

## **ABSTRAKSI**

### **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL YANG BERDAMPAK PADA KINERJA KARYAWAN DI INSTITUT STIAMI JAKARTA**

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis: pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional; pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional; pengaruh pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan; pengaruh pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan; pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan di Institut STIAMI Jakarta. Metode analisa data yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan software Amos. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Institut STIAMI yang berjumlah 205 sampel dengan menggunakan teknik pengambilan sampel *probability sampling*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional secara positif dan signifikan terhadap variabel komitmen organisasional; ada pengaruh Budaya Organisasi secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan; ada pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional secara positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan; ada Budaya Organisasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; ada pengaruh komitmen organisasional secara positif dan signifikan terhadap kinerja di Institut STIAMI Jakarta.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan.

***THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE AND ORGANIZATIONAL CULTURE TO THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT IMPACT ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN STIAMI INSTITUTE JAKARTA***

*This research has a purpose to analyze: the effect of Transformational Leadership Style on Organizational Commitment; the effect of Organizational Culture on Organizational Commitment; effect of effect of Transformational Leadership Style on Employee Performance; effect the effect of Organizational Culture on Employee Performance; the effect of Organizational Commitment on Employee Performance at STIAMI Institute Jakarta. Data analysis method used is Structural Equation Model (SEM) by using software Amos. Respondents in this research were STIAMI Institute employees, amounting to 205 samples by using sampling probability sampling technique. The results of this study indicate that there is a positive and significant effect of the Transformational Leadership Style on organizational commitment variables; there is a positive and significant effect of organizational culture on organizational commitment of employees; there is a positive and significant effect of the Transformational Leadership Style on Employee Performance; there is a positive and significant Organizational Culture on employee performance; there is a positive and significant effect of organizational commitment on performance at the STIAMI Institute Jakarta.*

*Keywords: Transformational Leadership Style, Organizational Culture, Organizational Commitment and Employee Performance.*

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perusahaan dalam memasuki era globalisasi saat ini menghadapi beragam tantangan yang berdampak pada kompetisi yang semakin ketat diantara perusahaan. Hal ini secara tidak langsung akan mendorong perusahaan untuk tetap mempertahankan diri di tengah persaingan tersebut. Keberadaan sumber daya perusahaan yang mampu berkompetisi merupakan faktor penentu dalam memenangkan persaingan. Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu sumber daya yang ada dalam perusahaan yang merupakan aset penting perusahaan untuk dapat menggerakkan roda perusahaan.

Setiap perusahaan tentunya sudah menyadari akan pentingnya SDM tersebut, sehingga berbagai hal diupayakan bagaimana tetap mampu memelihara dan menjaga soliditas dan meningkatkan kualitas karyawan, meningkatkan kesejahteraan karyawan atau memelihara hubungan agar antara karyawan dan perusahaan tercipta kesadaran dalam bentuk simbiosis mutualisme atau *win-win solution*. Selanjutnya pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja karyawan yang berimplikasi kepada meningkatnya kinerja perusahaan.

Institut STIAMI awal didirikan dengan oleh Dosen Senior FISIP UI dengan nama Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Mandala Indonesia (STIAMI). Dengan Program Studi Awal S-1 Administrasi Fiskal dan S-1 Administrasi Niaga. Institut STIAMI Jakarta sebagai organisasi usaha yang bergerak dalam bidang pendidikan vokasi, perlu berbenah dalam meningkatkan kualitas dan kinerja lembaga untuk mampu bersaing dalam era global ini. Pengelolaan SDM menjadi ujung tombak bergeraknya roda organisasi. Masih banyaknya persoalan-persoalan dalam mengelola SDM menjadi pekerjaan rumah yang sangat serius untuk segera dapat dicarikan solusinya.

Kinerja karyawan merupakan tingkat keberhasilan pencapaian tugas tertentu yang menjadi tanggungjawab seorang karyawan. Sedangkan kinerja perusahaan merupakan tingkat keberhasilan perusahaan dalam mewujudkan tujuan perusahaan yang terimplementasikan dalam program-program kerja.

Kinerja dapat mempengaruhi bagi keberlangsungannya kegiatan suatu organisasi perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para karyawan maka akan sangat membantu dalam perkembangan perusahaan tersebut. Salah satu faktor psikologis dalam peningkatan kinerja yang menarik dan menjadi perhatian adalah sikap kerja. Sikap kerja karyawan dapat ditunjukkan melalui adanya komitmen terhadap perusahaannya. Komitmen organisasi juga merupakan elemen penting dalam menentukan hubungan antara sumber daya dengan kapabilitas organisasi, khususnya kapabilitas untuk mencapai kerjasama dan koordinasi di dalam team kerja yang ada.

Komitmen organisasi bukan merupakan satu-satunya faktor yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan, ada banyak faktor lain yang memungkinkan dapat mempengaruhi kinerja sekaligus mempengaruhi komitmen organisasi itu sendiri. Seseorang ingin tetap bertahan ditempat kerja yang sekarang tentunya ada beberapa hal yang menjadi faktornya, misalnya bagaimana hubungan karyawan dengan pimpinannya atau bagaimana pimpinannya menerapkan kepemimpinannya, bagaimana kondisi lingkungan tempat bekerjanya, bagaimana dengan imbalan gajinya dan lain sebagainya.

Budaya organisasi merupakan pemersatu karyawan, peredam konflik, dan memotivasi dalam melaksanakan tugas dengan baik, sehingga berpengaruh positif terhadap perilaku dan kinerja. Kandungan nilai-nilai yang ada di dalam budaya organisasi harus dipahami, dijiwai, dipraktikan bersama oleh semua individu atau kelompok yang terlibat didalamnya. Budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang membangun komitmen mewujudkan visi, memenangkan hati pelanggan atau *stakeholder*, memenangkan persaingan, dan membangun kekuatan organisasi.

Suatu perusahaan atau organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan menghasilkan kinerja yang baik dalam jangka pendek serta jangka panjang.

Perusahaan dengan budaya yang kuat akan memiliki satu persepsi yang sama dalam mencapai tujuan organisasi, berdasarkan pada kesamaan nilai yang diyakini, norma yang dijunjung tinggi, dan pola perilaku yang ditaati. Kemudian dalam hal bagaimana roda organisasi dapat berjalan dengan baik dan berkinerja tinggi serta karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap lembaga atau perusahaannya adalah faktor kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan pengarahan langsung dan tidak langsung kepada bawahan untuk melakukan suatu pekerjaan.

Dalam era kemajuan ilmu dan teknologi, pembangunan dan teknologi sumber daya manusia merupakan bagian yang ada didalamnya. Untuk itu dibutuhkan kepemimpinan yang adaptif terhadap kemajuan tersebut disamping memiliki kemampuan memimpin, handal, tangguh dan dapat dipercaya oleh karyawannya untuk dapat membawa organisasi ke arah yang lebih baik.

Kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi pola pikir dan refleksi paradigma baru dalam era globalisasi yaitu gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional adalah pola pemimpin yang bisa memberikan inspirasi para karyawannya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi untuk kepentingan atau kebaikan organisasi tersebut.

Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua orang yang dipimpin dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin akan selalu berusaha agar segala upaya yang dilakukannya, diterima dan dirasakan oleh seluruh anggota organisasi. Jika tidak ada kepemimpinan maka hubungan antara tujuan perseorangan dan organisasi akan menjadi lemah. Sehingga keadaan ini menimbulkan situasi dimana perseorangan bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian sasarannya. Beberapa penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan pernah dilakukan, dan dengan menunjukkan hasil yang berbeda-beda.

Berdasarkan hasil beberapa penelitian sebelumnya, menunjukkan bahwa ada ketidak konsistenan hasil penelitian, yang tentunya dipengaruhi oleh banyak faktor, bisa jadi karena alat ukur yang kurang tepat, kondisi pada saat dilakukan penelitian yang kurang mendukung responden untuk fokus dalam mengisi kuesioner yang diberikan oleh peneliti dan masih banyak faktor-faktor lain yang memungkinkan penelitian terjadi bias. Jika merujuk adanya beberapa kemungkinan yang dapat menyebabkan penelitian menjadi bias atau bertentangan di tersebut, maka perlu dicermati lebih lanjut bagaimana variabel-variabel yang menjadi fenomena dalam sebuah penelitian secara natural bekerja.

Adanya perbedaan hasil kesimpulan dari beberapa penelitian yang telah dijelaskan di atas, menjadi topik yang cukup menarik untuk dilakukan penelitian lebih lanjut. Seharusnya dalam penelitian kuantitatif, hasil penelitian dapat “digeneralisasikan” namun dengan batasan pada populasi yang homogen, sehingga dapat menjadi kewajaran jika di populasi yang berbeda menghasilkan kesimpulan yang berbeda namun hal ini perlu ada *sampling* penelitian yang lebih beragam untuk mendapatkan apa sebenarnya yang terjadi dalam fenomena ini.

Berdasarkan data menunjukkan bahwa dalam 5 tahun terakhir ini masih terdapat turn over karyawan yang cukup tinggi, sebagaimana tersaji data dibawah ini .

**Tabel 1.1**  
**Data Turnover Karyawan 2013-2017**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Awal Karyawan</b>	<b>Karyawan Baru</b>	<b>Karyawan Keluar</b>	<b>Jumlah Karyawan Akhir</b>
2013	412	4	7	409
2014	409	3	5	407
2015	407	-	2	405
2016	405	5	4	406
2017	406	4	6	404

Kondisi sebagaimana yang tergambar dalam tabel diatas, mengindikasikan masih adanya permasalahan internal, dimana tentunya *turnover* ini akan dapat mempengaruhi ritme kinerja organisasi lembaga STIAMI. Masuk dan keluarnya karyawan dari perusahaan merupakan sikap individu yang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik internal maupun eksternal. Ketidakpuasan terhadap perusahaan atau ketidaknyamanan terhadap kondisi lingkungan sebagaimana pembahasan sebelumnya, dimungkinkan dapat memicu karyawan untuk bersikap tetap bertahan atau *resign* dari perusahaan.

Selanjutnya berdasarkan data absensi (Data Absensi STIAMI, 2017) menunjukkan hal yang kurang lebih sama dengan fenomena di atas dimana 3 bulan terakhir ( Sep-Nov 2017), hanya ada 70,3% karyawan yang hadir tepat waktu, 9,6% karyawan yang sering tidak masuk dengan alasan yang tidak jelas, 10,4% karyawan yang ijin keluar kantor tanpa alasan yang jelas. Disamping itu masih ada beberapa permasalahan lain yang teramati misalnya adanya kelompok-kelompok karyawan tertentu yang seakan membuat kelompok yang eksklusif.

Kemudian selanjutnya dilakukan observasi awal terhadap karyawan Institut STIAMI Jakarta kepada 30 responden, tersaji pada Tabel 1.2 sebagai berikut:

**Tabel 1.2**  
**Hasil Survey Awal Terhadap Kondisi Karyawan**

Pernyataan	Ya	%	Tidak	%	Total	%
Motivasi Pimpinan	20	66,7	10	33,3	30	100
Dorongan Inovasi Pimpinan	25	83,3	5	26,7	30	100
Pekerjaan Sesuai Kemampuan	18	60	12	40	30	100
Karir Kerja	11	36,67	19	63,33	30	100
Hasil Kerja Terbaik	15	50	15	50	30	100
Keinginan Pindah Kerja	11	30	19	63,33	30	100

Pernyataan	Ya	%	Tidak	%	Total	%
Kesesuaian Beban Kerja	17	56,67	13	43,33	30	100
Kesesuaian Kemampuan Kerja	15	50	15	50	30	100

Berdasarkan tabel 1.2 menunjukkan ada empat variabel yang diajukan yaitu gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen organisasional dan kinerja karyawan, berdasarkan pernyataan-pernyataan yang diajukan melalui kuesioner dapat diketahui bahwa 33,3% karyawan menyatakan bahwa pimpinan tidak selalu memotivasi karyawan dalam bekerja, 26,7% menyatakan bahwa pekerjaan yang diterima belum sesuai dengan kemampuan karyawan, 50% menyatakan karyawan tidak selalu bekerja keras serta menunjukkan hasil pekerjaan yang lebih baik dan 43,33% menyatakan bahwa target yang diberikan belum sesuai dengan beban kerja yang ada. Artinya bahwa masih terdapat faktor-faktor yang dapat menghambat keberhasilan organisasi karena kurang maksimalnya kinerja karyawan atau karyawan.

Selanjutnya dalam capaian kinerja karyawan salah satunya dapat dilihat *Key Performance Indicator* (KPI) yang dimiliki setiap karyawan selama tahun 2017 digambarkan sebagai berikut: 1) Capaian terhadap tugas pokoknya rata-rata 65%; 2) Capaian terhadap tugas diluar bidangnya 68,7% ; 3) capaian terhadap menjalankan corporate culture 80% dan 4) Pengembangan diri sebesar 45%.

Berdasarkan capaian KPI menunjukkan bahwa kinerja masih perlu banyak perbaikan, bahkan pengembangan diri karyawan cukup rendah artinya karyawan dalam satu tahun (2017) kurang mengikuti pelatihan-pelatihan atau mungkin lembaga yang tidak memberikan kesempatan untuk pengembangan diri karyawan.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian lebih jauh dalam bentuk tesis dengan mengambil objek Institut STIAMI Jakarta, dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan**



## **Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi yang berdampak pada Kinerja Karyawan pada Institut STIAMI”**

### **1.2 Batasan Masalah**

Batasan dan asumsi penelitian merupakan suatu hal yang harus disampaikan dalam penelitian ini, mengingat bahwa penelitian ini dilakukan dalam waktu dan cakupan yang terbatas. -

Batasan lainnya adalah tentang subyektifitas dalam penelitian. Unit analisis dan observasi pada penelitian ini hanya terbatas pada level individu yaitu karyawan Institut STIAMI. Obyek survey yang berfokus pada persepsi individual juga memungkinkan subyektifitas terjadi dalam penelitian ini.

Peneliti memfokuskan di Institut STIAMI Jakarta. Penelitian ini akan dilakukan dalam kurun waktu selama 4 (empat) bulan yaitu dari bulan Oktober 2017- January 2018.

### **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat diketahui masih adanya permasalahan pada SDM, hal ini seperti diketahui pada tingkat *turnover* karyawan yang cukup tinggi, tingkat kehadiran karyawan yang kurang baik, adanya kelompok-kelompok karyawan tertentu yang seolah membuat kelompok eksklusif, hasil data observasi awal yang menunjukkan karyawan menyatakan bahwa pimpinan tidak selalu memotivasi karyawan dalam bekerja, pekerjaan yang diterima belum sesuai dengan kemampuan karyawan, karyawan tidak selalu bekerja keras serta menunjukkan hasil pekerjaan yang lebih baik dan target yang diberikan belum sesuai dengan beban kerja yang ada. Artinya bahwa masih terdapat faktor-faktor yang dapat menghambat keberhasilan organisasi karena kurang maksimalnya kinerja karyawan atau karyawan, yang menimbulkan beberapa persepsi tentang konsep dan realita terhadap fenomena yang diukur. Kemudian dengan mengambil objek Institut STIAMI maka penelitian ini akan mencoba lebih lanjut melakukan pengujian terhadap permasalahan yang ada.

Adapun pertanyaan penelitian yang muncul dalam hal ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional di Institut STIAMI ?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional di Institut STIAMI ?
3. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Institut STIAMI ?
4. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Institut STIAMI ?
5. Apakah Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Institut STIAMI ?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional di Institut STIAMI.
2. Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional di Institut STIAMI.
3. Menganalisis pengaruh pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di Institut STIAMI.
4. Menganalisis pengaruh pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Institut STIAMI.
5. Menganalisis pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan di Institut STIAMI.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan secara akademis dalam pengembangan keilmuan manajemen dan secara praktis dalam memberikan masukan-masukan bagi perguruan tinggi swasta, regulator dan *stakeholder* .

### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan ilmu manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam mendukung pengelolaan lembaga pendidikan dan secara lebih spesifik bagi lembaga pendidikan Insititut STIAMI. Dalam lingkup spesifik mengenai penggambaran tentang konstelasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional yang berimplikasi pada Kinerja Karyawan di Institut STIAMI.

### 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi akademik yang dapat diimplementasikan dalam upaya pengelolaan lembaga pendidikan Insititut STIAMI dengan mengacu pada aspek pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional yang berimplikasi pada Kinerja Karyawan di Institut STIAMI. Kemudian diharapkan menjadi bahan pertimbangan bagi pengelola Lembaga pendidikan yang ada di Indonesia, dalam hal ini khususnya Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dalam hal ini bertindak sebagai regulator.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai seni memotivasi atau menginspirasi sekelompok orang untuk bertindak dalam mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin adalah seseorang dalam kelompok yang memiliki kombinasi kepribadian dan keterampilan untuk membuat orang lain ingin atau bersedia mengikuti arah mereka (Sutarno, 2013).

Menurut Skansi (2000) kepemimpinan adalah fungsi manajemen, yang sebagian besar ditujukan pada orang, itu adalah proses mempengaruhi orang untuk mencapai tujuan organisasi. Fiedler (1996), salah satu peneliti yang paling dihormati dalam kajian tentang kepemimpinan, menekankan pentingnya kepemimpinan dengan alasan bahwa efektivitas seorang pemimpin merupakan penentu utama kesuksesan atau kegagalan sebuah kelompok, organisasi, atau bahkan seluruh negara.

Menurut Blanchard (Sibali, 2012) kepemimpinan adalah proses dalam mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Kepemimpinan merupakan suatu proses dimana pemimpin mempengaruhi para bawahan dengan tanpa paksaan untuk mencapai tujuan organisasi.

