasi memunculkan ide-ide baru yang kreatif. Pada variabel halangan organisasional, tidak dijumpai adanya struktur organisasi yang kaku.

Implementasinya membutuhkan pemimpin yang mampu membimbing karyawannya untuk *brainstorming* dengan menciptakan kondisi atau suasana kompetitif yang positif dan memudahkan munculnya spontanitas kreatif untuk menciptakan sesuatu yang baru, mengembangkan secara berkesinambungan sumber daya manusia yang dimiliki sampai mencapai tingkat potensi tertingginya. Model kepemimpinan yang dimaksud yaitu kepemimpinan transformasional yang memiliki 4 karakteristik atau empat "I" sebagaimana dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1994), yakni: (1) *Individualized Consideration*, (2) *Intellectual Stimulation*, (3) *Inspirational Motivation*, dan (4) *Idealized Influence*, dan mampu membangun perilaku manusia berbasis kultur organisasi pembelajar. Organisasi perlu terbuka dan rasa saling percaya terhadap gagasan dan pengetahuan baru melalui budaya *knowledge sharing* dan pembelajaran yang memfasilitasi dialog serta menghargai setiap pemikiran dan inovasi yang berpengaruh terhadap kinerja individu dan selanjutnya meningkatkan kinerja organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut yang bersifat *empirical* maupun *theoretical*, maka penelitian ini focus terhadap kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang.

Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang penelitian ini, maka disusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap budaya organisasi?
2. Apakah kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi?

Kajian Teori

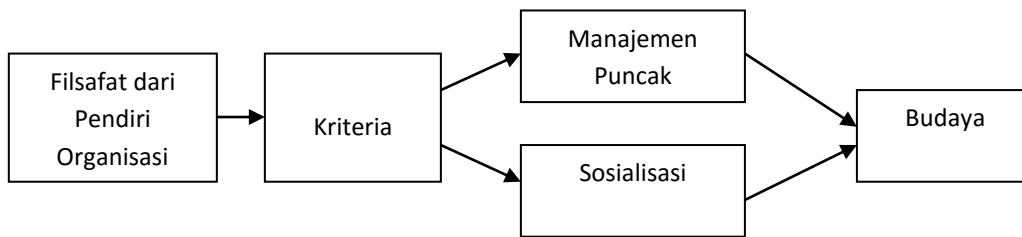
Kinerja karyawan adalah akumulasi kinerja semua individu yang bekerja di organisasi, upaya peningkatan kinerja karyawan melalui peningkatan kinerja masing-masing individu. Jadi kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan dalam waktu tertentu, sesuai dengan kemampuan dan wewenang yang dimilikinya serta dukungan pimpinan, untuk mencapai tujuan organisasi.

Identifikasi *leaders behaviour* mempengaruhi *attitude, behaviour, performance* karyawan. untuk menjawab persoalan yang muncul akibat perubahan-perubahan yang terjadi demikian kompleks. Penelitian ini melihat *Leadership theory modern* dengan identitas *Charismatic or transformational theory*, memberikan dasar prediksi *performance beyond expectation*, dengan *substantion effort* dan *voluntary* melalui dan atas dasar *call of duty, emotional & motivational arousal* sebagai konsekuensi sikap *leader*. Kepemimpinan yang "dianggap" efektif ini karismatis

yang mampu mentransformasikan kepada bawahannya. Jadi disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah proses transformasi pemimpin, yang berkarakter *individual consideration*, *intellectual stimulation*, *inspiration motivation* dan *idealized influence* serta dapat mempengaruhi kolega dan bawahannya agar memiliki komitmen visi-misi tujuan organisasi jangka panjang, Bass dan Avolio (1994)

Budaya perusahaan (*corporate culture*), yaitu nilai, norma, dan sikap yang tercermin pada kepercayaan, keterbukaan komunikasi, kepemimpinan yang mendapat masukan (*considerate*) dan didukung oleh bawahan (*supportive*), pemecahan masalah oleh kelompok, kemandirian kerja, dan pertukaran informasi (Anderson dan Kryprianou, 1994). Jadi budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, falsafah, ideologi, nilai-nilai dan norma-norma yang disepakati, diterima bersama, dikembangkan dalam organisasi dan membedakan dengan organisasi lain, dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota – anggotanya untuk berkomitmen demi tujuan organisasi, mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Budaya asli diturunkan dari filsafat pendirinya, kemudian mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan karyawan. Tindakan manajemen puncak dewasa ini menentukan iklim umum perilaku yang dapat diterima baik dan yang tidak. Bagaimana karyawan harus disosialisasikan akan bergantung baik pada tingkat sukses yang dicapai dalam mencocokkan nilai-nilai karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada referensi manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi, seperti kerangka alur sbb:



Gambar 3.1. Pembentukan Budaya Organisasi

Menurut Robbins (1996) potensi disfungsi dari budaya dalam organisasi (perusahaan) adalah budaya sebagai penghalang terhadap perubahan, penghalang keanekaragaman dan penghalang terhadap merger dan akuisisi. Berbagai yang terjadi di lingkungan internal maupun eksternal perusahaan, memungkinkan atau bahkan memaksa perusahaan melakukan merger atau akuisisi dengan tujuan untuk meningkatkan sinergi. Tujuan penerapan budaya organisasi, agar seluruh individu dalam organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam organisasi tersebut (Mangkunegara, 2005). Menurut Robbins (2003), budaya korporat mempunyai fungsi, yaitu berperan pembeda, membawa identitas bagi anggota-anggota organisasi, pertumbuhan komitmen organisasi serta meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Basis budaya adalah pembelajaran, untuk itu, dibutuhkan sebuah lingkungan dan kecakapan yang memungkinkan proses pembelajaran budaya berlangsung di dalam organisasi secara baik. Menurut Kotter & Heskett (2006), budaya yang kuat didukung oleh faktor-faktor: *leadership*, *sense of direction*, *climate*, *positive teamwork*, *value add systems*, *enabling structure*, *appropriate competence*, and *developed individual*. Di antara faktor pendukung tersebut, menurut pengalaman ternyata faktor *leadership* sangat menonjol, dalam arti bahwa komitmen, kesungguhan tekad dari pimpinan terutama pimpinan puncak suatu organisasi, merupakan faktor utama dan sangat mendukung terlaksananya suatu budaya organisasi.

Tinjauan Empiris

Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi

Bass dan Avolio (1994), dalam Xenikou dan Simosi, 2006) menjelaskan bahwa pemimpin-pemimpin transformasional menggerakkan organisasi mereka dalam arah kualitas-kualitas

transformatif dalam budaya mereka, yaitu prestasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu, oleh karena itu kepemimpinan transformatif berpengaruh langsung terhadap budaya.

Penelitian yang dilakukan oleh Xenikou dan Simosi (2006) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformatif berperan untuk *achievement cultural orientation*. Kepemimpinan transformatif dapat menciptakan harapan-harapan kelompok untuk kinerja tertinggi (*achievement cultural orientation*), yang berpengaruh pada level kinerja. Ada dua orientasi budaya yang berpengaruh langsung (*adaptive orientation* berpengaruh negatif, sedangkan *achievement orientation* berpengaruh positif) terhadap kinerja organisasi, bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh positif tidak langsung terhadap kinerja melalui pengaruhnya terhadap *achievement orientation*. Budaya organisasi sebagai *mediating role* pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Hakim (2007) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi.

Hubungan Kepemimpinan Transformatif dan Kinerja Karyawan

Bycio *et.al.*, 1995 dalam Lewaherilla, 2005) meneliti bahwa kepemimpinan transformatif memiliki korelasi yang tinggi dengan efektivitas kerja, kinerja, dan kepuasan kerja.