Ardini (2009) menyampaikan bahwa Pemimpin dengan gaya kepemimpinannya menentukan strategi organisasi baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek (Ardini, 2009). Kepemimpinan transformasional menurut Chen (2004) adalah gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi bawahan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya. Pada gaya kepemimpinan transformasional, bawahan merasa percaya, mengagumi dan menghormati pimpinan, loyal, serta mau bekerja keras demi kemajuan organisasi (Bass,

1985 dalam Timothy, 2011). Lebih lanjut menurut Robbins dan Judge (2015) bahwa kualitas sumber daya manusia yang berpengaruh kuat terhadap kinerja organisasi adalah kepemimpinan transformasional karena bisa memberikan edukasi dan membagikan keahlian yang dimiliki dari seorang pemimpin kepada karyawan, dimana dalam pelaksanaan gaya kepemimpinan transformasional seorang pemimpin cenderung memberi contoh dan melayani para karyawan.

Menurut hasil penelitian Desianty, S (2005), gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, sedangkan menurut Nugroho (2011), gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Menurut Mc. Neese-Smith (1996), Ardini (2009), Nugroho, DA (2011), komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini bertentangan dengan hasil penelitian Murty dan Hudiwinarsih (2012), komitmen organisasional secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan serta penelitian Nongkeng H *et al* (2012) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negative terhadap kinerja dosen Universitas Kopertis wilayah IX Sulawesi di Makasar.

Kemudian Bass et.al (1993) dalam Rashid et.al. (2003, menegaskan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan telah secara independen dihubungkan dengan kinerja perusahaan. Para peneliti telah menguji hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja dan juga antara budaya perusahaan dan kinerja.

Salah satu gaya kepemimpinan yang mendapat perhatian banyak kalangan peneliti adalah gaya kepemimpinan transformasional yang menggunakan pendekatan modern terhadap kepemimpinan. Teori ini dikembangkan oleh Burns pada tahun 1978 dan kemudian ditingkatkan oleh Bass pada tahun 1985. Premis utama teori kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin untuk memotivasi pengikut (Krishnan, 2005). Pakar kepemimpinan James Mac Gregor Burns awalnya memperkenalkan

konsep kepemimpinan transformasional di akhir abad ke-20, menekankan pentingnya hal ini sebagai kepemimpinan kontemporer dan kemudian orang menjadi lebih peduli dengan hal itu dunia saat ini menyaksikan perubahan yang cepat dan luar biasa ketika menerapkannya. Kepemimpinan transformasional membedakan dirinya dari teori sebelumnya karena melibatkan keterlibatan pengikut dalam proses atau kegiatan yang terkait untuk faktor pribadi terhadap organisasi dan sehingga akan menghasilkan dividen sosial unggul tertentu.

Fokus dari kepemimpinan transformasional adalah pada atribusi positif dalam pencapaian kinerja yang melebihi dari ekspektasi. Pemimpin transformasional mencapai tujuannya melalui peningkatan kepedulian terhadap pentingnya nilai yang harus diciptakan dalam membuat rencana pencapaian hasil dan mewujudkannya, menjalin hubungan yang baik diseluruh anggota tim, organisasi dan seluruh pemangku kepentingan serta dapat memilah antara kebutuhan dan keinginan yang perlu dicapai (Beck dan Tauber, 2012).

Adapun yang aspek utama dari kepemimpinan transformasional adalah bagaimana membangun pengikut atau bawahannya. Oleh karena itu (Yulk, 2010) mengemukakan beberapa hal yang menjadi pedoman untuk pemimpin transformasional, yaitu :

- a. Menyatakan visi dan misi yang jelas dan menarik
- b. Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dipercaya
- c. Bertindak secara rahasia dan optimis
- d. Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut
- e. Menggunakan tindakan untuk menekankan nilai-nilai penting
- f. Memimpin dengan memberikan contoh
- g. Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi

Dalam kepemimpinan transformasional, karyawan dapat dengan mudah berbagi pengetahuan antara anggota dalam organisasi sehingga organisasi yang memiliki pemimpin transformasional cenderung memiliki intelektual

dan kedekatan antar pribadi yang tinggi sehingga motivasi pun dapat meningkat (Paracha, Qamar, Mirza, Hassan, dan Waqas, 2012). Menurut Zafra, Retamero dan Landa (2008) menyatakan bahwa pemimpin transformasional adalah kecerdasan emosional tinggi dan mereka muncul sebagai pemimpin juga mengangkat semangat, motivasi, dan moral pengikut mereka. Berfokus pada sisi organisasi yang lebih sensitive dalam interaksi seperti visi, budaya, nilai, perkembangan, kerja tim, dan pelayanan. Pemimpin transformasional membuat perbedaan, dipilih karena inovatif serta produktif dan sifat suportif (Fatima, Ahmad dan Usman, 2011).

Menurut Avolio dan Bass (2004) dalam Beck dan Taubar (2012), merinci bahwa perilaku kepemimpinan transformasional terdiri dari empat unsur yaitu :

a. Pengaruh ideal

Pemimpin bertindak sebagai panutan, pengikut mengagumi, hormat dan percaya kepada pemimpin, menanamkan kebanggaan, melampaui kepentingan untuk kebaikan kelompok, membangun rasa hormat, berpenampilan meyakinkan, mempertimbangkan konsekuensi moral dan etis dalam mengambil keputusan perusahaan.

b. Inspirasi motivasi

Pemimpin memotivasi dan menginspirasi para pengikutnya untuk tujuan tertentu atau berbagai visi, memberikan makna dan tantangan serta antusiasme dan optimisme. Pemimpin transformasional merupakan pribadi yang optimis tentang masa depan, berbicara antusias tentang apa yang perlu dilakukan, mengartikulasikan visi di masa depan dan memiliki keyakinan bahwa tujuan akan dicapai bersama tim.

c. Stimulasi intelektual

Pemimpin mampu merangsang inovasi dan kreativitas karena pemimpin mencari perspektif berbeda saat memecahkan masalah, dan menyarankan cara baru untuk melihat bagaimana tujuan dapat

diwujudkan. Pemimpin transformasional memaksimalkan kemampuan pengikut untuk memberikan upaya terbaiknya yang mereka miliki.

d. Pertimbangan individu

Pemimpin selalu mendengarkan dengan penuh perhatian, dan memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan prestasi anggota organisasinya. Memperlakukan anggota nya sebagai pribadi yang utuh serta memiliki kepedulian yang tinggi.

Pemimpin merupakan salah satu faktor penting dalam proses pengembangan sumber daya manusia di dalam organisasi. Peran pemimpin tidak hanya mempengaruhi lingkungan mikro, namun juga memberi masukan bagi perkembangan makro nasional. Implikasi kepemimpinan tidak hanya meningkatkan kinerja organisasi, namun lebih yang penting, tercermin pada pengembangan karir karyawan. Salah satu penjelasan teoritis utama untuk kinerja organisasi dan manajemen sumber daya manusia didasarkan pada pandangan sumber daya manusia (Boselie, Dietz dan Boon, 2005, Adnan dan Mubarak, 2010, Chia dan Zhen, 2015).

Maka, berdasarkan berbagai pendapat diatas, dapat dipahami bahwa gaya kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan karismatik dimana bawahannya berada dan tergantung pada pemimpin serta pemimpin telah dipandang sebagai orang hebat yang selalu melindungi pengikut mereka. Pemimpin mendorong dan menginspirasi bawahan mereka melalui visi yang atraktif.

### **2.1.2 Budaya Organisasi**

Saat ini organisasi berusaha mencapai pertumbuhan yang cepat, perbaikan, profitabilitas, persiapan masa depan, dan aktivitas mereka dalam spektrum global (Salajegheh, Chamanifard, Chamanifard, dan Nikpour, 2015). Selanjutnya, hari ini organisasi bekerja di lingkungan yang senantiasa berubah dan sangat sulit untuk memprediksi



perubahannya. Hal ini menyebabkan organisasi menghabiskan banyak waktu dan uang atas perubahan sehingga bisa mencapai performa tinggi. Menurut Taslimi (2015) memang, saat ini sudah berganti nama menjadi zaman perubahan, mencapai prestasi kinerja melalui metode tradisional Manajemen tidak memungkinkan, dan organisasi terpaksa menggunakan pendekatan manajerial yang baru.

Berhubungan dengan faktor lingkungan kerja beberapa penelitian dilakukan dengan mengukur budaya organisasi. Hofstede (1980), Ouchi (1981), Hofstede dan Bond (1988) Kotter dan Heskett (1992) Magee (2002) dalam Uddin, Huva dan Mossioan (2013) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat digunakan untuk mengukur kinerja ekonomi suatu organisasi Chen (2011). Hasil penelitian Heather dan Paul (2012) dalam Darsono (2010) menyimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya perusahaan.

Budaya organisasi juga erat kaitannya dengan komitmen karyawan. Menurut Sopiah (2008) komitmen karyawan merupakan dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan bertahan sebagai anggota organisasi. Budaya organisasi yang baik akan meningkatkan rasa memiliki dan komitmen anggota organisasi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya (Robbins dan Judge, 2009). Menurut Huntington, budaya menentukan kemajuan setiap organisasi, apapun jenis organisasi tersebut. (Zebua, 2009)

Oleh karena itu, untuk mencapai kinerja organisasi yang tinggi, perlu dilakukan identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi. Dalam hal ini, penelitian telah mengungkapkan bahwa di antara Faktor yang dapat efektif dalam kinerja organisasi adalah budaya organisasi perusahaan (Irefin dan Mechanic, 2014).

Menurut kamus Cambridge, budaya dapat didefinisikan sebagai cara hidup, terutama kebiasaan dan kepercayaan umum, dari sekelompok orang tertentu pada waktu tertentu. Kata budaya (culture) menurut seseorang sosiolog dan kritikus budaya Inggris, (William dalam Kusdi,

2011) menyatakan bahwa istilah kultur pada awalnya dipakai untuk menyebut aktivitas membudidayakan tanaman atau hewan. Jadi kultur mengandung arti perawatan atau pemeliharaan.

Menurut Robbins dan Coulter (2012) budaya organisasi adalah nilai, prinsip, tradisi, dan sikap yang mempengaruhi cara bertindak anggota organisasi. Budaya merupakan istilah yang sulit untuk diekspresikan secara berbeda, tetapi setiap orang mengetahui dan merasakannya. Budaya sebagai sebuah kumpulan orang yang terorganisasi yang berbagi tujuan, keyakinan, dan nilai-nilai yang sama dan hal itu dapat diukur dalam bentuk pengaruhnya pada motivasi (Cartwright dalam Wibowo, 2011). Kini konsep tersebut telah pula mendapat tempat dalam perkembangan ilmu perilaku organisasi, dan menjadi bahasan yang penting dalam literatur ilmiah di kedua bidang itu dengan memakai istilah budaya organisasi.

Budaya organisasi juga digambarkan oleh Needle (2004) sebagai perilaku atau interaksi manusia dalam suatu organisasi. Ada banyak penelitian yang menghubungkan budaya dalam organisasi dengan banyak perilaku organisasi yang berbeda. Robbins dan Judge (2011) menegaskan bahwa budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lain sehingga, menghadirkan setiap komponen penting organisasi. Edy Sutrisno (2010), menjelaskan budaya organisasi merupakan perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (assumptions), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Ada berbagai definisi budaya organisasi yang diajukan oleh berbagai peneliti, tapi sebenarnya tidak ada definisi yang diterima secara umum (Ogaard, Larsen, dan Marnburg, 2005). Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar bersama bagi orang-orang untuk dipelajari kelompok

dengan tujuan memecahkan masalah dan kesulitannya, terkait dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Budaya organisasi adalah representasi nilai kolektif, kepercayaan, dan prinsip anggota organisasi termasuk sejarah, produk, pasar, teknologi dan strategi, jenis karyawan, gaya manajemen, serta budaya nasional (Needle, 2004). Budaya organisasi cenderung menjadi serangkaian asumsi mental bersama yang menuntun interpretasi dan tindakan dalam organisasi dengan menggambarkan perilaku yang tepat untuk berbagai posisi (Ravasi dan Schultz, 2006). Budaya organisasi mencakup keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi, dan misi (Denison, 2000).

Budaya organisasi dibentuk melalui interaksi 4 (empat) faktor utama, yaitu: *Personal and professional characteristics of people within the organization (characteristics of organizational members), organizational ethics, the employment relationship, and organizational structure* (Jones dan George, 2008).

Menurut Robbins (2006) memberikan karakteristik budaya organisasi antara lain sebagai berikut:

- a. Inovasi dan pengambilan risiko, sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil risiko.
- b. Perhatian terhadap detail, sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.
- c. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukan berdasar pada individu.

6. Keagresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Menurut (Hofstede dan Peterson, 2000 dalam Kusdi 2011) merinci fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Budaya organisasi mempunyai peranan untuk memahami organisasi dengan baik bagi semua elemen yang terlibat dalam organisasi tersebut.
- b. Meningkatkan efektifitas hubungan sosial dalam organisasi demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.
- c. Memungkinkan memanipulasi dan mengontrol pekerja.

Adapun menurut (Shein dalam Pabundu, 2010) membagi fungsi budaya organisasi berdasarkan tahap pengembangannya.

- a. Fase awal, merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi yang mana pada fase ini fungsinya sebagai pembeda dengan organisasi lainnya.
- b. Fase pertengahan hidup organisasi, yang mana pada fase ini fungsinya sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk terus melakukan perubahan budaya organisasi.
- c. Fase dewasa, yang mana pada fase ini fungsinya dapat sebagai penghambat dalam berinovasi karena orientasi pada keberhasilan pada masa lalu sehingga hal ini menjadikan anggota organisasi merasa puas dengan pencapaian yang ada.

Menurut (Chatab, 2007) ada beberapa fungsi dari budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Identitas yang merupakan ciri atau karakter organisasi.
- b. Pengikat atau pemersatu ( *social cohesion* ).
- c. Sumber misalnya inspirasi.
- d. Sumber penggerak dan pola perilaku.
- e. Kemampuan meningkatkan nilai tambah.
- f. Pengganti formalisasi seperti olahraga rutin hari sabtu yang tidak dipaksakan.

Fungsi tersebut menunjukkan bahwa budaya dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya. Oleh karena itu, nilai-nilai yang ada dalam organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada diri setiap anggota organisasi. Menurut (Robbins, 2002 dalam Ardana, Mujiati dan Ayu, 2009) ada beberapa fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

- a. Sebagai tapal batas.
- b. Sebagai identitas.
- c. Mewujudkan komitmen.
- d. Mempersatukan organisasi dalam bingkai sistem sosial.
- e. Sebagai pemandu sikap serta perilaku

Maka, berdasarkan berbagai pendapat diatas, dapat dipahami bahwa budaya organisasi diperlukan dalam suatu perusahaan sebagai sistem nilai yang membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak untuk mencapai tujuan sehingga mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik.

### **2.1.3 Komitmen Organisasi**

Kata komitmen berasal dari bahasa latin "*committer*" yang berarti menggabungkan, menyatukan, mempercayai dan mengerjakannya. Komitmen adalah konsep yang sangat multidimensi dan telah banyak dipelajari, dan masih merupakan salah satu yang paling menantang dan

diteliti di bidang manajemen, perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia (Cohen, 2007).

Sudah banyak cara untuk mendefinisikan komitmen organisasi di tahun-tahun terakhir dan peneliti dari berbagai bidang seperti untuk menekankan aspek yang berbeda darinya (Jokivuori, 2001). Seringkali komitmen dilihat sebagai kekuatan yang mengikat individu ke tindakan yang relevan dengan satu atau lebih target (Cohen, 2003). Sasaran tersebut bisa diarahkan ke masyarakat, misalnya keluarga atau teman serta berbagai institusi, seperti olahraga, kelompok masyarakat atau organisasi kerja (Heery dan Noon, 2001).

Komitmen organisasi oleh beberapa peneliti didefinisikan sebagai ukuran dari kekuatan identitas dan keterlibatan karyawan dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi. Menurut Nugroho (2009) bahwa karyawan yang menunjukkan komitmennya di dalam suatu organisasi maka karyawan tersebut akan memperlihatkan tenaga dan tanggung jawabnya yang besar untuk menciptakan kesejahteraan dan keberhasilan di organisasi dimana karyawan itu bekerja. Dengan komitmen yang diberikan, diharapkan kinerja dari karyawan akan meningkat, sebagaimana Luthans (2006) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebuah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan.

Komitmen yang tinggi yang dimiliki karyawan dalam sebuah organisasi atau institusi perusahaan salah satunya dapat digambarkan melalui keinginan mereka untuk tetap bersama dalam perusahaan, hal ini dapat tercermin dalam ketidakhadiran dan angka perputaran karyawan (Jackson dalam Soeyono, 2009).

Dalam beberapa penelitian yang dilakukan oleh Mc. Neese-Smith (1996), Ardini (2009), DA (2011), bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun hal ini

bertentangan dengan hasil penelitian Murty dan Hudiwinarsih (2012), bahwa komitmen organisasional secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan kemudian penelitian Nongkeng, H *et al* (2012) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negative terhadap kinerja dosen Universitas Kopertis wilayah IX Sulawesi di Makasar.

Adapun menurut Sutrisno (2010) komitmen organisasi adalah kemauan usaha yang tinggi bagi organisasi dan suatu keyakinan tertentu dalam penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi. Komitmen pada organisasi tersebut juga membahas kedekatan karyawan merefleksikan kesetiaan karyawan pada organisasi.

Komitmen di tempat kerja selanjutnya dapat dibagi menjadi beberapa aspek. Karyawan dapat berkomitmen untuk karir, pekerjaan, tujuan, tim, pemimpin atau organisasi (Meyer dan Herscovitch, 2001; Fleishmann dan Cleveland, 2003). Menurut Meyer dan Herscovitch (2001) melakukan konseptualisasi komitmen di tempat kerja, mereka berpendapat bahwa karyawan mengembangkan lebih dari satu komitmen kerja yang relevan. Meskipun semua ini harus dilihat di tempat kerja dan mempengaruhi komitmen total karyawan di tempat kerja dan semua itu memiliki karakteristik tersendiri. Dalam pendapat Cohen (2003) menyatakan bahwa komitmen adalah kekuatan yang mengikat individu ke suatu tindakan yang relevan dengan satu atau lebih target.

Dalam pendapat yang lain menurut Arnold (2005), dijelaskan komitmen berhubungan kekuatan relatif dari identifikasi individu dengan dan keterlibatan dalam sebuah organisasi. Komitmen organisasi umumnya didefinisikan sebagai penerimaan dan kepercayaan terhadap tujuan organisasi oleh karyawan, kemauan untuk memberi lebih banyak usaha bagi organisasi dan keputusan mereka untuk tetap menjadi anggota organisasi (Çekmecelioğlu, 2006; Uygur, 2007).

Menurut Miller (2003) juga menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah sebuah organisasi yang diidentifikasi oleh seorang

karyawan dengan tujuannya organisasi, dan ingin mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Oleh karena itu, komitmen adalah tingkat di mana seorang karyawan bersedia menjaga keanggotaan karena ketertarikan dan keterkaitan dengan organisasi tujuan dan nilai. Sementara menurut Luthans (2006) komitmen organisasional merupakan sebuah keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, sehingga ia akan memiliki keinginan untuk berusaha keras sejalan dengan keinginan organisasi dan keyakinan tertentu, penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan untuk keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Sehingga hal tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasional bukan hanya sekedar loyalitas, tetapi melibatkan keinginan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasi tempat ia bekerja.

Menurut Steers (2003), komitmen organisasi dikelompokkan menjadi tiga faktor yaitu sebagai berikut:

a. Identifikasi dengan organisasi

Penerimaan tujuan organisasi, identifikasi ini dapat dilihat dari sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi yang ada.

b. Keterlibatan

Kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh pada organisasi, sehingga dengan itu ia akan memiliki komitmen tinggi akan menerima semua tugas dan pekerjaan yang diberikan.

c. Loyalitas

Merupakan keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan dalam sebuah organisasi. Dalam hal ini loyalitas merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta ikatan emosional dan ketertarikan antara organisasi dengan karyawan.



Adapun menurut Greenberg dan Baron (2008), bentuk-bentuk komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

a. Komitmen efektif

Merupakan kuatnya keinginan seseorang dalam bekerja bagi organisasi atau perusahaan. Hal ini dapat tercipta karena adanya kesetujuan dengan tujuan-tujuan organisasi tersebut

b. Komitmen kontinuan

Merupakan kuatnya keinginan seseorang dalam melanjutkan pekerjaannya bagi organisasi. Hal ini dapat tercipta karena ia membutuhkan pekerjaan tersebut dan tidak dapat melakukan pekerjaan yang lain.

c. Komitmen normatif

Merupakan kuatnya keinginan seseorang dalam melanjutkan pekerjaannya bagi organisasi. Hal ini dapat tercipta karena ia merasa memiliki kewajiban dari orang lain.

Terwujudnya sebuah komitmen organisasi dalam diri karyawan tidak terjadi begitu saja, tetapi dengan melalui suatu proses yang panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor, Steers dalam Sopiiah (2008) mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu:

a. Ciri pribadi kinerja

Termasuk masa jabatannya di dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan berbeda dari tiap karyawan pada perusahaan tersebut.

b. Ciri pekerjaan

Seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja di dalam organisasi.

c. Pengalaman kerja

Memiliki keandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaanya mengenai organisasinya.

Dalam pendapat Van Dyne dan Graham (dalam Coetzee, 2005 dalam Bontaraswaty, 2011) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi berdasarkan beberapa pendekatan multidimensional, yaitu sebagai berikut:

a. *Personal Factors*

Antara lain usia, latar belakang pekerja, sikap dan nilai serta kebutuhan intrinsik pekerja.

b. *Situational Factors*

1. *Workpace values*

Jika karyawan yakin pada nilai partisipasi organisasi, mereka akan lebih merasakan bahwa partisipasi mereka akan membuat suatu perbedaan.

2. *Subordinate-supervisor interpersonal relationship*

Butler (dalam Coetzee, 2007 dalam Bontaraswaty, 2011) mengidentifikasi perilaku supervisor yaitu memfasilitasi kepercayaan interpersonal yaitu kesediaan, kompetensi, konsistensi, bijaksana, adil, jujur, loyalitas, terbuka, menepati janji, mau menerima, dan kepercayaan, maka akan mempengaruhi tingkat komitmen bawahannya.

3. *Job characteristics*

Berdasarkan Jernigan, Beggs dan Kohut (dalam Coetzee, 2007 dalam Bontaraswaty, 2011) kepuasan terhadap otonomi, status, dan kepuasan terhadap organisasi adalah prediktor yang signifikan terhadap komitmen organisasi.

4. *Organizational Support*

Terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen pekerja dan kepercayaan pekerja terhadap keterikatan dengan organisasinya.

c. *Positional Factors*

1. *Organizational tenure*

Karyawan yang telah lama bekerja di organisasi akan lebih mempunyai hubungan yang kuat dengan organisasi tersebut.

## 2. *Hierarchical job*

Level Penelitian menunjukkan bahwa status sosial ekonomi menjadi Satu satunya prediktor yang kuat dalam komitmen organisasi.

Dalam pendapat Juniarari (2011) mengatakan bahwa manfaat dengan adanya komitmen dalam organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi.
- b. Karyawan memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dimungkinkan terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan perusahaan.
- c. Karyawan akan sepenuhnya selibatkan diri pada pekerjaan mereka, untuk memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.

Maka, berdasarkan berbagai pendapat diatas, dapat dipahami bahwa komitmen organisasi mencakup berbagai aspek, adanya penerimaan akan nilai dan tujuan organisasi, memiliki keinginan untuk berusaha demi organisasi serta memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bertahan dalam organisasi tempatnya bekerja.

### **2.1.4 Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan aspek yang penting dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya berkenaan dengan karyawan. Kinerja yang bisa membawa perusahaan pada pencapaian tujuan yang diharapkan karena baik atau buruknya kinerja karyawan dapat memberikan pengaruh pada baik atau buruknya kinerja perusahaan tersebut.

Adapun beberapa pengertian yang dikemukakan adalah sebagai berikut :

Menurut Sutrisno (2011) menjelaskan pada umumnya, kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. melaksanakan tugas. Lebih lanjut Prawirosentono dalam Sutrisno (2011), menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing di dalam organisasi atau lembaga tersebut, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Bernadin dan Russel dalam Nawawi (2013), mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Menurut Bangun (2012) Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Menurut Prawirosentono (2011) kinerja seorang karyawan akan baik, jika karyawan mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan atau upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan. Secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Sehubungan dengan hal tersebut, agar karyawan selalu konsisten dengan kepuasannya maka setidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan di mana karyawan melaksanakan tugasnya misalkan rekan kerja, pimpinan, suasana kerja dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Kinerja karyawan dalam perusahaan banyak dipengaruhi oleh beberapa faktor baik eksternal maupun internal. Rachmawati (2009) menyampaikan bahwa kinerja merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kemudian Gibson dalam Syaiin (2007) menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja antara lain faktor individu,

faktor psikologis, faktor organisasi. Faktor individu antara lain dapat berupa kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang. Kemudian faktor psikologis antara lain persepsi, peran, sikap kerja, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja. Sedangkan yang termasuk faktor organisasi antara lain struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan.

Menurut pendapat lain dikemukakan oleh Gibson dalam Nawawi (2013), menyatakan bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan memotivasinya untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Menurut Stoner dalam Nawawi (2013), menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan dalam perusahaan tempat ia bekerja. Menurut pendapat Mangkunegara (2011) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sementara itu menurut Bernardin dan Russel dalam Hasibuan (2011), mengatakan bahwa kinerja karyawan tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dinilai dari *out put*".

Adapun menurut kinerja menurut (Wirawan, 2009) adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Menurut (Wirawan, 2009) secara umum dimensi kinerja dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu: hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan. Sementara itu menurut Timpe (2011), mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah: "Tingkat kinerja individu, yaitu hasil yang diinginkan dari perilaku individu. Kinerja (*performance*) merupakan sebagai hasil kerja seseorang karyawan dalam suatu organisasi secara keseluruhan, dimana dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur. Dalam pendapat Donnelly, Gibson dan Ivancevich dalam Rivai dan Sagala (2014) menyatakan kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang

telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

Pengertian di atas dapat memberikan gambaran bahwa seseorang karyawan yang dapat dikatakan berprestasi dan bagaimana seorang karyawan yang kurang berprestasi, diukur apabila ia dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya didasarkan memiliki kecakapan, profesionalisme, memiliki pengalaman yang cukup untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut, tanggung jawab, memperhatikan ketentuan waktu serta dilaksanakan dengan tidak melanggar aturan yang berlaku.

Dalam pendapat Harmani Pasolong dalam Fahmi (2011), mengatakan bahwa kinerja terdiri dari beberapa elemen yaitu:

1. Hasil kerja yang telah dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau kelompok.
2. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk ditindak lanjuti, sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik.
3. Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.
4. Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai moral dan etika yang berlaku umum.

Menurut (Moeheriono, 2012) indikator kinerja meliputi beberapa hal sebagai berikut :

1. Pelayanan yang tepat waktu.
2. Tingkat keterampilan karyawan sesuai dengan tugas dan pekerjaan.
3. Efektifitas sistem laporan keuangan.

#### 4. Jumlah omset penjualan.

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja harus dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk melihat dan menyakinkan bahwa kinerja dapat mencapai keberhasilan (Sedarmayanti, 2011).

Kelangsungan hidup perusahaan sangat kinerja karyawan yang tinggi sangat diperlukan untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan itu. Secara umum, individu yang menunjukkan hasil kerja yang bagus dapat dikatakan sebagai individu yang memiliki kinerja yang tinggi atau baik. Begitu pula sebaliknya, individu yang menunjukkan hasil kerja yang buruk dapat dikatakan bahwa orang tersebut memiliki kinerja yang rendah atau buruk.

Menurut Timpe dalam Sofyan (2014), kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal, yaitu :

##### 1. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri, seperti sikap, perilaku, dan kemampuan karyawan dapat mempengaruhi kinerja.

##### 2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari lingkungan karyawan, sehingga dapat mempengaruhi kecakapan dan motivasi karyawan. Lingkungan dapat diartikan sebagai pola kerja, supervisi, kolega, kondisi kerja, evaluasi dan pelatihan.

Menurut Mangkunegara (2011) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

##### 1. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge x*

*skill*). Artinya karyawan yang memiliki *IQ* di atas rata-rata (*IQ* 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari.

## 2. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor antara lain: menurut (Armstrong dan Baron, 1998 dalam Wibowo, 2012) ada beberapa elemen pokok yaitu :

- a. *Personal factors* : keterampilan, kompetensi, motivasi, dan komimen individu.
- b. *Leadership factors* :kualitas dorongan, bimbingan , dukungan dari manajer dan tim.
- c. *Team factors*, kualitas dukungan dari rekan sekerja organisasi.
- d. *System factors*, sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- e. *Contextual* atau *situasional factors*, ditunjukkan tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Menurut Bangun (2012) suatu pekerjaan dapat diukur melalui 5 dimensi, yaitu :

### 1. Kuantitas pekerjaan.

Hal ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

### 2. Kualitas pekerjaan.



Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

3. Ketepatan waktu.

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

4. Kehadiran.

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.

5. Kemampuan kerja sama.

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu karyawan saja, untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya

Maka, berdasarkan berbagai pendapat diatas, dapat dipahami bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah di tetapkan oleh perusahaan tersebut berdasarkan kemampuan teknik dan kemampuan konseptual yang baik sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Yeh (2012) melakukan penelitian tentang *The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance* . Hasilnya menunjukkan (a) tipe kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi, (b) komitmen organisasional akan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja, (c) tipe kepemimpinan secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja, dan (d)

komitmen organisasional memiliki efek mediasi parsial terhadap hubungan antara tipe kepemimpinan dan kinerja kerja.

Rasid, Manaf dan Quoquab (2013) melakukan penelitian tentang *Leadership and Organizational Commitment in the Islamic Banking Context: The Role of Organizational Culture as a Mediator*. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Selain itu, kepemimpinan memainkan peran penting dalam meningkatkan budaya organisasi. Di sisi lain, budaya organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan dan komitmen organisasional. Ini menyiratkan bahwa, gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi semuanya memainkan peran penting dalam konteks industri perbankan Islam di Malaysia.

Hutahayan, Astuti, Raharjo dan Hamid (2013) melakukan penelitian tentang *The Mediation Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment in Relationship Between Transformational Leadership to Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan transformasional berpengaruh nyata terhadap OCB. Namun dengan menggunakan efek mediasi budaya organisasi dan komitmen organisasi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasi berpengaruh secara signifikan terhadap OCB. Semakin baik transformational leadership di PT. Barata Indonesia, semakin kuat OCB akan jika budaya organisasi dan komitmen organisasi juga semakin membaik. Efek tertinggi dari idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu, semakin baik kepemimpinan transformasional di perusahaan dan akan membuat OCB lebih baik juga. Dampak perbaikan OCB akan muncul pada *altruisme, conscientiousness, sportmanship, courtesy*, dan kewarganegaraan yang tinggi. karyawan di PT. Barata Indonesia.

EIKordy (2013) melakukan penelitian tentang *Transformational Leadership and Organizational Culture as Predictors of Employees Attitudinal Outcomes*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mendukung

semua hipotesis penelitian. 47% varians dalam kepuasan kerja dijelaskan oleh persepsi tentang budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional, dengan budaya memiliki dampak yang lebih kuat, sedangkan 69% variansnya dalam komitmen organisasi dijelaskan oleh kepuasan kerja karyawan, budaya, dan kepemimpinan transformasional, dengan kepuasan yang paling kuat dampak, diikuti oleh budaya dan kepemimpinan transformasional. Dengan bertambahnya globalisasi, temuan yang didorong dari penelitian ini diharapkan dapat memajukan pemahaman yang ada tentang interaksi antara budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan sikap karyawan.

Yuliati (2015) melakukan penelitian tentang Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris Pada SMK Swasta Kecamatan Gayamsari Semarang). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan memiliki pengaruh positif pada kinerja komitmen organisasi, komitmen organisasi memiliki pengaruh positif pada kinerja, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif pada kinerja guru, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif pada kinerja guru.

Kala'lembang, Soetjipto dan Sutrisno (2015) melakukan penelitian tentang *The Effect Of Transformational Leadership And Organizational Culture On Employee's Working Performance Through Organizational Commitment*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa ada efek langsung yang positif dan signifikan korelasi antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja kerja karyawan, ada efek langsung dari korelasi positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional pada komitmen organisasi, tidak ada efek langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, ada efek positif langsung dan signifikan budaya organisasi pada komitmen organisasional, ada efek positif langsung dan komitmen organisasi yang signifikan terhadap kinerja kerja karyawan, ada efek

positif tidak langsung dan korelasi yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan melalui komitmen organisasional dan ada signifikan tidak langsung dan signifikan korelasi antara budaya organisasi pada kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.

Mubarak dan Darmanto (2016) melakukan penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PNS di Kecamatan Watukumpul Kabupaten Pemasang). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan budaya organisasi, serta berpengaruh secara positif dan signifikan pada komitmen organisasi serta menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi Organizational menjadi mediasi antara gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Poerwaningrum dan Sudirjo (2016) melakukan penelitian tentang Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Pada Guru SD. Hj Isriati Baiturrahman I Semarang). Hasil penelitian ini menunjukkan dukungan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan, budaya, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Gita dan Yuniawan (2016) melakukan penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan). Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan gaya kepemimpinan transformasional yang semakin baik bagi karyawan akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan di PT. BPR Arta Utama. Namun sebaliknya, apabila penggunaan gaya kepemimpinan transformasional yang tidak semestinya akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan. Kemudian hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan selama ini belum memiliki motivasi kerja yang mampu membuat mereka memiliki kinerja yang baik dalam bekerja dan terakhir

hasil penelitian menunjukkan bahwa profesionalisme yang diterapkan di PT. BPR Arta Utama belum cukup untuk karyawan memiliki kinerja yang baik dalam bekerja.

Nurdin dan Rohendi (2016) melakukan penelitian tentang Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan dengan Mediasi Komitmen Organisasi Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasi, budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, terdapat pengaruh dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Tobing dan Syaiful (2016) *The Influence Of Transformational Leadership and Organizational Culture on Work Motivation and Employee Performance at The State Property Service Office And Auction In East Java Province*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ritonga (2016) melakukan penelitian *tentang Influence of Transformational Leadership, Organizational Culture and Trust on Organizational Commitment*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif langsung kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, budaya organisasi terhadap komitmen

organisasional, kepercayaan terhadap komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan, dan budaya organisasi terhadap kepercayaan.

Jiang, Zhao dan Ni (2017) melakukan penelitian tentang *The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior*. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa kinerja berkelanjutan karyawan dipengaruhi secara positif oleh kepemimpinan transformasional. Selain itu, lebih dari separuh pengaruh itu dimediasi oleh perilaku kewargaan organisasi mereka. Temuan ini mengingatkan manajer proyek tentang perlunya memperhatikan kepemimpinan transformasional, untuk menumbuhkan perilaku kewargaan organisasional, dan dengan demikian pada akhirnya memperbaiki kinerja berkelanjutan karyawan.