Kepemimpinan transformatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Haryadi, 2003). Pada kepemimpinan transformatif, pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Dalam hal ini, para karyawan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat kepada pemimpinnya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan dari mereka. Bahkan tidak jarang melampaui apa yang mereka perkirakan dapat mereka lakukan. Model kepemimpinan yang berkembang pesat dalam dua dekade terakhir ini didasarkan lebih pada upaya pemimpin untuk mengubah berbagai nilai, keyakinan dan kebutuhan para bawahannya. Tetapi pada penelitian Hakim (2007) dijelaskan bahwa kepemimpinan transformatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Penelitian Hakim (2007) dan Prayudi (2006) menjelaskan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Kotter dan Heskett (2006) menjelaskan logika mengenai bagaimana kekuatan budaya mempengaruhi kinerja berlandaskan pada tiga gagasan, yaitu : Penyelarasan sasaran (*goal alignment*). Dalam satu perusahaan berbudaya kuat, karyawan cenderung mengikuti pemimpin yang sama. Budaya kuat bisa mendukung kinerja perusahaan karena mampu menyulut motivasi yang tinggi di kalangan pekerja. Komitmen atau loyalitas yang dirasa karyawan mendorong mereka bekerja lebih keras. Budaya kuat juga mendukung kinerja karena menyediakan struktur dan kontrol tanpa perlu bergantung pada birokrasi formal yang bisa menghambat motivasi dan inovasi. Penyelarasan, motivasi, organisasi dan pengawasan ini memang bisa mendukung kinerja, namun hanya jika tindakan yang dihasilkan tersebut selaras dengan strategi bisnis dalam lingkungan tertentu dimana perusahaan tersebut beroperasi. (Kotter dan Heskett, 2006).

Kinerja karyawan akan membaik seiring dengan internalisasi budaya korporat. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Persepsi yang mendukung akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan. Kinerja yang tinggi yang ada pada individu dalam organisasi menunjukkan bahwa apa yang dilakukan oleh individu telah sesuai dengan yang diprogramkan oleh organisasi. Dengan demikian, kinerja yang tinggi tentunya ada pada budaya organisasi yang baik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk jenis *explanatory research* yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel satu dengan variabel lainnya dengan hipotesis (Singarimbun dan Effendi, 1995) dengan pendekatan kuantitatif, yang dihitung melalui uji statistik. Penelitian ini berusaha memberikan

gambaran pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang. Seluruh karyawan tetap menjadi Populasi penelitian. Karena jumlahnya yang terbatas, maka seluruh karyawan BKD Kabupaten Malang menjadi sampel penelitian ini, yaitu 45 orang karyawan

Teknik yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini, memakai kuesioner, untuk mendapatkan informasi data primer. Cara mengukur variabel-variabel penelitian ini memakai *Likert Scale* didesain untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan.

Tabel 5.1. Variabel, Indikator, Item dan Pengukurannya

Variabel	Indikator	Item
Kepemimpinan Transformasional (X)	1. <i>Idealized influence</i> (X ₁)	1. Menjadi teladan (X _{1.1})
		2. Menyatukan visi misi (X _{1.2})
		3. Bertanggungjawab menyelesaikan pekerjaan (X _{1.3})
		4. Mendahulukan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi (X _{1.4})
	2. <i>Inspirational motivation</i> (X ₂)	1. Optimis dalam menghadapi permasalahan (X _{2.1})
		2. Memotivasi agar bekerja lebih baik (X _{2.2})
		3. Memberi kepercayaan (X _{2.3})
		4. Inspirasi bagi karyawan (X _{2.4})
	3. <i>Intellectual Stimulation</i> (X ₃)	1. Mengembangkan kreativitas (X _{3.1})
		2. Peran serta karyawan dalam pengambilan keputusan (X _{3.2})
		3. Bekerja sesuai kemampuan (X _{3.3})
		4. Tidak mengkritik ide-ide (X _{3.4})
4. <i>Individual consideration</i> (X ₄)	1. Perhatian untuk berprestasi (X _{4.1})	
	2. Menghargai perbedaan pendapat (X _{4.2})	
	3. Dukungan untuk koreksi (X _{4.3})	
	4. Kepercayaan menjadi “pelatih” bagi karyawan lainnya (X _{4.4})	
Budaya Organisasi (Y)	1. Inovasi dan Pengambilan Resiko (Y ₁)	1. Kebebasan berinovasi (Y _{1.1})
		2. Tanggungjawab (Y _{1.2})
		3. Percaya diri (Y _{1.3})
	2. Perhatian thd Detil (Y ₂)	1. Perencanaan (Y _{2.1})
		2. Bekerja dengan hati-hati dan terinci (Y _{2.2})
	3. Orientasi Hasil (Y ₃)	1. Tim kerja (Y _{3.1})
		2. Keseragaman visi misi (Y _{3.2})
		3. Kesamaan visi misi dengan hasil yang dicapai (Y _{3.3})
4. Orientasi Tim (Y ₄)	1. Kerjasama atasan dan bawahan (Y _{4.1})	
	2. Keterbukaan (Y _{4.2})	
	3. Koordinasi yang baik (Y _{4.3})	
Kinerja Karyawan (Z)	1. Kuantitas Kerja (Z ₁)	1. Pekerjaan berhasil sesuai standar (Z _{1.1})
		2. Pekerjaan berhasil melebihi rekan (Z _{1.2})
		3. Kepuasan menyelesaikan beban kerja (Z _{1.3})
	2. Kualitas Kerja (Z ₂)	1. Ketelitian (Z _{2.1})
		2. Memenuhi standar (Z _{2.2})
		3. Pemahaman kerja (Z _{2.3})
	3. Ketepatan Waktu (Z ₃)	1. Pekerjaan selesai tepat waktu (Z _{3.1})
		2. Kesesuaian antara waktu yang diberikan dengan beban kerja (Z _{3.2})
		3. Koordinasi yang baik (Z _{3.3})