Esmi, Piran dan Hayat (2017) melakukan penelitian tentang *The mediating effect of organizational culture on the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior (OCB)*. Ketika pemimpin transformasional memberikan hubungan yang dekat, intim, mendukung dan berkembang, pekerja cenderung lebih banyak menunjukkan tingkat OCB yang tinggi dan termotivasi untuk memenuhi tugas di luar peran formal mereka untuk memberi manfaat bagi organisasi. Kemudian karyawan yang bertindak di luar tugas pekerjaan mereka dan menunjukkan OCB memiliki produktivitas tinggi dengan kualitas prima dibandingkan dengan karyawan dengan tingkat OCB rendah. Selain itu, organisasi dengan penekanan lebih pada OCB lebih sehat dan lebih sukses.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu yang Terkait**

No	Nama dan Tahun	Judul	Variabel Penelitian	Hasil
1	Yeh (2012)	<i>The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and</i>	✓ Menggunakan variabel komitmen, kepemimpinan	Hasilnya menunjukkan (a) tipe kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan komitmen

No	Nama dan Tahun	Judul	Variabel Penelitian	Hasil
		<i>Job Performance</i>	dan kinerja	organisasi, (b) komitmen organisasional akan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja, (c) tipe kepemimpinan secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja, dan (d) komitmen organisasional memiliki efek mediasi parsial terhadap hubungan antara tipe kepemimpinan dan kinerja kerja
2	Rasid, Manaf dan Quoquab (2013)	<i>Leadership and Organizational Commitment in the Islamic Banking Context: The Role of Organizational Culture as a Mediator</i>	✓ Menggunakan variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen	Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Selain itu, kepemimpinan memainkan peran penting dalam meningkatkan budaya organisasi. Di sisi lain, budaya organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan dan komitmen organisasional. Ini menyiratkan bahwa, gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi semuanya memainkan peran penting dalam konteks industri perbankan Islam di Malaysia.
3	Hutahayan, Astuti, Raharjo dan Hamid (2013)	<i>The Mediation Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment in Relationship Between Transformational Leadership to Organizational Citizenship</i>	✓ Menggunakan variabel budaya organisasi, komitmen, kepemimpinan transformasional	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan transformasional berpengaruh nyata terhadap OCB. Namun dengan menggunakan efek mediasi budaya organisasi dan komitmen organisasi

No	Nama dan Tahun	Judul	Variabel Penelitian	Hasil
		<i>Behaviour(OCB).</i>		menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasi berpengaruh secara signifikan terhadap OCB. Semakin baik transformational leadership di PT. Barata Indonesia, semakin kuat OCB akan jika budaya organisasi dan komitmen organisasi juga semakin membaik. Efek tertinggi dari idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu, semakin baik kepemimpinan transformasional di perusahaan dan akan membuat OCB lebih baik juga. Dampak perbaikan OCB akan muncul pada altruisme, conscientiousness, sportmanship, courtesy, dan kewarganegaraan yang tinggi. karyawan di PT. Barata Indonesia
4	ElKordy (2013)	<i>Transformational Leadership and Organizational Culture as Predictors of Employees Attitudinal Outcomes.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Menggunakan variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi</li> <li>✓ Menggunakan metode SEM</li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa mendukung semua hipotesis penelitian. 47% varians dalam kepuasan kerja dijelaskan oleh persepsi tentang budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional, dengan budaya memiliki dampak yang lebih kuat, sedangkan 69% variansnya dalam komitmen organisasi dijelaskan oleh kepuasan kerja karyawan, budaya,



No	Nama dan Tahun	Judul	Variabel Penelitian	Hasil
				<p>dan kepemimpinan transformasional, dengan kepuasan yang paling kuat dampak, diikuti oleh budaya dan kepemimpinan transformasional.</p> <p>Dengan bertambahnya globalisasi, temuan yang didorong dari penelitian ini diharapkan dapat memajukan pemahaman yang ada tentang interaksi antara budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan sikap karyawan.</p>
5	Yuliati (2015)	<p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris Pada SMK Swasta Kecamatan Gayamsari Semarang).</p>	<p>✓ Menggunakan variabel kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan kinerja karyawan</p> <p>✓ Teknik analisis yang digunakan Structural Equation Model (SEM)</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan memiliki pengaruh positif pada kinerja komitmen organisasi, komitmen organisasi memiliki pengaruh positif pada kinerja, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif pada kinerja guru, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif pada kinerja guru.</p>
6	Kala'lembang, Soetjipto dan Sutrisno (2015)	<p><i>The Effect Of Transformational Leadership And Organizational Culture On Employee's Working Performance</i></p>	<p>✓ Menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja karyawan</p>	<p>Temuan tersebut menunjukkan bahwa ada efek langsung yang positif dan signifikan korelasi antara kepemimpinan transformasional terhadap</p>

No	Nama dan Tahun	Judul	Variabel Penelitian	Hasil
		<i>Through Organizational Commitment.</i>		kinerja kerja karyawan, ada efek langsung dari korelasi positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional pada komitmen organisasi, tidak ada efek langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, ada efek positif langsung dan signifikan budaya organisasi pada komitmen organisasional, ada efek positif langsung dan komitmen organisasi yang signifikan terhadap kinerja kerja karyawan, ada efek positif tidak langsung dan korelasi yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan melalui komitmen organisasional dan ada signifikan tidak langsung dan signifikan korelasi antara budaya organisasi pada kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.
7	Mubarak dan Darmanto (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PNS di Kecamatan Watukumpul Kabupaten	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kinerja karyawan dan komitmen organisasional</li> <li>✓ Menggunakan kuesioner</li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, serta berpengaruh secara positif dan signifikan pada komitmen organisasi serta menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi organizational

No	Nama dan Tahun	Judul	Variabel Penelitian	Hasil
		Pemalang).		menjadi mediasi antara gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kinerja karyawan.
8	Poerwaningrum dan Sudirjo (2016)	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Pada Guru SD. Hj Isriati Baiturrahman I Semarang).	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Menggunakan variabel kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen, dan kinerja</li> <li>✓ Menggunakan kuesioner</li> </ul>	Hasil penelitian ini menunjukkan dukungan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan, budaya, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
9	Gita dan Yuniawan (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan).	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja karyawan</li> <li>✓ Menggunakan kuesioner</li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan gaya kepemimpinan transformasional yang semakin baik bagi karyawan akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan di PT. BPR Arta Utama. Namun sebaliknya, apabila penggunaan gaya kepemimpinan transformasional yang tidak semestinya akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan. Kemudian hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan selama ini belum memiliki motivasi kerja yang mampu membuat mereka memiliki kinerja yang baik dalam bekerja dan terakhir hasil penelitian

No	Nama dan Tahun	Judul	Variabel Penelitian	Hasil
				menunjukkan bahwa profesionalisme yang diterapkan di PT. BPR Arta Utama belum cukup untuk karyawan memiliki kinerja yang baik dalam bekerja.
10	Nurdin dan Rohendi (2016)	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan dengan Mediasi Komitmen Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kinerja karyawan dan komitmen organisasional</li> <li>✓ Menggunakan kuesioner</li> </ul>	Berdasarkan hasil penelitian menunjukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasi, budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, terdapat pengaruh dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.
11	Tobing dan Syaiful (2016)	<i>The Influence Of Transformational Leadership and Organizational Culture on Work Motivation and Employee Performance at The State Property</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja karwaya</li> <li>✓ Menggunakan Teknik analisis yang digunakan</li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

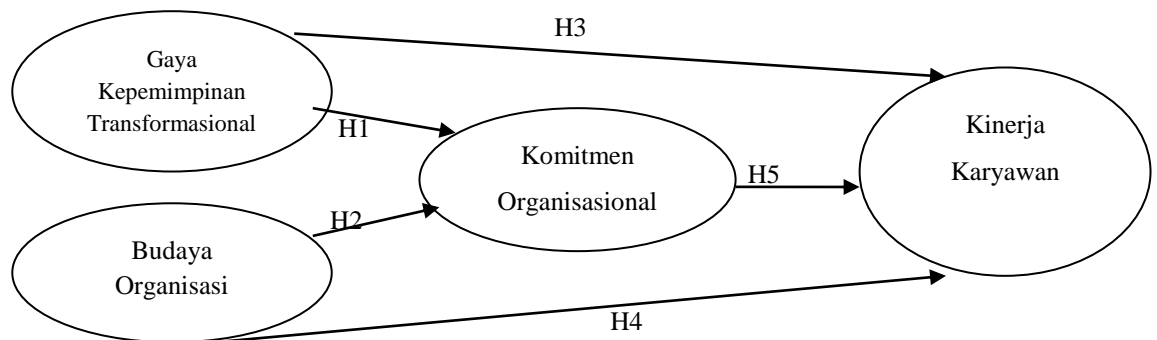
No	Nama dan Tahun	Judul	Variabel Penelitian	Hasil
		<i>Service Office And Auction In East Java Province</i>	Structural Equation Model (SEM)	Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
12	Ritonga (2016)	<i>Influence of Transformational Leadership, Organizational Culture and Trust on Organizational Commitment.</i>	✓ Menggunakan variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan komitmen,	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif langsung kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, budaya organisasi terhadap komitmen organisasional, kepercayaan terhadap komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan, dan budaya organisasi terhadap kepercayaan.
13	Jiang, Zhao dan Ni (2017)	<i>The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior.</i>	✓ Menggunakan variabel kepemimpinan transformasional, dan kinerja ✓ Menggunakan Teknik analisis yang digunakan Structural Equation Model (SEM)	Temuan penelitian mengungkapkan bahwa kinerja berkelanjutan karyawan dipengaruhi secara positif oleh kepemimpinan transformasional. Selain itu, lebih dari separuh pengaruh itu dimediasi oleh perilaku kewargaan organisasi mereka. Temuan ini mengingatkan manajer proyek tentang perlunya memperhatikan kepemimpinan transformasional, untuk menumbuhkan perilaku kewargaan organisasional, dan dengan demikian pada akhirnya memperbaiki kinerja

No	Nama dan Tahun	Judul	Variabel Penelitian	Hasil
				berkelanjutan karyawan.
14	Esmi, Piran dan Hayat (2017)	<i>The mediating effect of organizational culture on the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior (OCB).</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Menggunakan variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional</li> <li>✓ Menggunakan skala likert untuk kuesionernya</li> </ul>	Ketika pemimpin transformasional memberikan hubungan yang dekat, intim, mendukung dan berkembang, pekerja cenderung lebih banyak menunjukkan tingkat OCB yang tinggi dan termotivasi untuk memenuhi tugas di luar peran formal mereka untuk memberi manfaat bagi organisasi. Kemudian karyawan yang bertindak di luar tugas pekerjaan mereka dan menunjukkan OCB memiliki produktivitas tinggi dengan kualitas prima dibandingkan dengan karyawan dengan tingkat OCB rendah. Selain itu, organisasi dengan penekanan lebih pada OCB lebih sehat dan lebih sukses.

Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya yaitu dalam penelitian yang telah dilakukan sebelumnya lebih banyak mengkaji perusahaan, sementara pada penelitian ini dilakukan pada institusi pendidikan yaitu sekolah tinggi ilmu administrasi. Institusi pendidikan akan berdampak jangka panjang, karena dirasakan dalam waktu yang lama oleh konsumen sehingga diperlukan pengembangan yang baik terhadap salah satu unsurnya, yang dalam penelitiannya ini adalah karyawan. Harapan penelitian pada institusi pendidikan adalah bisa memberikan gambaran bagi pencapaian kinerja lembaga pendidikan dan bisa sebagai alat untuk analisis kinerja karyawan pada lembaga yang diteliti.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran teoritis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah seperti pada gambar berikut ini :



**Gambar 2.1**  
**Model Penelitian**

Dari gambar kerangka pemikiran diatas, dapat dipahami bahwa variabel komitmen organisasional merupakan variabel *intervening* yang berdampak pada kinerja karyawan dengan menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sebagai variabel yang mempengaruhi komitmen organisasional.

### 2.4 Hipotesis

Berdasarkan pada rumusan masalah dan kerangka konseptual yang telah dijelaskan, hipotesis dalam penelitian ini adalah:

#### 2.4.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional Institut STIAM I Jakarta

Dalam sistem manajemen perusahaan, salah satu elemen yang bernilai penting bagi para karyawan adalah kepemimpinan. Menurut Siagian dalam Brahmasari (2008) mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan

kemampuan seseorang terutama pimpinan untuk mempengaruhi orang lain (bawahannya) dengan sedemikian rupa sehingga mau melakukan perintah atau instruksi pemimpin. Keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinannya sehingga pada akhirnya dapat memberikan dampak bagi komitmen karyawan dalam bekerja di organisasinya.

Penelitian yang dilakukan dilakukan oleh Bushra (2011) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa jika seorang pemimpin selalu mendorong bawahannya untuk berpikir inovatif, memberikan pelatihan kepada bawahan, mengambil keputusan yang bijaksana dan membantu bawahan untuk mengembangkan kemampuan, itu akan meningkatkan tingkat keterikatan emosional karyawan untuk mereka organisasi. Menurut Ismail (2011) dalam studinya menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dalam melaksanakan fungsi kerja akan langsung meningkatkan komitmen. Adapun menurut Tuna (2011) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen dan loyalitas kepada organisasi. Seorang pemimpin dengan tingkat kepercayaan dapat menjadi panutan bagi bawahannya dalam pengambilan keputusan. Seorang pemimpin yang berkomunikasi misi, visi dan tujuan organisasi dapat menginspirasi kepercayaan dan keyakinan dari bawahan. Melalui kepercayaan bawahan pada pemimpin berarti bawahan menghormati kepemimpinan yang akan meningkatkan komitmen bawahan.

Dalam penelitiannya Atmojo (2012) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan mempengaruhi organisasi. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Batool (2013) menunjukkan temuan bahwa para pemimpin industry banking Pakistan mengikuti gaya kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian



menunjukkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi adalah positif dan signifikan.

Wiza dan Hlanganipai (2014) menyatakan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi. Seorang pemimpin yang efektif dapat dipercaya dan dapat mempengaruhi bawahan untuk memotivasi bawahan untuk tetap dalam organisasi dan merasa menjadi bagian dari organisasi. Adapun Soegihartono (2012) menyimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki efek positif pada komitmen. Kepemimpinan akan meningkatkan komitmen karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Porter (2015) menunjukkan hasil bahwa hubungan yang signifikan secara statistik antara kepemimpinan transformasional secara keseluruhan dan komitmen organisasi serta afektif dan normatif dimensi komitmen, dengan tidak ada hubungan yang signifikan ditemukan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen continuance. Hasil penelitian yang bermanfaat bagi para pemimpin industri, peneliti, dan pembuat kebijakan untuk mengatasi kebijakan operasional, pelatihan kepemimpinan, praktek sumber daya manusia, dan pengembangan kebijakan tenaga kerja. Kebijakan operasional harus mencerminkan nilai-nilai organisasi dan mengikuti dari sebuah visi, kolektif dan misi organisasi tersebut.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disusun hipotesis 1: Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional Institut STIAMI Jakarta.

#### **2.4.2 Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional Institut STIAMI Jakarta**

Saat ini organisasi berusaha mencapai pertumbuhan yang cepat, perbaikan, profitabilitas, persiapan masa depan, dan aktivitas mereka dalam spektrum global (Salajegheh, Chamanifard, Chamanifard, dan Nikpour, 2015). Selanjutnya, hari ini organisasi bekerja di lingkungan yang senantiasa berubah dan sangat sulit untuk memprediksi perubahannya. Hal

ini menyebabkan organisasi menghabiskan banyak waktu dan uang atas perubahan sehingga bisa mencapai performa tinggi.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Manetje O dan Martins (2009) dalam penelitian mereka menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi lebih mungkin untuk mempertahankan hubungan mereka dengan organisasi mereka dari normatif dan keberlangsungan. Dengan komitmen afektif karyawan akan memiliki rasa keterikatan dan terlibat dalam organisasi. Ratnawati (2012) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi, karyawan yang lebih tinggi komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Ghorbanhosseini (2013) menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.

Hakim (2015) dalam penelitiannya menemukan hasil yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Hal itu juga menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasi memiliki peran yang signifikan sebagai variabel mediasi antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Temuan ini memberi makna bahwa, untuk meningkatkan kinerja karyawan itu perlu untuk meningkatkan budaya organisasi dan komitmen organisasi

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Sunarsih (2016) menemukan hasil budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dari staf Universitas Terbuka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin kuat adaptasi budaya organisasi, semakin tinggi komitmen organisasi. Kemudian dalam penelitian yang dilakukan oleh Mitic, Vukonjanski, Terek, Gligorovic, Zoric (2016) menemukan hasil yang menunjukkan korelasi yang signifikan secara statistik antara dimensi diamati budaya organisasi dan dimensi komitmen

organisasi. Juga, ada efek prediksi yang signifikan secara statistik dari dimensi tertentu budaya organisasi pada dimensi komitmen organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disusun hipotesis 2: Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional Institut STIAMI Jakarta

#### **2.4.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Institut STIAMI Jakarta.**

Salah satu gaya kepemimpinan yang mendapat perhatian banyak kalangan peneliti adalah gaya kepemimpinan transformasional yaitu pendekatan modern terhadap kepemimpinan yang telah menarik perhatian banyak peneliti bidang perilaku organisasi selama tiga dekade terakhir. Teori ini dikembangkan oleh Burns pada tahun 1978 dan kemudian ditingkatkan oleh Bass pada tahun 1985. Premis utama teori kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin untuk memotivasi pengikut untuk mencapainya harapan (Krishnan, 2005).

Pakar kepemimpinan Burns awalnya memperkenalkan konsep kepemimpinan transformasional diakhir abad ke-20, menekankan pentingnya hal ini sebagai kepemimpinan kontemporer dan kemudian orang menjadi lebih peduli dengan hal itu dunia saat ini menyaksikan perubahan yang cepat dan luar biasa ketika menerapkannya. Kepemimpinan transformasional membedakan dirinya dari teori sebelumnya karena melibatkan keterlibatan pengikut dalam proses atau kegiatan yang terkait untuk faktor pribadi terhadap organisasi dan sehingga akan menghasilkan dividen sosial unggul tertentu melalui kinerja yang baik dari karyawan.

Pane dan Astuti (2009) menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kepemimpinan transformasional transformasional dilaksanakan oleh karyawan. Kepemimpinan mampu memberikan efek untuk meningkatkan kinerja kerja karyawan. Tingkat profesionalisme kepemimpinan akan membawa perusahaan mampu bersaing sedemikian era persaingan yang ketat. Dalam penelitian yang dilakukan oleh

Thamrin (2013) menemukan hasil bahwa pemimpin transformasional memiliki peluang untuk meningkatkan kinerja karena bawahan mereka mempunyai kesadaran tentang betapa pentingnya adalah hasilnya, dengan gaya kepemimpinan transformasional maka pimpinan bisa meminta setiap individu untuk memprioritaskan kepentingan kelompok yang pada akhirnya dapat didorong untuk peningkatan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Sundi (2013) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja kerja karyawan. Cavazotte, Jane, dan Valter (2013), Maharani, Eka, Noermijati (2013) yang menjelaskan adanya pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.

Tatilu dan James (2014) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek pada kinerja kerja karyawan yang cukup efektif diterapkan untuk perusahaan yang ingin tumbuh. Ekaningsih (2014) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan mempengaruhi kinerja kerja karyawan, yang berarti bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja kerja karyawan. Dalam penelitian Jiang, Zhao dan Ni (2017) menyimpulkan bahwa kinerja berkelanjutan karyawan dipengaruhi secara positif oleh kepemimpinan transformasional. Temuan ini mengingatkan pimpinan tentang perlunya memperhatikan kepemimpinan transformasional, untuk memperbaiki kinerja berkelanjutan karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disusun hipotesis 3: Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Institut STIAMI Jakarta.

#### **2.4.4 Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Institut STIAMI Jakarta**

Dalam upaya untuk mencapai kinerja organisasi yang tinggi, perlu dilakukan identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi. Dalam hal ini, penelitian telah mengungkapkan bahwa di antara faktor

yang dapat efektif dalam kinerja organisasi adalah budaya organisasi perusahaan (Irefin dan Mechanic, 2014).

Dalam banyak kajian atau literatur menjelaskan bahwa budaya organisasi dianggap memiliki korelasi positif dengan kinerja karyawan. Penelitian Kusumawati (2008) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Budaya organisasi dapat membantu untuk menginternalisasi hubungan yang akan mengarah manajemen organisasi yang efektif. Dalam kajiannya Ahmad (2012) menyimpulkan bahwa kemampuan untuk beradaptasi dan misi memiliki nilai-nilai positif secara signifikan terhadap kinerja kerja. Adanya beberapa penelitian mengenai budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, yakni Nurwati (2012), Kemudian Shahzad, Zahid dan Muhammad (2013) menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja kerja karyawan.

Awadh (2013) dalam penelitiannya menyampaikan bahwa budaya yang kuat dari sebuah organisasi dapat meningkatkan kinerja. Kinerja organisasi memberikan keunggulan kompetitif untuk perusahaan. Kemudian dalam penelitian yang dilakukan oleh Uddin, Luva dan Hossian (2013) berpendapat bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dan produktivitas dalam konteks negara berkembang.

Hasil keseluruhan mendukung bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan di rumah perangkat lunak yang dipilih di Pakistan Wanjiku dan Agusioma (2014) dalam penelitian mereka menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki efek besar pada kinerja, seperti menentukan hal yang harus dilakukan, filosofi organisasi, stabilitas dan kinerja organisasi. Dan Nurdin dan Rohendi (2016) yang melakukan penelitian tentang Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Organisasi, menemukan hasil

bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disusun hipotesis 4: Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Institut STIAMI Jakarta.

#### **2.4.5 Komitmen Organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Institut STIAMI Jakarta.**

Sudah banyak cara untuk mendefinisikan komitmen organisasi di tahun-tahun terakhir dan peneliti dari berbagai bidang seperti untuk menekankan aspek yang berbeda darinya (Jokivuori,2001). Seringkali komitmen dilihat sebagai kekuatan yang mengikat individu ke tindakan yang relevan dengan satu atau lebih target (Cohen, 2003). Sasaran tersebut bisa diarahkan ke kelompok masyarakat atau organisasi kerja dalam mendukung kinerja (Heery dan Noon,2001).

Ghonyah dan Masurip (2011) dalam penelitian mereka menyimpulkan bahwa ketika karyawan memiliki tingkat baik komitmen, maka akan mudah untuk mencapai tujuan organisasi seperti yang direncanakan. Komitmen karyawan sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan bisnis yang dikelola. Syauta (2012) menyimpulkan bahwa komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen yang tinggi akan meningkatkan kinerja, dengan komitmen yang tinggi, mencurahkan pikiran secara keseluruhan, kemampuan dan keterampilan untuk kepentingan perusahaan. Qaisar, Rehman dan Suffyan (2012) menunjukkan pengaruh komitmen organisasi (terus-menerus, normatif dan afektif) terhadap kinerja karyawan dalam konteks polisi Pakistan. Hasil statistik menunjukkan bahwa komitmen organisasi (terus-menerus, normatif dan afektif) secara independen dan bersama-sama memprediksi kinerja karyawan. Selain itu, studi yang dilakukan pada guru universitas juga menyimpulkan bahwa komitmen organisasi (terus-menerus, normatif dan afektif) memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Susanty *et al*, (2013) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja kerja. Hal ini juga sesuai yang ditentukan oleh Memari (2013) bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di mana karyawan merasa nyaman dalam lingkungan kerja mereka sehingga meningkatkan komitmen mereka yang mempengaruhi kinerja tinggi. Negin , Obit dan Ahmad (2013) menjelaskan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi kinerja kerja karyawan Malik Bank. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi komitmen organisasi seperti terus-menerus, normatif, dan afektif memiliki hubungan dengan prestasi kerja karyawan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Setyaningdyah (2013) menyimpulkan bahwa sebagai bentuk komitmen, seseorang akan bertahan dalam organisasi. Seseorang akan aktif dalam kegiatan sehari-hari serta kemauan untuk bekerja pada organisasi untuk mencapai tujuan. Dengan memiliki tujuan yang pasti dan nilai-nilai yang dianut dapat memicu seseorang untuk melakukan tugas sebanyak mungkin untuk kepentingan organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja kerja.

Rimpulaeng dan Sepang (2014) dalam penelitian mereka menyatakan bahwa pekerja dengan komitmen yang tinggi akan cenderung sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi itu akan memberikan lebih banyak bisnis untuk organisasi dan berusaha untuk memberikan manfaat bagi organisasi. Bakhit, Zefeiti dan Mohammad (2017 ) menyatakan dalam penelitiannya dengan hasil empiris menunjukkan bahwa semua subskala komitmen organisasi (afektif, normatif, dan kelanjutan) memiliki dampak yang signifikan pada dimensi kinerja, kontekstual dan kinerja tugas.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disusun hipotesis 5: Komitmen Organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Institut STIAMI Jakarta.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Subyek dan Obyek Penelitian

Dalam penelitian ini sebagai subyek adalah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional yang berdampak pada kinerja karyawan di Institut STIAMI Jakarta dan obyek penelitian dalam ini adalah Institut STIAMI Jakarta dengan 310 karyawan tetap yang digunakan sebagai populasi.

#### 3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah seluruh kumpulan elemen yang menunjukkan ciri-ciri tertentu yang dapat dipergunakan untuk membuat kesimpulan (Sanusi, 2009). Merujuk pada penjelasan diatas, maka yang menjadi populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan Institut STIAMI Jakarta.

Adapun sampel pada penelitian ini, dibatasi pada karyawan tetap. Berdasarkan data yang dimiliki Institut STIAMI Jakarta, populasi berjumlah 310 orang. Teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pemilihan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur anggota yang dipilih menjadi anggota sampel (*probability sampling*).

Untuk mendapatkan sampel maka dalam penentuan sampel penelitian ini menggunakan rumus slovin :

$$\begin{aligned}
 n &= N / N (d)^2 + 1 && \text{Ket} \quad n = \text{jumlah sampel} \\
 &= 310 / 310 (0,05)^2 + 1 && N = \text{jumlah populasi} \\
 &= 174,647 && d^2 = 5\% \text{ atau } 0,05 \\
 &= 175
 \end{aligned}$$



Berdasarkan rumus Slovin di atas, dengan nilai signifikansi 5% sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 175 orang.

### 3.3. Variabel dan Defenisi Operasional

Variabel yang menjadi fokus dalam penelitian ini yaitu: Variabel Eksogen: Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Variabel Eksogen: Budaya Organisasi. Adapun yang menjadi Variabel Endogen: Komitmen Organisasional dan Variabel Endogen: Kinerja Karyawan.

**Tabel 3.1**  
**Operasionalisasi Variabel dan Pengukuran Variabel**

Variabel	Dimensi	Indikator	Pengukuran	Skala
<i>Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)</i> (Avolio dan Bass, 2004)	Pengaruh idealisme (X <sub>1.1</sub> )	Pemimpin memberikan petunjuk kepada karyawan	1,2,3	Ordinal
		Pemimpin menumbuhkan rasa hormat		
		Pemimpin menjadi <i>role model</i> bagi bawahan		
	Motivasi inspirasional (X <sub>12</sub> )	Pemimpin membangkitkan antusiasme karyawan untuk bekerja lebih baik	4, 5,6	Ordinal
		Pemimpin menumbuhkan rasa percaya diri kepada karyawan		
		Pemimpin menjalin komunikasi yang baik dengan bawahan		
	Stimulasi intelektual X <sub>13</sub>	Pemimpin mendorong karyawan untuk memberikan ide / gagasan baru	7,8,9	
		Pemimpin mendorong karyawan memecahkan masalah dengan alasan logis		
		Pemimpin mendorong karyawan untuk kreatif dan inovatif		
	<i>Konsiderasi individual (X<sub>14</sub>)</i>	Pemimpin meningkatkan pengembangan diri karyawan	10,11,12	Ordinal
		Pemimpin memperhatikan karyawan sebagai individu		

Variabel	Dimensi	Indikator	Pengukuran	Skala
		yang berbeda		
		Pemimpin mendengarkan keluhan individu		
<b>Budaya organisasi (X2)</b> Robbins & Coulter (2012)	<i>innovation and risk taking</i> (X <sub>2.1</sub> )	Inisiatif untuk melakukan pekerjaan	14, 15, 16	Ordinal
		dorongan untuk berfikir kreatif		
		diberikan kepercayaan sepenuhnya dalam menyelesaikan pekerjaan		
	<i>attention to detail</i> (X <sub>2.2</sub> )	tuntutan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tepat.	17, 18	Ordinal
		Organisasi memotivasi untuk lebih perhatian terhadap detail dalam melakukan pekerjaan		
	<i>outcome orientation</i> (X <sub>2.3</sub> )	menekankan hasil maksimal	19, 20, 21	Ordinal
		hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan		
		menyelesaikan dengan cepat dan hasil yang baik		
	<i>people orientation</i> (X <sub>2.4</sub> )	motivasi menjadi karyawan yang baik	22, 23, 24	Ordinal
		motivasi saya untuk aktif mengambil kesempatan atau peluang yang ada		
bekerja sesuai dengan target yang telah ditentukan				
<i>team orientation</i> (X <sub>2.5</sub> )	memahami struktur organisasi yang ada	25, 26, 27	Ordinal	
	menjalin kerjasama dengan anggota satuan kerja lain untuk meningkatkan hasil yang terbaik bagi perusahaan			
	saling menolong antar sesama			

Variabel	Dimensi	Indikator	Pengukuran	Skala
		satuan kerja atau satuan kerja lainnya		
	<i>Aggressiveness</i> ( $X_{2.6}$ )	tuntutan untuk bekerja giat dalam melaksanakan tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawab karyawan	28, 29, 30	Ordinal
		senantiasa datang tepat pada waktunya dan disiplin waktu		
		melakukan persaingan yang sehat		
	<i>stability</i> ( $X_{2.7}$ )	ketenangan dan keikhlasan dalam melakukan aktivitas kerja	31, 32, 33,	Ordinal
		dihargai dan bukan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan		
		nyaman dengan kondisi organisasi		
<b>Komitmen organisasional (Y)</b>  Mayer, Allen, dan Smith (dalam Luthans, 2008)	<i>affective commitment</i> ( $Y_1$ )	Tingkat kesenangan karyawan dalam berkarir pada perusahaannya	33, 35, 36, 37,	Ordinal
		Tingkat kepedulian karyawan masalah dalam perusahaan		
		Tingkat keterlibatan karyawan dalam perusahaannya		
		Tingkat kesesuaian tipe pekerjaan antara karyawan dengan perusahaan		
	<i>continuance commitment</i> ( $Y_2$ )	Tingkat kebutuhan karyawan karena pekerjaan dalam perusahaan	38, 39, 40	Ordinal
Tingkat kesesuaian antara pekerjaan dengan keinginan karyawan				

Variabel	Dimensi	Indikator	Pengukuran	Skala
		Tingkat kesadaran karyawan akan pentingnya suatu pekerjaan.		
	<i>normative commitment</i> (Y <sub>3</sub> )	Tingkat kebanggaan karyawan bekerja dalam perusahaan	41, 42, 43	Ordinal
		Tingkat kesetiaan karyawan terhadap perusahaan		
		Tingkat inspiratif yang diperoleh karyawan dalam perusahaan		
Kinerja Karyawan (Z) Bangun, 2012)	kuantitas pekerjaan (Z 1)	Melakukan pekerjaan sesuai dengan target output yang harus dihasilkan perorang	44, 45	Ordinal
		Melakukan pekerjaan sesuai dengan jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan		
	kualitas pekerjaan (Z2)	Melakukan pekerjaan sesuai dengan operation manual	46, 47	Ordinal
		Melakukan pekerjaan sesuai dengan inspection manual		
	ketepatan waktu (Z3)	Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan deadline yang telah ditentukan	48, 49	Ordinal
		Memfaatkan waktu pengerjaan secara optimal untuk menghasilkan output yang diharapkan oleh perusahaan		
	kehadiran (Z4)	Datang tepat waktu	50,51	Ordinal
		Melakukan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan		
	kemampuan kerjasama (Z5)	Membantu atasan dengan memberikan saran untuk peningkatan produktivitas	52, 53	Ordinal

Variabel	Dimensi	Indikator	Pengukuran	Skala
		perusahaan		
		Bekerja sama dengan rekan kerja secara baik		

### 3.4. Jenis dan Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini jenis data terdiri dari data tentang karakteristik umum institusi jasa pendidikan dan data tentang variabel yang dikaji dari masing-masing variabel.

Data yang lengkap tentang pengelola sumber daya manusia pada Institut STIAMI Jakarta beserta fenomenanya yang lengkap dan sedang terjadi dilakukan melalui kegiatan survei, adapun data tersebut akan dikumpulkan melalui teknik kuesioner.

Dalam pengambilan data, maka sebelumnya kuesioner perlu dilakukan pengujian validitas dan reliabilitasnya dengan survei pendahuluan sebanyak 30 sampel penelitian.

### 3.5 Analisis Data

#### 3.5.1 Teknik Pengolahan Data

Teknik pengolahan data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dimana bertujuan untuk menguji model struktural dan hipotesis yang ada. Adapun SEM digunakan untuk :

- a. menganalisis hubungan antara variabel laten yang satu dengan variabel laten yang lain.
- b. model persamaan struktural ini dapat digunakan untuk menganalisis hubungan dua arah.

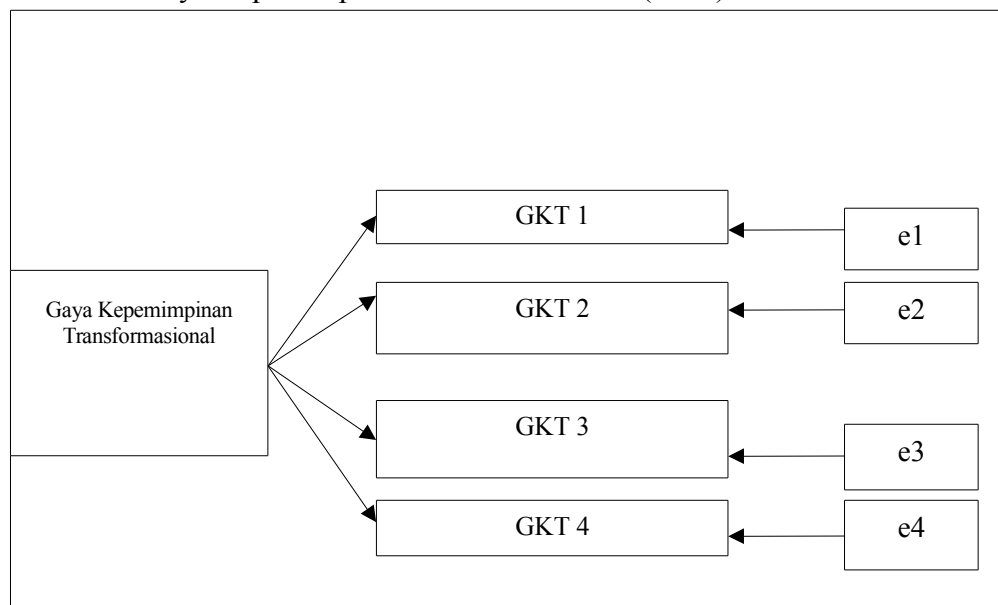
Ukuran sampel berdasarkan rumus Slovin tersebut diatas, dapat dikatakan representatif untuk mewakili populasi penelitian. Dengan demikian data dianalisa dengan model SEM menggunakan *software* SPSS Statistics 20 untuk penyajian data kedalam tabel dan *Software* berikutnya yang digunakan adalah Amos.