Sumber : Data Primer di olah peneliti, 2016

Model analisis yang digunakan adalah Analisis Jalur (*Path Analysis*) dengan menggunakan bantuan perangkat lunak komputer (*software*) program SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*). Dalam terminologi analisis jalur, variabel independen disebut variabel *exogenous* dan variabel dependen disebut variabel *endogenous*.

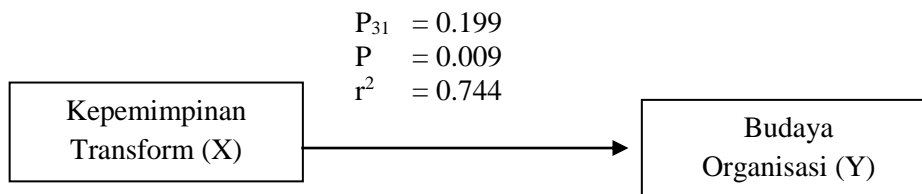
HASIL DAN PEMBAHASAN

Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas membantu Bupati dalam melaksanakan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah. Untuk melaksanakan tugas, Badan Kepegawaian Daerah mempunyai fungsi penyiapan penyusunan peraturan perundang-undangan daerah dibidang kepegawaian sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan pemerintah daerah, perencanaan dan pengembangan karier kepegawaian daerah, dan seterusnya sampai k.

Gambaran responden penelitian sebagai berikut : Laki-laki sebanyak 24 orang (53.33%) dan perempuan 21 orang (46.67%), dengan tingkat pendidikan terakhir S-1 yaitu sebanyak 22 orang (48.89%) dan SMA sebanyak 13 orang (28.89%), S2 sebanyak 7 orang (15.56%) dan terakhir D3 sebanyak 3 orang (6.67%). Yang didukung oleh lama bekerja yang paling banyak berada pada range < 1 tahun sebesar 9 orang (20.0%), kemudian disusul 1 - 5 tahun, sebanyak 8 orang (17,78 %) dan kelompok 15 -20 dan 20 -25 tahun sebanyak 7 orang (15,56%), selanjutnya dibawahnya.

Setelah melalui uji validitas dan reliabilitas, maka hasil analisis deskriptif, persepsi kepemimpinan transformasional kecenderungan relative baik dan sangat baik, persoalan persoalan yang memerlukan perhatian berkaitan dengan kesalahan yang dilakukan karyawan, 24 (53.4%) orang merasa terpojokkan dan tidak mendapatkan dukungan untuk memperbaiki atau mengoreksinya, untuk masa depan organisasi kondisi ini kurang menguntungkan. Sedangkan persepsi budaya organisasi kecenderungan relative baik dan sangat baik, persoalan persoalan yang memerlukan perhatian berkaitan kebebasan untuk melakukan inovasi, sebanyak 13 orang (28.8%) merasa belum mendapatkan kebebasan yang dipersepsikan sedangkan untuk kinerja karyawan kecenderungan relative baik dan sangat baik, persoalan persoalan yang memerlukan perhatian berkaitan dengan pekerjaan dilaksanakan melebihi standar ternyata sebanyak 12 orang (26.7%) merasa belum bekerja melebihi standar yang ditetapkan

Hasil analisis Jalur (*path Analysis*) setelah dilakukan uji-t untuk pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Variabel Budaya Organisasi (Y) secara langsung adalah :



Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X) dan Budaya Organisasi (Y) terhadap Kinerja Karyawan (Y₃) Secara Langsung

Berdasarkan uji model variabel kepemimpinan transformasional (X) dan budaya organisasi (Y) terhadap kinerja karyawan (Z) ternyata mempunyai *multiple R* (korelasi berganda) sebesar 0.860, artinya mempunyai pengaruh yang cukup kuat dengan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.744. Artinya kontribusi kepemimpinan transformasional (X) dan budaya organisasi (Y) dalam menjelaskan keragaman variabel kinerja karyawan (Z) adalah 74.4%, sedangkan sisanya dipengaruhi variabel lain yang tidak diikuti dalam penelitian ini. Nilai F hitung 38.948 lebih besar dari F tabel 2.610 dengan probabilitas 0.000 yang berarti mempunyai pengaruh pada taraf signifikansi sebesar α 0,05.

Tabel 6.1. Rekapitulasi Hasil Path Analysis Variabel Kepemimpinan Transformasional (X), dan Budaya Organisasi (Y) terhadap Kinerja Karyawan (Z) Secara Langsung

Variabel	Unstandardized Coefficients Beta	r	r ²	t	Sig
Kepemimpinan Transform (X)	0.164	0.860	0.744	2.558	0.014
Budaya Organisasi (Y)	0.228			2.017	0.015
Multiple R	= 0.860				
R Square (R ²)	= 0.744				
F Hitung	= 38.948				
F Tabel	= 2.610				
t tabel	= 1.6794				
Sign. F	= 0.000				
A	= 0.05				

Sumber : Data Primer diolah (2016)

Persamaan yang diperoleh berdasarkan hasil *path analysis* berdasarkan Tabel di atas yaitu:

$$ZY = P.ZX + P.ZY + \varepsilon_3$$

$$ZY = 0.164.ZX + 0.228.ZY + \varepsilon_3$$

Kalau diuraikan satu persatu (uji-t) untuk pengaruh secara langsung maka akan terlihat sebagai berikut:

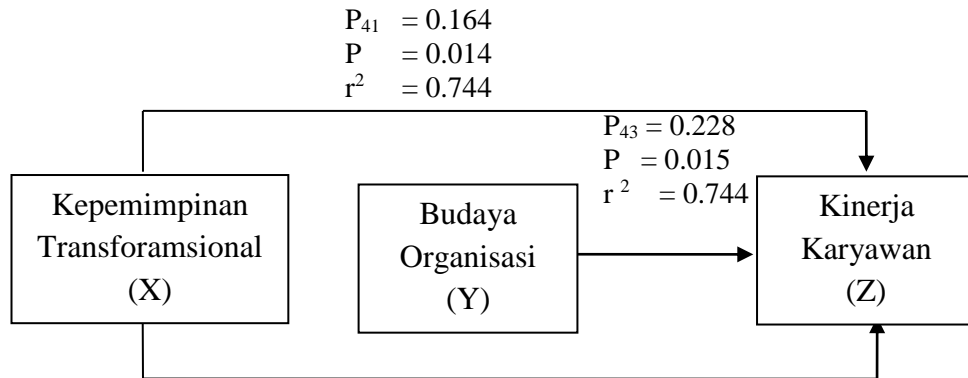
1. Variabel Kepemimpinan Transformasional (X)

Koefisien beta pada variabel kepemimpinan transformasional (X) sebesar 0.164 menunjukkan bahwa dengan peningkatan kepemimpinan transformasional (X) akan meningkatkan kinerja karyawan (Z). Koefisien determinasi parsial (r²) untuk variabel kepemimpinan transformasional adalah sebesar 0.744. Hal ini memberikan makna bahwa secara parsial kemampuan variabel kepemimpinan transformasional dalam menjelaskan keragaman kinerja karyawan adalah sebesar 74.4%. Tingkat keberartian pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan secara statistik diuji dengan menggunakan uji-t. Berdasarkan hasil uji-t variabel kepemimpinan transformasional (X) secara statistik memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Z). Hal ini terbukti dari nilai t hitung 2.558. Nilai ini lebih besar dari t tabel (2.558 > 1.6794) dan nilai probabilitas sebesar 0.014, nilai ini lebih kecil dari $\alpha = 0.05$. Dengan demikian secara statistik H3 tidak ditolak, artinya hipotesis yang menyatakan “ada pengaruh yang signifikan dari variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan secara langsung” dapat dibuktikan kebenarannya sehingga hipotesis tersebut tidak ditolak.