### 3.5.2 Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknis analisis yaitu : analisis full model pada SEM dan *Regression weight* pada SEM untuk mengetahui dan menganalisis seberapa besar saling mempengaruhinya antara variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

Spesifikasi model pengukuran untuk konstruk adalah sebagai berikut :

a. Konstruk Gaya Kepemimpinan Transformasional (GKT)



**Gambar 3.1**

**Konstruk Gaya Kepemimpinan Transformasional (GKT)**

Keterangan : GKT 1 = Pengaruh idealisme

GKT 2 = Motivasi inspirasional

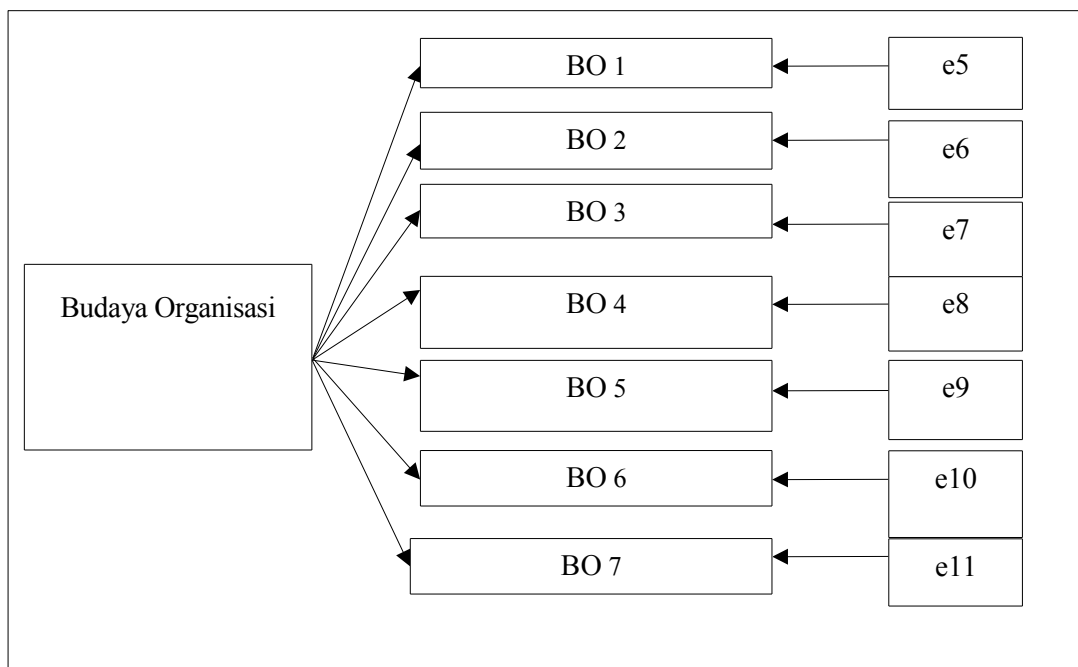
GKT 3 = Stimulasi intelektual

GKT 4 = Konsiderasi individual

$\gamma_1 \dots \gamma_4 = \text{loading factor}$

$e_1 \dots e_4 = \text{faktor kesalahan pada setiap indicator}$

b. Konstruk Budaya Organisasi (BO)



**Gambar 3.2**

**Konstruk *Budaya organisasi* (OC)**

Keterangan : BO 1 = *inovation and risk taking*

BO 2 = *attention to detail*

BO 3 = *outcome orientation*

BO 4 = *people orientation*

BO 5 = *team orientation*

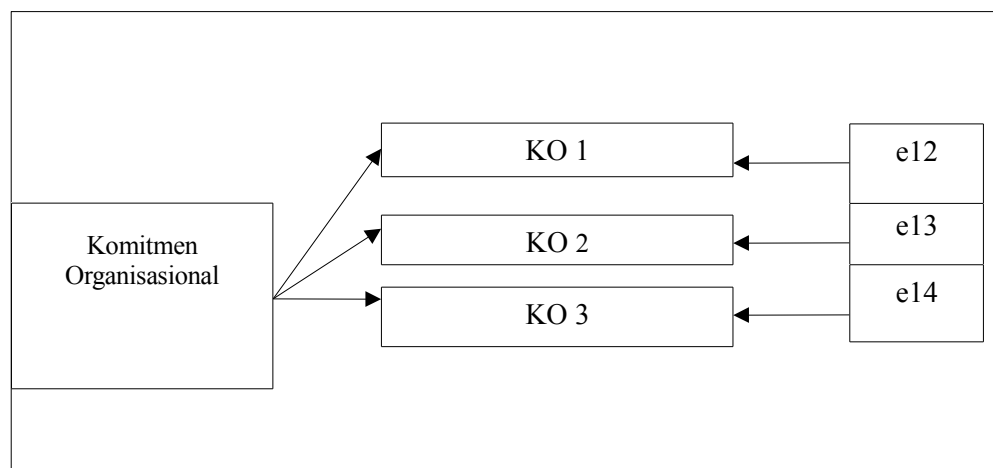
BO 6 = *aggressiveness*

BO 7 = *stability*.

$\gamma_5 \dots \gamma_{11}$  = *loading factor*

e5...e11 = faktor kesalahan pada setiap indicator

c. Konstruk Komitmen Organisasional (KO)



**Gambar 3.3**

**Konstruk Komitmen Organisasional (KO)**

Keterangan : KO 1 = Pekerjaan itu sendiri

KO 2 = Pengawasan

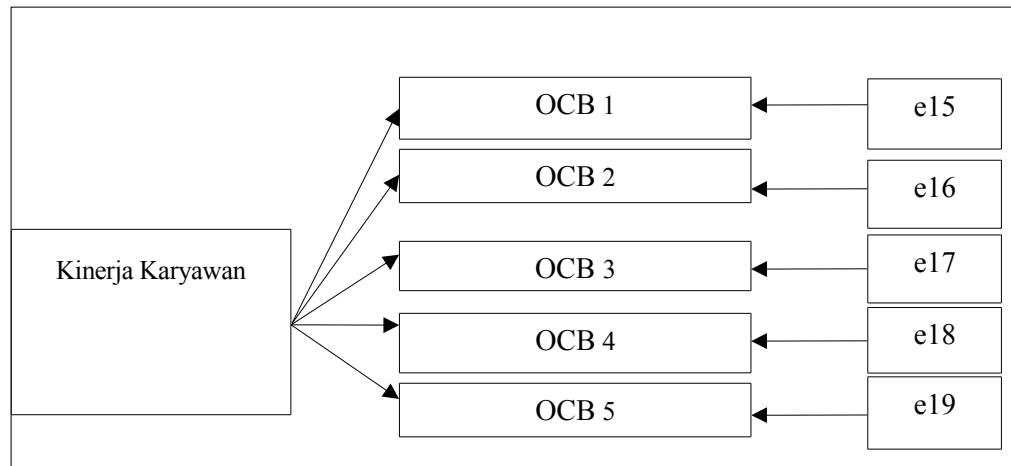
KO 3 = Teman sekerja

$\gamma_{12} \dots \gamma_{14}$  = *loading factor*

e12....e14 = faktor kesalahan pada setiap indicator



## d. Konstruk Kinerja Karyawan (KK)



Gambar 3.4

## Konstruk Kinerja Karyawan (KK)

Keterangan : KK 1 = kuantitas pekerjaan

KK 2 = kualitas pekerjaan

KK 3 = ketepatan waktu

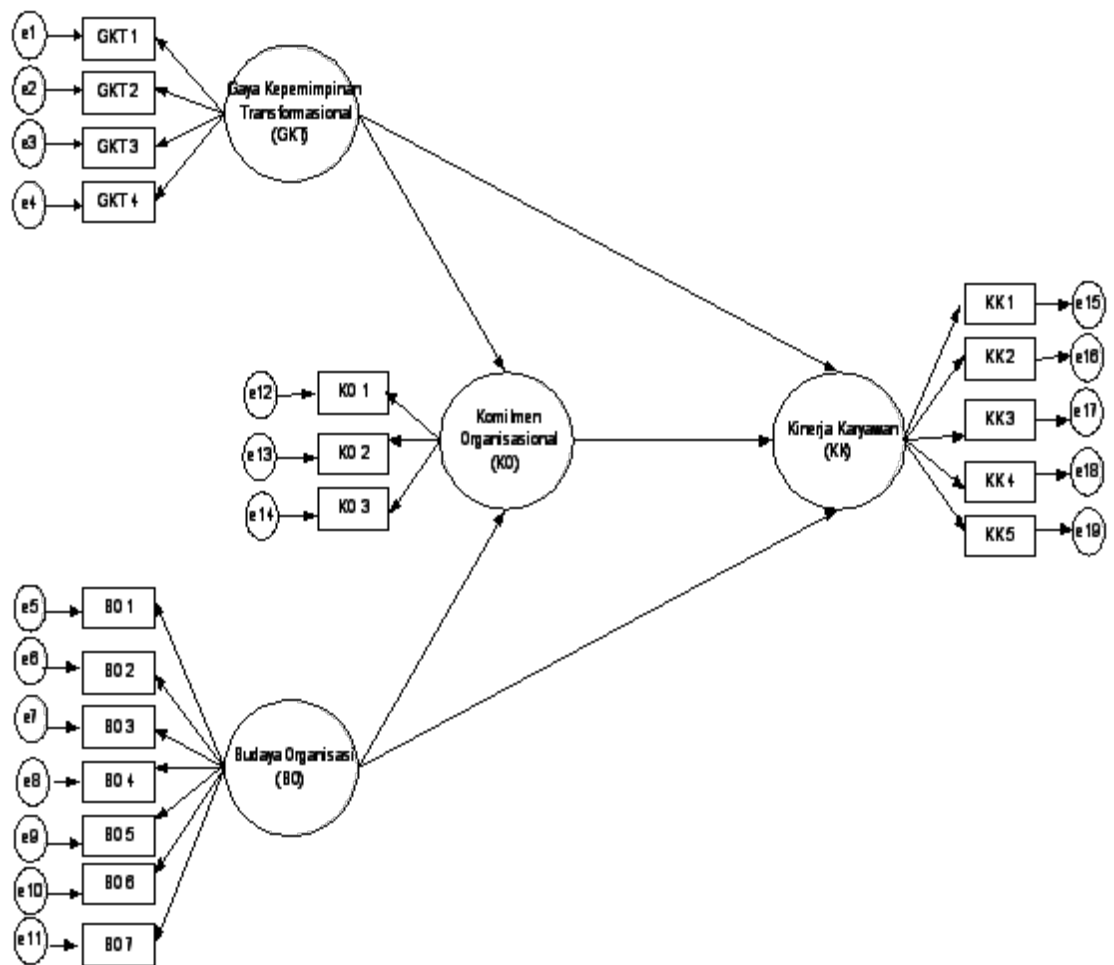
KK 4 = kehadiran

KK 5 = kemampuan kerjasama

$\gamma_{15} \dots \gamma_{19}$  = *loading factor*

e15.....e19 = faktor kesalahan pada setiap indikator

Berdasarkan kajian teori yang ada, analisis model persamaan struktural antar konstruk beserta indikatornya dapat dilihat di bawah ini :



**Gambar 3.5**  
**Analisis Model Persamaan Struktural**

### 3.5.2.1 Analisis Persamaan

Analisis persamaan dalam penelitian ini seperti terlihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 3.2**  
**Model Pengukuran**

<b>Konsep Exogenous (Model Pengukuran)</b>	<b>Konsep Endogenous (Model Pengukuran)</b>
GKT 1 = $\lambda_1$ Gaya Kepemimpinan Transformasional+ e1	KO 1 = $\lambda_{12}$ Komitmen Organisasional + e12
GKT 2 = $\lambda_2$ Gaya Kepemimpinan Transformasional+ e2	KO 2 = $\lambda_{13}$ Komitmen Organisasional + e13
GKT 3 = $\lambda_3$ Gaya Kepemimpinan Transformasional+ e3	KO 3 = $\lambda_{14}$ Komitmen Organisasional + e14
GKT 4 = $\lambda_4$ Gaya Kepemimpinan Transformasional+ e4	KK = $\lambda_{15}$ Kinerja Karyawan + e15
BO 1 = $\lambda_5$ Budaya Organisasi + e5	KK = $\lambda_{16}$ Kinerja Karyawan + e16
BO 2 = $\lambda_6$ Budaya organisasi + e6	KK = $\lambda_{17}$ Kinerja Karyawan + e17
BO 3 = $\lambda_7$ Budaya Organisasi + e7	KK = $\lambda_{18}$ Kinerja Karyawan + e18
BO 4 = $\lambda_8$ Budaya Organisasi + e8	KK = $\lambda_{19}$ Kinerja Karyawan + e19
BO 5 = $\lambda_9$ Budaya Organisasi + e9	
BO 6 = $\lambda_{10}$ Budaya Organisasi + e10	
BO 7 = $\lambda_{11}$ Budaya Organisasi + e11	

### 3.5.2.2. Memilih Matriks Input Dan Estimasi Model Yang Dibangun

Menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori karena lebih memenuhi asumsi metodologi, sehingga *standard error* yang dilaporkan menunjukkan angka yang lebih akurat jika dibandingkan dengan matriks korelasi. Disamping itu juga dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang hal ini tidak dapat dilakukan oleh korelasi. Program AMOS digunakan untuk estimasi model, karena terdapat fasilitas untuk *maximum likelihood estimation*.

### 3.5.2.3. Menilai Problem Identifikasi

Masalah mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik, misalnya *standard error* dengan koefisien yang besar, adanya *varian error* yang negatif atau munculnya korelasi yang tinggi. Jika

setiap kali estimasi dilakukan muncul masalah identifikasi, maka sebaiknya model di pertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

#### 3.5.2.4. Evaluasi Kriteria *Goodness Of Fit* / Uji Kesesuaian Dan Uji Statistik

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui kriteria *goodness of fit*. Beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak. Pengujian kelayakan sebuah model adalah seperti tabel 3.3 berikut ini :

**Tabel 3.3**  
**Model Evaluasi Kriteria**

<b><i>GOODNESS OF FIT INDEX</i></b>	<b><i>CUT-OFF VALUE</i></b>
$\chi^2$ Chi – square	$\leq 215.56$ (df=183)
<i>Significaned Probability</i>	$\geq 0.05$
RMSEA	$\geq 0.08$
GFI	$\geq 0.90$
AGFI	$\geq 0.90$
CMIN/DF	$\leq 2.00$
TLI	$\leq 0.95$
CFI	$\leq 0.95$

- a.  $\chi^2$  - chi-square statistic, model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi-square* nya rendah. Semakin kecil nilai  $\chi^2$  semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar  $p > 0,05$  atau  $p > 0.10$ .
- b. RMSEA ( *The Root Mean Square Error of Approximation*), menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai  $RMSEA \leq 0,08$  merupakan indeks dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom*.

- c. GFI (*Goodness of fit index*) ,adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks menunjukkan sebuah “*better fit*”.
- d. AGFI (*Adjusted Goodness of index*),tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai  $\geq 0,90$ .
- e. CMN/DF, adalah *the minimum sample discrepancy function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMN/DF adalah statistik *chi-square*,  $x^2$  dibagi Dfnya disebut  $x^2$  relatif . bila nilai  $x^2$  relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.
- f. TLI (*Tucker lewis index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah modal yang diuji terhadap sebuah *baseline modal*. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah modal adalah  $\geq 0,95$  dan nilai yang mendekati 1 menunjukan *a very good fit*.
- g. CFI (*Comparative fit index*), bila nilainya mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan  $\geq 0,95$

### 3.5.3. Asumsi –Asumsi SEM

Asumsi-asumsi SEM bertujuan untuk mengevaluasi apakah data yang digunakan untuk dapat memenuhi. Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut :

- a. Jumlah sampel penelitian
- b. Normalitas dan linearitas
- c. *Outliers*
- d. Multikolinearitas dan singularitas

### 3.5.4. Interpretasi Dan Modifikasi Model

Estimasi residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians harus bersifat simetrik. Maka sebuah modal dapat dikatakan baik jika mempunyai *standardized residual variance* yang kecil. Batas nilai standar residual yang diperkenankan adalah 2,58 dikatakan signifikan

secara statistik pada tingkat 5% dan menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk indikator.

### 3.5.5. Uji Reliability Dan *Variance Extract*

#### 3.5.5.1 Uji Reliability

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur tingkat konsistensi antara hasil pengamatan dengan instrumen atau alat ukur yang digunakan pada waktu yang berbeda, dengan kata lain reliabilitas berkaitan dengan keandalan suatu indikator mengenai informasi yang ada pada indikator dengan konsisten (Ghozali, 2009). Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,70. Persamaan *construct reliability* (CR) yang dipakai adalah :

$$CR = \frac{(\sum \text{standard loading})^2}{(\sum \text{standard loading})^2 + \sum E_j}$$

Keterangan:

- *standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS
- $\sum E_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari  $1 - \text{error}$ .

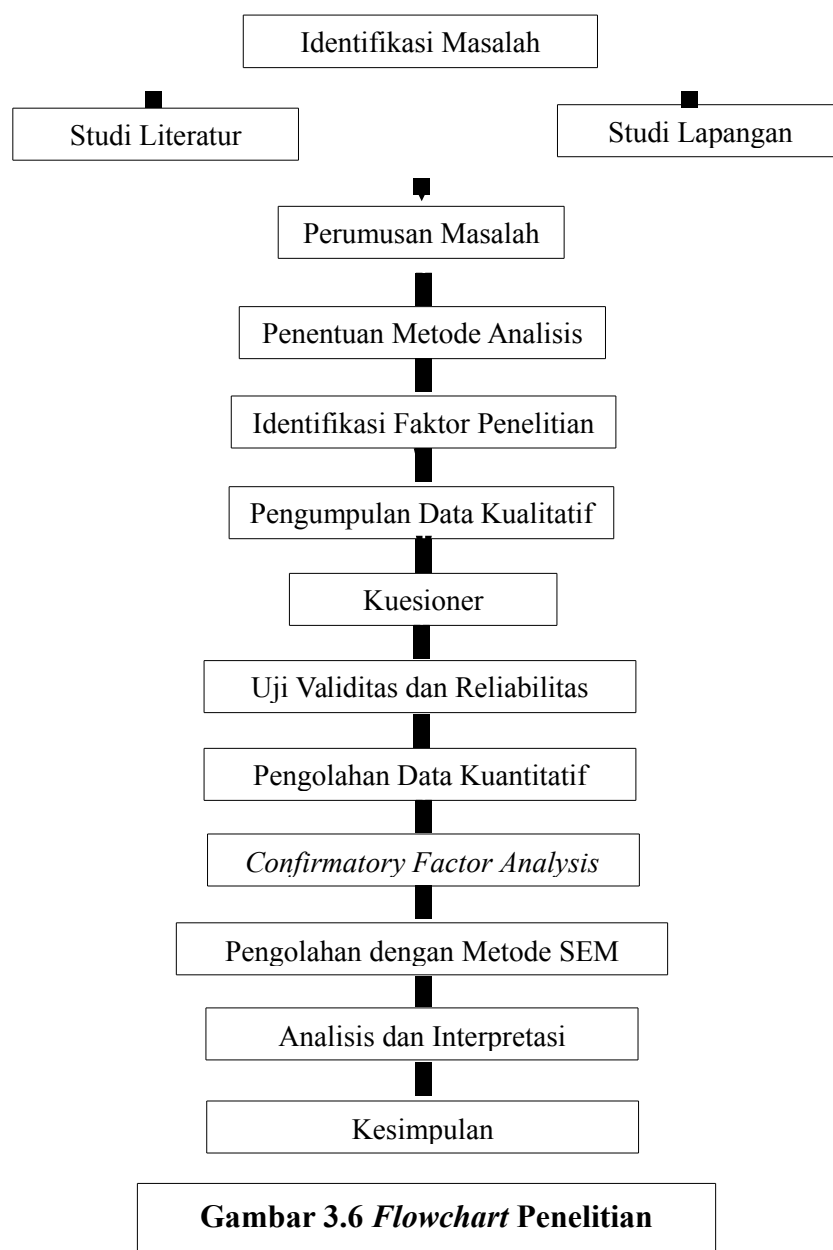
#### 3.5.5.2. *Variance Extract*

*Variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan *variance extract* adalah:

$$CR = \frac{(\sum \text{standard loading})^2}{(\sum \text{standard loading})^2 + \sum E_j}$$

### 3.6 *Flowchart* Penelitian

Langkah-langkah penelitian yang dapat digambarkan dalam bentuk *flowchart*. Proses atau langkah-langkah yang dilakukan pada penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional yang berdampak pada Kinerja Karyawan di Institut STIAM I Jakarta adalah seperti flowchart berikut. Berdasarkan kajian literature dan kerangka pemikiran yang disajikan di atas, peneliti menyajikan model sebagai berikut :



## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini menjelaskan analisis hasil mengenai “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi yang berdampak pada Kinerja Karyawan pada Institut STIAMI”. Pembahasan analisis hasil penelitian ini dimulai dari kuesioner yang telah di interpretasikan serta dilakukan pembahasan merujuk pada hasil temuan di lapangan yang meliputi dari analisis kualitatif yang meliputi uji *goodness of fit index*, analisis *Structural Equation Modeling (SEM)*, dan pengujian hipotesis.

Penyebaran kuesioner dilakukan selama 1 bulan yaitu bulan Desember dan data dikumpulkan pada Desember akhir 2017 hingga Januari awal 2018, termasuk di dalamnya uji validitas dan reliabilitas. Dalam pengumpulan data, dari 205 kuesioner yang telah disebar kepada responden di Insititut STIAMI, adapun jumlah kuesioner yang tidak bisa diolah adalah 3 dan yang tidak kembali ada 4. Maka dengan demikian jumlah kuesioner yang yang kembali dan bisa diolah berjumlah 198 yang merupakan akumulasi dari (30 kuesioner awal penelitian dan 168 untuk kepentingan penelitian secara keseluruhan).

#### **4.1. Deskripsi Data Penelitian**

##### **4.1.1 Uji Validitas dan Reliabilitas**

Untuk mengetahui validitas dan reliabilitas dalam penelitian ini, maka sebelum dilakukan pengumpulan data secara keseluruhan, dilakukan penyebaran kuesioner sebanyak 30 (tiga puluh) kepada responden. Hal ini bertujuan untuk acuan untuk menyempurnakan kuesioner jika memang ditemukan data yang tidak valid dan reliabel. Adapun alat bantu yang digunakan adalah SPSS Versi.20. Berikut ini hasil uji validitas dan relaibilitas setiap variabel dalam penelitian ini.



**Tabel 4.1**  
**Hasil Uji Validitas dan Relibilitas**  
**Variabel Gaya Kepemimpinan Transformatif**

Butir Pernyataan	r hitung	r critical	Validitas
GKT11	.256	.300	Not Valid
GKT12	.608	.300	Valid
GKT13	.296	.300	Not Valid
GKT21	.319	.300	Valid
GKT22	.495	.300	Valid
GKT23	.327	.300	Valid
GKT31	.374	.300	Valid
GKT32	.366	.300	Valid
GKT33	.384	.300	Valid
GKT41	.438	.300	Valid
GKT42	.437	.300	Valid
GKT43	.465	.300	Valid

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.761	.761	12

Tabel 4.1 diatas menunjukkan bahwa semua butir-butir pernyataan yang ada dalam instrumen untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan transformasional adalah dinyatakan valid. Hal ini dapat dilihat dari nilai r-hitung yang telah diolah dari SPSS. Hasil uji validitas tersebut menunjukkan bahwa terdapat indikator yang tidak valid, yaitu indikator 1 dan 3. Adapun indikator-indikator yang lainnya untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional dapat digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan transformasional di Institut STIAM I Jakarta. Selain itu, instrumen untuk mengukur gaya kepemimpinan transformasional juga dapat diandalkan. Hal ini dapat dilihat dari nilai Alpha Cronbach sebesar lebih dari 0.70.

Tabel 4.2

### Hasil Uji Validitas dan Relibilitas Variabel Budaya Organisasi

Item-Total Statistics				Reliability Statistics		
	r hitung	r critical	Validitas	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
BO11	.835	.300	Valid	.941	.940	20
BO12	.797	.300	Valid			
BO13	.768	.300	Valid			
BO21	.736	.300	Valid			
BO22	.707	.300	Valid			
BO31	.654	.300	Valid			
BO32	.676	.300	Valid			
BO33	.390	.300	Valid			
BO41	.646	.300	Valid			
BO42	.534	.300	Valid			
BO43	.475	.300	Valid			
BO51	.763	.300	Valid			
BO52	.492	.300	Valid			
BO53	.810	.300	Valid			
BO61	.672	.300	Valid			
BO62	.585	.300	Valid			
BO63	.620	.300	Valid			
BO71	.654	.300	Valid			
BO72	.676	.300	Valid			
BO73	.390	.300	Valid			

Tabel 4.2 diatas menunjukkan bahwa semua butir-butir pernyataan yang ada dalam instrumen untuk mengukur variabel budaya organisasi adalah dinyatakan valid. Hal ini dapat dilihat dari nilai r-hitung yang telah diolah dari SPSS. Hasil uji validitas tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator untuk variabel budaya organisasi dapat digunakan untuk mengukur budaya organisasi di Institut STIAMI Jakarta. Selain itu, instrumen untuk mengukur budaya organisasi juga dapat diandalkan. Hal ini dapat dilihat dari nilai Alpha Cronbach sebesar lebih dari 0.70.

**Tabel 4.3**  
**Hasil Uji Validitas dan Relibilitas Variabel Komitmen Organisasional**

<b>Item-Total Statistics</b>				<b>Reliability Statistics</b>		
	r htung	r critical	Validitas	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
KO11	.648	.300	Valid	.875	.879	10
KO12	.551	.300	Valid			
KO13	.646	.300	Valid			
KO14	.726	.300	Valid			
KO21	.542	.300	Valid			
KO22	.626	.300	Valid			
KO23	.694	.300	Valid			
KO31	.507	.300	Valid			
KO32	.552	.300	Valid			
KO33	.528	.300	Valid			

Tabel 4.3 diatas menunjukkan bahwa semua butir-butir pernyataan yang ada dalam instrumen untuk mengukur variabel komitmen organisasional adalah dinyatakan valid. Hal ini dapat dilihat dari nilai r-hitung yang telah diolah dari SPSS. Hasil uji validitas tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator untuk variabel komitmen organisasional dapat digunakan untuk mengukur komitmen organisasional di Institut STIAMI Jakarta. Selain itu, instrumen untuk mengukur komitmen organisasional juga dapat diandalkan. Hal ini dapat dilihat dari nilai Alpha Cronbach sebesar lebih dari 0.70.

**Tabel 4.4**  
**Hasil Uji Validitas dan Relibilitas Variabel Kinerja Karyawan**

<b>Item-Total Statistics</b>				<b>Reliability Statistics</b>		
	r htung	r critical	Validitas	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
KK11	.616	.300	Valid	.879	.877	10
KK12	.667	.300	Valid			
KK21	.636	.300	Valid			
KK22	.667	.300	Valid			
KK31	.419	.300	Valid			
KK32	.744	.300	Valid			
KK41	.450	.300	Valid			
KK42	.574	.300	Valid			
KK51	.658	.300	Valid			
KK52	.613	.300	Valid			

Tabel 4.4 diatas menunjukkan bahwa semua butir-butir pernyataan yang ada dalam instrumen untuk mengukur variabel kinerja karyawan adalah dinyatakan valid. Hal ini dapat dilihat dari nilai r-hitung yang telah diolah dari SPSS. Hasil uji validitas tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator untuk variabel kinerja karyawan dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan di Institut STIAMI Jakarta. Selain itu, instrumen untuk mengukur kinerja karyawan juga dapat diandalkan. Hal ini dapat dilihat dari nilai Alpha Cronbach sebesar lebih dari 0.70.

#### 4.1.2 Karakteristik Umum Responden

Dalam upaya untuk mendukung analisis kuantitatif secara statistik, juga dilakukan analisis deskriptif secara kualitatif, khususnya untuk menjelaskan demografi responden.

Tabel 4.5 berikut memberikan informasi tentang deskriptif statistik demografi responden, yang didalamnya dijelaskan mengenai frekuensi absolut dan persentase responden berdasarkan klasifikasi jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja dan jabatan fungsional.

**Tabel 4.5**  
**Deskriptif Statistik Demografi Responden**

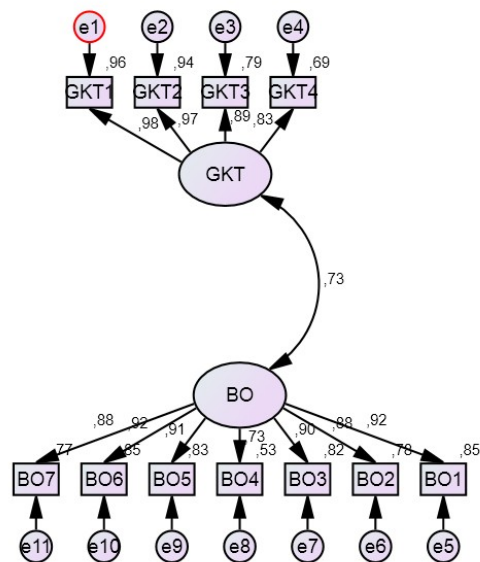
	Keterangan	Jumlah	Persentase ( % )
Jenis Kelamin	Laki – Laki	92	46,46
	Perempuan	106	53,53
Usia	< 25 tahun	48	24,24
	25 - < 35 tahun	65	32,82
	35 - < 45 tahun	53	26,76
	45 - < 55 tahun	20	10,10
	> 55 tahun	12	6,06
Pendidikan Terakhir	S1 / Sederajat	139	70,20
	S2 / Sederajat	50	25,25
	S3 / Sederajat	9	9,59
Lama Kerja	0- < 5 tahun	69	34,84
	5- < 10 tahun	63	31,81
	10- < 20 tahun	28	14,14
	> 20 tahun	38	19,19

Keterangan		Jumlah	Persentase ( % )
Jabatan	Kepala Bagian	7	3,53
	Kepala Sub Bagian	5	2,52
	Staff	186	93,93

## 4.2 Analisis Data Hasil Penelitian

### 4.2.1 Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Exogenous

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori variabel exogenous yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada gambar 4.1 dan tabel 4.6 berikut :



**Gambar 4.1**  
**Analisis Faktor Konfirmatori Variabel**  
**Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi**

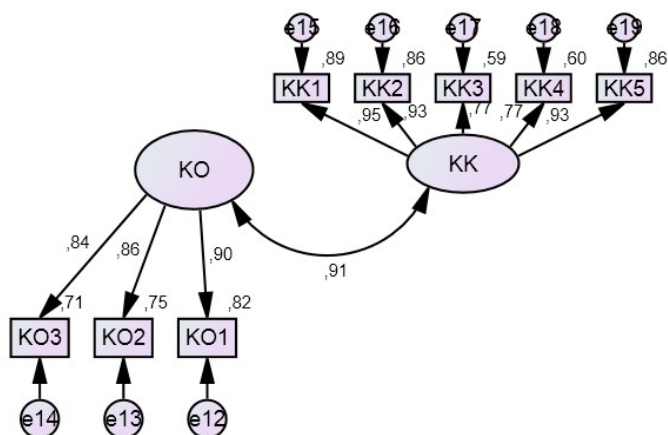
**Tabel 4.6**  
***Standardized Regression Weight***  
**Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Budaya Organisasi**

	<b>Stand_</b> <b>Estimate</b>	<b>Estimate</b>	<b>S.E</b>	<b>C.R</b>	<b>P</b>
GKT1 ← Gaya Kepemimpinan Transformatif	0,980	1,000			
GKT2 ← Gaya Kepemimpinan Transformatif	0,968	1,012	0,027	37,689	0,000
GKT3 ← Gaya Kepemimpinan Transformatif	0,887	0,898	0,040	22,421	0,000
GKT4 ← Gaya Kepemimpinan Transformatif	0,829	0,762	0,043	17,871	0,000
BO1 ← Budaya Organisasi	0,921	1,000			
BO2 ← Budaya Organisasi	0,881	0,756	0,041	18,316	0,000
BO3 ← Budaya Organisasi	0,904	0,945	0,047	19,957	0,000
BO4 ← Budaya Organisasi	0,725	0,746	0,062	12,105	0,000
BO5 ← Budaya Organisasi	0,909	0,992	0,049	20,189	0,000
BO6 ← Budaya Organisasi	0,924	0,982	0,046	21,389	0,000
BO7 ← Budaya Organisasi	0,876	0,993	0,055	17,984	0,000

Dari hasil analisis ini dapat dilihat bahwa setiap variabel memiliki nilai *loading* faktor (koefisien  $\lambda$ ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai Critical Ratio atau C.R  $\geq 2.00$ . Dengan demikian semua indikator dapat diterima.

#### **4.2.2 Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Endogenous**

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori variabel endogenous dalam model penelitian, yaitu Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan. Unidimensional dari dimensi-dimensi yang diuji melalui analisis faktor konfirmatori seperti pada gambar. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada gambar 4.2 serta tabel 4.16 berikut:



**Gambar 4.2**  
**Analisis Faktor Konfirmatori Variabel**  
**Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan**

**Tabel 4.7**  
**Standarized Regression Weight**  
**Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan**

	Stand_ Estimate	Estimate	S.E	C.R	P
KO1 →Komitmen Organisasional	0,904	1,000			
KO2 →Komitmen Organisasional	0,864	0,596	0,037	15,947	0,000
KO3 →Komitmen Organisasional	0,841	0,591	0,039	15,031	0,000
KK1 →Kinerja Karyawan	0,946	1,000			
KK2 →Kinerja Karyawan	0,926	0,958	0,041	23,322	0,000
KK3 →Kinerja Karyawan	0,767	0,806	0,058	13,945	0,000
KK3 →Kinerja Karyawan	0,773	0,760	0,053	14,233	
KK5 → Kinerja Karyawan	0,929	0,979	0,041	23,647	0,000

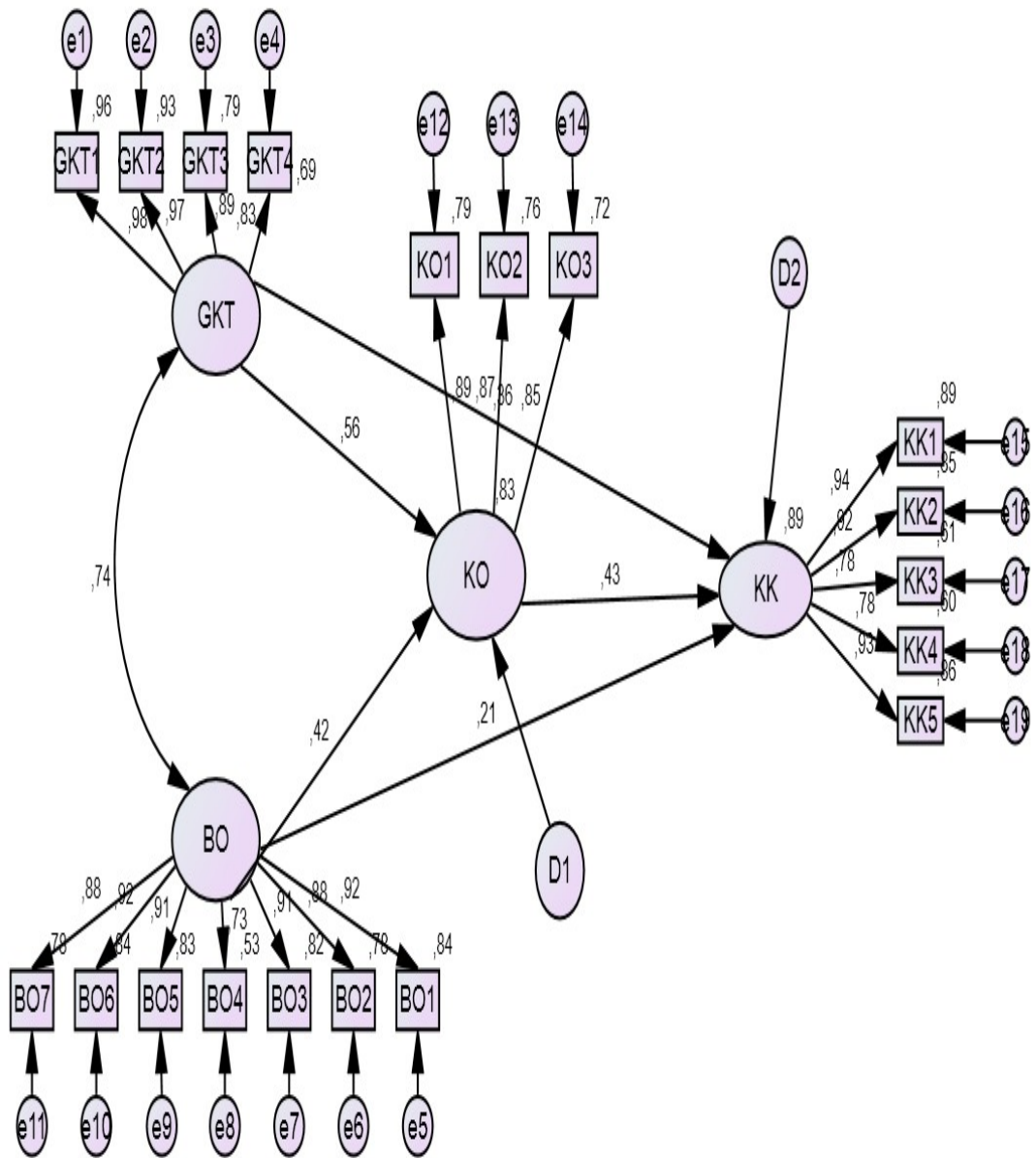
Dari hasil analisis faktor konfirmatori, dapat dilihat bahwa setiap indikator dari masing-masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien  $\lambda$ ) atau

*regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* atau  $C.R \geq 2.00$ . Dengan demikian semua indikator dapat diterima.