2. Variabel Budaya Organisasi (Y)

Koefisien beta pada variabel budaya organisasi (Y) sebesar 0.228 menunjukkan bahwa dengan peningkatan budaya organisasi (Y) akan sangat menaikkan kinerja karyawan (Z). Koefisien determinasi pasial (r²) untuk variabel budaya organisasi adalah sebesar 0.744. Hal ini memberikan makna bahwa secara parsial kemampuan variabel budaya organisasi dalam menjelaskan keragaman kinerja karyawan adalah sebesar 74.4%. Tingkat keberartian pengaruh variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan secara statistik diuji dengan menggunakan uji-t. Berdasarkan hasil uji-t variabel budaya organisasi (Y) secara statistik memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Z). Hal ini terbukti dari nilai t hitung 2.017 Nilai ini lebih besar dari t tabel (2.017 > 1.6794) dan nilai probabilitas sebesar 0.015 nilai ini lebih kecil dari $\alpha = 0.05$. Dengan demikian secara statistik tidak ditolak, artinya hipotesis yang menyatakan “ada pengaruh yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara langsung” dapat dibuktikan kebenarannya sehingga hipotesis tersebut tidak ditolak.

Dari hasil *path analysis* seperti yang telah diuraikan, maka dapat dilihat pada Gambar berikut ini.



Gambar 6.2. Hasil Path Analysis dalam Uji-t untuk Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformatif (X), dan Budaya Organisasi (Y) terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Z) Secara Langsung

3. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif (X) terhadap Kinerja Karyawan (Z) Melalui Budaya Organisasi (Y) Secara Tidak Langsung

Setelah dilakukan uji path analysis secara tidak langsung pada variabel kepemimpinan transformatif (X) terhadap kinerja karyawan (Z) melalui variabel budaya organisasi (Y) maka diperoleh hasil sebagai berikut:

$$PTL_2 = P_{31} \cdot P_{43} = (0.199) \cdot (0.228) = 0.045$$

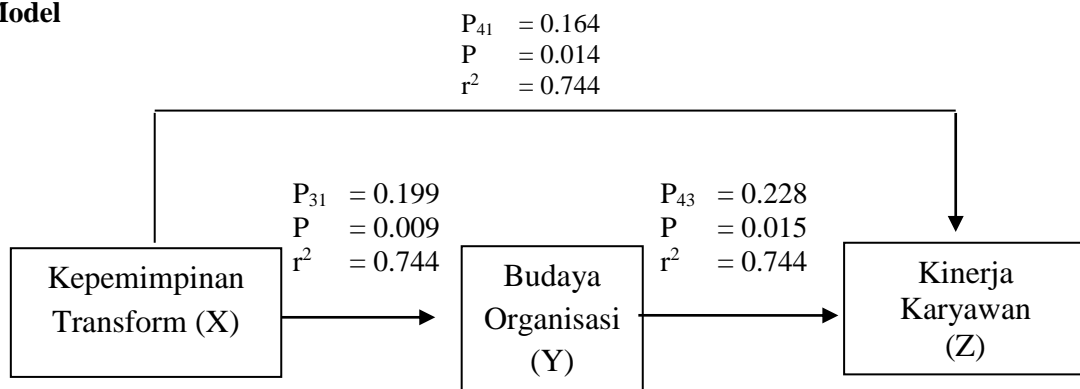
Keterangan :

PTL_2 = Pengaruh tidak langsung untuk variabel kepemimpinan transformatif (X) terhadap kinerja karyawan (Z) melalui budaya organisasi (Y)

PTL_{31} = Pengaruh langsung variabel kepemimpinan transformatif (X) terhadap budaya organisasi (Y)

Untuk pengaruh secara tidak langsung variabel kepemimpinan transformatif (X) terhadap kinerja karyawan (Z) melalui budaya organisasi (Y) mempunyai nilai pengaruh sebesar 0.045. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan “ada pengaruh dari kepemimpinan transformatif terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi secara tidak langsung

Uji Model



Pengujian model dilakukan melalui identifikasi koefisien jalur/path pada tiap-tiap jalur dari *theory trimming* (Solimun, 2002). Koefisien pengaruh langsung tekniknya sama dengan regresi, menggunakan nilai koefisien *path* dan uji t. Jalur yang tidak signifikan dibuang, sehingga diperoleh model yang didukung oleh data empirik. Koefisien jalur/path pengaruh tidak langsung di dapat dengan cara mengalikan koefisien jalur/path antar variabel yang dimodelkan. Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur seperti ditunjukkan dalam tabel di atas, maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Bahwa Kepemimpinan Transformatif di BKD Kabupaten Malang mempunyai pengaruh langsung terhadap Budaya Organisasi (Y), karena nilai signifikansi t (0,009) < 0,05 (signifikan). Jalur Kepemimpinan Transformatif (X) ke Kinerja karyawan (Z) dengan

nilai koefisien jalur/path sebesar 0,164 dengan nilai signifikansi t sebesar $0,014 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional yang ada pada BKD Kabupaten Malang mempunyai pengaruh langsung terhadap Kinerja karyawan.

- b. Jalur variabel Budaya Organisasi (Y) ke kinerja karyawan (Z) dengan nilai koefisien jalur/path sebesar 0,228, dan nilai signifikansi t sebesar 0,015. Hal ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi yang dimiliki karyawan BKD Kabupaten Malang mempunyai pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan, karena nilai signifikansi t ($0,015 < 0,05$).
- c. Besarnya koefisien determinasi (R Square) untuk persamaan struktural model, seperti ditunjukkan oleh hasil perhitungan SPSS, adalah sebesar 0,740. Artinya bahwa variasi atau keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model adalah sebesar 74.0%. Dengan kata lain, informasi yang terkandung dalam data sebanyak 74.0% dapat dijelaskan oleh model, dan sisanya sebesar 26.0% dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terdapat dalam model) dan *error*.

4. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, dapat diketahui kepemimpinan transformasional berpengaruh positif secara langsung terhadap variabel kinerja karyawan. Kedua budaya organisasi berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan, berarti nilai koefisien *path* memberi pengaruh kinerja karyawan. Temuan ini mendukung penelitian yang dilakukan Haryadi (2003) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Hakim (2007) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Implikasi hasil penelitian ini, bahwa pimpinan BKD Kabupaten Malang senantiasa menyatukan visi dan misi organisasi, sehingga semakin baik kepemimpinan di BKD Kabupaten Malang, hal ini perlu dipertahankan. Sedangkan adanya temuan bahwa pimpinan tidak mengkritik ide-ide karyawan, diharapkan pimpinan untuk bersikap terbuka dan menghargai terhadap ide-ide karyawan, demikian pula karyawan sebaiknya lebih proaktif memberi ide-ide konstruktif bagi organisasi.

Budaya organisasi di BKD Kabupaten Malang sudah bagus, karyawan memiliki tanggung jawab secara moral maupun materiil atas pekerjaannya, hal ini harus dipertahankan. Sedangkan pada bagian lain ditemukan bahwa organisasi perlu meningkatkan konsistensinya dalam melaksanakan suatu rencana, sehingga kedepannya harus ditingkatkan lagi dengan berupaya konsisten terhadap semua rencana yang telah ditetapkan. Budaya organisasi dapat diterapkan dengan 7 (tujuh) karakteristik yang dikemukakan oleh Robbins (2003) yaitu inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, keagresifan, dan stabilitas.

Secara umum, kinerja karyawan juga sudah baik, terutama indikator kualitas kerja dan ketepatan waktu berada dalam kategori bagus. Hal ini ditunjukkan dengan persepsi karyawan bahwa pelaksanaan pekerjaan menuntut pemahaman, hal ini perlu dipertahankan. Sedangkan pada indikator kuantitas kerja pada item persepsi karyawan, pekerjaan dilaksanakan dengan hasil melebihi rekan sejawat lainnya, hal ini perlu ditingkatkan lagi, misalnya dengan pelatihan dan pengembangan yang bersifat teknis maupun nonteknis.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap budaya organisasi. Salah satu kunci sukses implementasi budaya organisasi adalah pimpinan mampu memainkan peran sebagai *role model* dalam menjalankan nilai-nilai yang terkandung dalam budaya tersebut. Sehubungan dengan hal tersebut pemimpin merupakan sosok yang memiliki ide solid untuk membawa organisasi mencapai sukses, memiliki nilai-nilai yang dipegang teguh yang akan menginspirasi, mempengaruhi dan menggerakkan para kolega dan anak buahnya, berani *take risk* dalam mengambil keputusan-keputusan strategis, memiliki totalitas dalam menjalankan roda organisasi, dan dapat menggerakkan orang untuk mewujudkan ide-idenya menjadi realitas, selalu berupaya membangun *sense of urgency* dalam menghadapi era kompetisi, dan tanggung jawab yang tinggi terhadap setiap keputusan yang diambil.

Sementara keterbatasan penelitian ini bersifat lokal, maka kemampuan generalisasinya sangat terbatas. Jika penelitian dilakukan pada organisasi yang berbeda dengan karakteristik

populasi yang berbeda akan menunjukkan hasil yang berbeda pula. Adanya kendala yang bersifat situasional yang berkaitan dengan kondisi responden pada saat mengisi kuesioner. Adanya perasaan takut bahwa jawaban yang diberikan akan mempengaruhi penilaian tentang dirinya dan organisasi, adanya kesibukan dan keterbatasan waktu yang dimiliki oleh responden, dan adanya pengaruh kondisi psikologis responden pada saat mengisi atau menjawab kuesioner dapat mempengaruhi jawaban responden dalam menggambarkan fenomena yang ada di dalam organisasi. Indikator dalam penelitian ini belum mendalam, beberapa aspek lain di lingkungan BKD Kabupaten Malang belum bisa terukur, sehingga peneliti berikutnya dapat memberikan variasi dalam penelitian selanjutnya,

KESIMPULAN

Dari hasil analisis dan pembahasan yang telah dikemukakan, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap budaya organisasi, maka budaya organisasi semakin baik, terutama dalam pembentukan budaya pembelajaran dan budaya *knowledge sharing*.
- b. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara parsial maupun simultan berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin baik manajemen pengetahuan terutama *akses knowledge* diterapkan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.
- c. Kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi. Artinya, kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja karyawan dibarengi dengan upaya pimpinan mengintegrasikan budaya organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, A.H., dan A. Kryprianou. 1994. *Effective Organizational Behavior*. Blackwell Publisher. New York.
- Bass, Bernard M & Bruce J. Avolio. 1994. "Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership", in: Hickman, Gill Robinson, *Leading Organizations; Perspectives for a New Era*, Sage Publications, London.
- Ensor, John., Angela Cottam, dan Christine Band. 2001. *Fostering Knowledge Management Through The Creative Work Environment: A Portable Model from The Advertising Industry*. *Journal of Information Science*. 27 (3) pp. 147-155.
- Hakim, Madison. 2007. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan Manajerial (Studi pada Karyawan Manajerial Bank Umum Pemerintah di Eks Karesidenan Kediri)*. Tesis, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Haryadi, Yadi. 2003. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, dan Komitmen Kerja karyawan terhadap Kinerja karyawan (Persepsi Karyawan Bank BTN Jawa Timur)*. Tesis, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Kotter, John P. dan James L. Heskett. 2006. *Corporate Culture and Performance*. Terjemahan. *Budaya Korporat dan Kinerja*. Saga.
- Lewaherilla, Novalien Carolina. 2005. *Pengaruh Kepemimpinan Aversif, Direktif, Transformasional, Transaksional dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Motivasi kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan (Persepsi Karyawan Operasional Terhadap Pimpinan pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kandatel Ambon)*. Tesis Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. PT Refika Aditama. Bandung.

- Prayudi, Denny. 2006. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja dan kepuasan Kerja Karyawan pada RSI (Rumah Sakit Islam) Aisyiyah Kota Malang*. Tesis Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Robbins, S.P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Edisi Bahasa Indonesia. JiNd 1. PT Prenhalindo. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi. Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid H, Penerbit Prenhalindo, Jakarta.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta.
- Xenikou, Athena., dan Maria Simosi. 2006. *Organizational Culture and Transformational Leadership as Predictors of Business Unit Performance*. *Journal of Managerial Psychology*. Vol.21 No.6. pp.566-579. Emerald Group Publishing Limited. www.emeraldinsight.com.