#### **4.2.3 Structural Equation Modelling (SEM)**

Pada bagian ini akan diuraikan hasil evaluasi atas model fit dan nilai parameter yang diestimasi dari model persamaan structural. Model empiris yang dihasilkan dari model teoritis dalam penelitian ini memerlukan pengujian full model. Setelah dilakukan analisis faktor konfirmatori. Selanjutnya perlu dilakukan estimasi full model structural. Analisis estimasi full model structural tersebut menggambarkan hubungan antar variabel dan dapat dilakukan apabila measurement model telah dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori. Hasil pengelolahannya dapat dilihat pada gambar 4.3 dan tabel 4.8 berikut





**Gambar 4.3**  
**Structural Equation Modelling**  
**Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif**  
**dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional yang**  
**Berdampak pada Kinerja Karyawan**  
**di Institut STAMI Jakarta**

**Tabel 4.8**  
***Standardized Regression Weight Structural Equation Modelling***  
**Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional**  
**dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional**  
**yang Berdampak pada Kinerja Karyawan**  
**di Institut STIAMI Jakarta**

	Stand_ Estimate	Estimate	S.E	C.R	P
KO ← GKT	0,559	0,618	0,102	6,033	0,000
KO ← BO	0,415	0,770	0,093	8,276	0,000
KK ← GKT	0,362	0,215	0,054	3,992	0,000
KK ← BO	0,415	0,157	0,052	3,031	0,000
KK ← KO	0,428	0,250	0,055	4,560	0,000
GKT1 → Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,979	1,000			
GKT2 → Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,967	1,012	0,027	37,380	0,000
GKT3 → Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,889	0,901	0,040	22,634	0,000
GKT4 → Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,832	0,766	0,042	18,050	0,000
BO1 → Budaya Organisasi	0,918	1,000			
BO2 → Budaya Organisasi	0,884	0,761	0,042	18,345	0,000
BO3 → Budaya Organisasi	0,905	0,948	0,048	19,822	0,000
BO4 → Budaya Organisasi	0,729	0,751	0,062	12,158	0,000
BO5 → Budaya Organisasi	0,910	0,997	0,050	20,092	0,000
BO6 → Budaya Organisasi	0,918	0,979	0,047	20,758	
BO7 → Budaya Organisasi	0,881	1,002	0,055	18,116	0,000
KO1 → Komitmen Organisasional	0,892	1,000			
KO2 → Komitmen Organisasional	0,871	0,610	0,038	15,992	0,000
KO3 → Komitmen Organisasional	0,851	0,606	0,040	15,206	0,000
KK1 → Kinerja Karyawan	0,944	1,000			
KK2 → Kinerja Karyawan	0,924	0,959	0,041	23,204	0,000
KK3 → Kinerja Karyawan	0,779	0,821	0,057	14,375	0,000
KK4 → Kinerja Karyawan	0,778	0,766	0,053	14,388	
KK5 → Kinerja Karyawan	0,926	0,978	0,042	23,384	0,000

Uji terhadap model menunjukkan bahwa model telah fit atau sesuai dengan data yang digunakan dalam penelitian seperti yang terlihat dari tingkat signifikansi terhadap Chi-Square, Indeks GFI, AGFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan seperti dalam tabel 4.9 berikut :

**Tabel 4.9**  
**Indeks Pengujian Kelayakan Structural Equation Modelling**  
**Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional**  
**dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional**  
**yang Berdampak pada Kinerja Karyawan**  
**di Institut STIAMI Jakarta**

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil	Keterangan
Chi-square	≤ 204.5465 (DF=146)	197	Baik
Probability	≥ 0.05	0.12	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.04	Baik
GFI	≥ 0.90	0.87	Kurang Baik
AGFI	≥ 0.90	0.94	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.01	Baik
TLI	≥ 0.95	0.96	Baik
CFI	≥ 0.95	0.98	Baik

#### 4.2.4 Evaluasi Normalitas Data

Dilakukan dengan mengamati nilai *Critical Ratio* pada *skewness* data yang digunakan. Jika nilai *Critical Ratio* pada *skewness* data berada pada rentang antara  $\pm 2,58$  atau berada pada tingkat signifikansi 0.01, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang. Uji normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal dalam penelitian ini. Seperti ditampilkan pada tabel 4.10 berikut :

**Tabel 4.10**

### Normalitas Data

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KK5	4,000	10,000	,439	2,325	,008	,021
KK4	4,000	10,000	,499	2,640	,292	,773
KK3	3,000	10,000	,295	1,560	,146	,386
KK2	4,000	10,000	,233	1,234	-,183	-,485
KK1	3,000	10,000	,279	1,475	,183	,485
KO3	6,000	15,000	-,286	-1,515	-,165	-,436
KO2	6,000	15,000	,092	,486	-,458	-1,212
KO1	8,000	19,000	,247	1,308	-,803	-2,126
BO7	6,000	15,000	,121	,638	-,402	-1,062
BO6	7,000	15,000	,035	,186	-,583	-1,543
BO5	7,000	14,000	,111	,586	-,718	-1,899
BO4	6,000	15,000	,202	1,071	-,188	-,498
BO3	7,000	14,000	,213	1,125	-,967	-2,558
BO2	4,000	10,000	-,029	-,153	-,748	-1,979
BO1	6,000	15,000	-,055	-,290	-,281	-,743
GKT4	7,000	15,000	,186	,985	-,014	-,037
GKT3	7,000	15,000	,098	,516	-,454	-1,201
GKT2	6,000	15,000	,400	2,118	-,209	-,552
GKT1	6,000	15,000	,328	1,735	-,109	-,289
Multivariate					-6,650	-1,526

#### 4.2.5 Evaluasi Outliers

Evaluasi outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi.

##### 4.2.5.1 Univariate Outliers

Dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai outliers dengan cara mengkonversi nilai data penelitian kedalam standard score atau biasa disebut z-score, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1,00. Observasi data yang memiliki nilai z-score  $\geq 3,0$  akan dikategorikan sebagai *outliers*.

Dalam penelitian ini, pengujian univariate outliers ini dilakukan per konstruk variabel dengan program SPSS, pada menu *Descriptive statistics-summarise*. Hasil pengujian menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*.

**Tabel 4.11**

**Descriptive Statistics**

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Zscore(GKT1)	168	5.06887	-2.48080	2.58808	.	.	1.000000
Zscore(GKT2)	168	4.94606	-2.34545	2.60061	0000000	07715167	0
Zscore(GKT3)	168	4.54113	-2.14893	2.39220	.	.	1.000000
Zscore(GKT4)	168	4.99942	-2.42531	2.57411	0000000	07715167	0
Zscore(BO1)	168	5.14006	-2.70941	2.43065	.	.	1.000000
Zscore(BO2)	168	4.33123	-2.35468	1.97655	0000000	07715167	0
Zscore(BO3)	168	4.15499	-2.27182	1.88317	.	.	1.000000
Zscore(BO4)	168	5.42872	-2.86875	2.55997	0000000	07715167	0
Zscore(BO5)	168	3.97349	-2.14893	1.82456	.	.	1.000000
Zscore(BO6)	168	4.66809	-2.47298	2.19511	0000000	07715167	0
Zscore(BO7)	168	4.92427	-2.66080	2.26347	.	.	1.000000
Zscore(KO1)	168	4.09677	-1.85774	2.23904	0000000	07715167	0
Zscore(KO2)	168	5.36835	-2.60961	2.75874	.	.	1.000000
Zscore(KO3)	168	5.27689	-2.65939	2.61751	0000000	07715167	0
Zscore(KK1)	168	5.49384	-2.98050	2.51334	.	.	1.000000
Zscore(KK2)	168	4.80870	-2.19922	2.60948	0000000	07715167	0
Zscore(KK3)	168	5.52670	-2.91374	2.61296	.	.	1.000000
Zscore(KK4)	168	5.06573	-2.26651	2.79922	0000000	07715167	0
Zscore(KK5)	168	4.72506	-2.24534	2.47972	.	.	1.000000
					0000000	07715167	0

Valid N (listwise)	168					
--------------------	-----	--	--	--	--	--

#### 4.2.5.1 Multivariate *Outliers*

Evaluasi terhadap multivariate outliers perlu untuk dilakukan karena observasi-observasi itu dapat menjadi outliers apabila dikombinasikan sekalipun data yang dianalisa menunjukkan tidak ada outliers pada tingkat univariate. Untuk menghitung *mahalanobis distance* berdasarkan nilai chi-square pada derajat bebas sebesar 19 (jumlah indikator) pada tingkat  $p < 0,001$  adalah  $\lambda^2 (19.0.001) = 204.55$ . Data yang memiliki jarak *mahalanobis* lebih besar dari 204,54 adalah multivariate outliers. Namun dalam data analisis ini dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak *mahalanobis* maksimal adalah 46.494 dan masih berada dibawah batas maksimal *multivariate outliers*. Hasil evaluasi terhadap multivariate outliers (terlampir).

#### 4.2.6 Evaluasi atas Multicolinearitas dan Singularity

Dilakukan dengan cara mengamati determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol, mengidentifikasi adanya multikolinearitas atau singularitas, sehingga data tersebut tidak dapat digunakan untuk penelitian.

Pada penelitian ini, nilai determinan dari matrik kovarians sampelnya adalah sebesar  $3,382e+004$  dan angka tersebut jauh dari nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas atau singularitas dalam data ini. Dengan demikian data ini layak digunakan. (data terlampir )

#### 4.2.7 Pengujian terhadap Nilai Residual

Nilai residual yang ditetapkan adalah  $\pm 2.58$  pada taraf signifikansi 5 %. Pada standar residual yang diolah yang menggunakan AMOS didapatkan hasil menunjukkan tidak terdapat nilai residual yang melebihi 2.58. (data terlampir )

#### 4.2.8 Uji Validitas Model

Dalam penelitian ini validitas diuji dengan menggunakan uji validitas konvergen, yang dapat dilihat dari *structural equation modeling* dengan memperhatikan masing-masing koefisien indikator pada setiap konstruk yang memiliki nilai lebih besar dari dua kali masing-masing standard errornya. Adapun hasilnya menunjukkan bahwa nilai validitas convergennya dapat terpenuhi karena masing-masing indikator memiliki nilai Critical Ratio yang lebih besar dari dua kali masing-masing standard errornya.(terlampir).

#### 4.2.9 Uji Reliability dan Variance Extract

Reliabilitas berkaitan dengan keandalan suatu indikator mengenai informasi yang ada pada indikator dengan konsisten. Tingkat reabilitas yang dapat diterima adalah  $\geq 0,7$ .

Pengukuran variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah  $\geq 0,50$ . Berdasarkan nilai pengukuran reabilitas data diperoleh nilai realibilitas data nilai  $\geq 0,7$  .Dengan demikian penelitian ini dapat diterima, sedangkan hasil pengukuran *variance extracted* dapat diterima karena memenuhi persyaratan yaitu  $\geq 0,5$ , sehingga konstruk-konstruk dalam penelitian ini dapat diterima. (Data terlampir )

### 4.3 Pembahasan Hasil Penelitian

Terhadap lima (5) pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *probabilitas signifikansi* dan *critical ratio* dari suatu hubungan kausalitas. Apabila nilai probabilitas signifikansi < dari nilai  $\alpha = 5\%$  dan nilai critical ratio > 1,96, maka variabel yang diamati adalah signifikan dan hipotesis dapat diterima. Dari hasil pengolahan data dengan menggunakan SEM dapat diperoleh hasil sebagaimana pada tabel 4.12 berikut ini :

**Tabel 4.12**  
**Regression Weight Stuctural Equation Model**

	Stand Estimate	Estimate	S.E	C.R	P
KO ← GKT	0,559	0,618	0,102	6,033	0,000
KO ← BO	0,415	0,770	0,093	8,276	0,000
KK ← GKT	0,362	0,215	0,054	3,992	0,000
KK ← BO	0,415	0,157	0,052	3,031	0,000
KK ← KO	0,428	0,250	0,055	4,560	0,000

Hasil pengukuran yang telah dilakukan memenuhi syarat kriteria goodness of fit, kemudian berdasarkan model fit ini akan dilakukan pengujian hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini, sebagaimana berikut ini:

#### 4.3.1 Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis pertama yang akan diuji adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional karyawan Institut STIAMI Jakarta. Berdasarkan hasil pengolahan seperti seperti yang disajikan pada tabel 4.12 diketahui bahwa nilai *probability signifikansi* dari variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah 0.000 dengan nilai *Critical rasio* 6.033 artinya variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Apabila Gaya Kepemimpinan Transformasional diterapkan dengan baik, maka ini akan mendorong karyawan pada tingkat Komitmen Organisasional yang maksimal. Dengan demikian maka hipotesis yang menyatakan Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap dan Komitmen Organisasional karyawan Institut STIAMI Jakarta **diterima**.

Hasil diatas mendukung pendapat menurut Dlamini, Garg, dan Muchie (2017) mengemukakan bahwa ada hubungan positif yang kuat antara kepemimpinan transformasional dan komitmen. Ini berarti bahwa para pemimpin yang menumbuhkan kepercayaan, tujuan, mendorong pencapaian tujuan dan inovasi, serta mengembangkan aktualisasi diri dapat memacu karyawan untuk bersedia bekerja ekstra untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil tersebut di atas dapat diterima, sebagai komitmen yang menciptakan lingkungan karyawan yang melakukan lebih baik untuk tujuan organisasi.



Demikian juga halnya dalam penelitian Bushra (2011), Ismail (2011), Tuna (2011), Atmojo (2012), Batool (2013), Wiza dan Hlanganipai (2014) serta Porter, Ed.D. (2015), Zefeiti (2017), Jain dan Duggal (2017) yang menyatakan menyatakan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi. Seorang pemimpin yang efektif dapat dipercaya dan dapat mempengaruhi bawahan untuk memotivasi bawahan untuk tetap dalam organisasi dan merasa menjadi bagian dari organisasi.

#### 4.3.2 Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis kedua yang akan diuji adalah Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional Karyawan Institut STIAMI Jakarta. Berdasarkan hasil pengolahan data seperti yang terdapat pada tabel Dari tabel 4.12 dapat dilihat bahwa nilai *probability signifikansi* dari variabel Budaya Organisasi adalah 0.000 dengan nilai *Critical rasio* 8.276 artinya variabel Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional Karyawan, artinya tingkat komitmen organisasional karyawan sangat ditentukan oleh budaya organisasi yang berjalan pada Institut STIAMI Jakarta. Budaya Organisasi yang baik dapat meningkatkan Komitmen Organisasional karyawan, karena budaya organisasi yang baik merupakan salah satu faktor kuat bagi karyawan untuk berkomitmen tinggi pada organisasi sehingga akan berupaya untuk menghasilkan kerja yang maksimal. Dengan demikian maka hipotesis yang menyatakan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional karyawan Institut STIAMI Jakarta **diterima**.

Hasil diatas mendukung hasil penelitian yang dilakukan penelitian yang dilakukan oleh Akhtar, Naseer, Haider dan Rafiq (2017) dalam penelitian mereka menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Karyawan dengan komitmen yang tinggi lebih mungkin untuk mempertahankan hubungan mereka dengan organisasi mereka dari normatif dan

keberlangsungan. Dengan komitmen karyawan akan memiliki rasa keterikatan dan terlibat dalam organisasi.

Demikian juga halnya dalam penelitian yang dilakukan oleh Taurisa Ratnawati (2012), Ghorbanhosseini (2013), Hakim (2015), Sunarsih (2016). Kemudian dalam penelitian yang dilakukan oleh Sinisa Mitic, Jelena Vukonjanski, Ubah Terek, Bojana Gligorovic, Katarina Zoric (2016), Peter (2017), dan Colin (2017) menemukan hasil yang menunjukkan hubungan yang signifikan secara statistik antara diamati budaya organisasi dan dimensi komitmen organisasi.

### 4.3.3 Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis ketiga yang akan diuji adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Institut STIAMI Jakarta. Berdasarkan hasil pengolahan data sebagaimana yang tertuang pada tabel 4.12 diketahui bahwa nilai *probability signifikansi* dari variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah 0.000 dengan nilai *Critical ratio* 3.992 artinya variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. Apabila Gaya Kepemimpinan Transformasional diterapkan dengan baik oleh pimpinan, hal tersebut akan mendorong terwujudnya kinerja karyawan pada tingkat yang maksimal. Dengan demikian maka hipotesis yang menyatakan Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Institut STIAMI Jakarta **diterima**.

Hasil di atas mendukung hasil penelitian Pane dan Astuti (2009), Thamrin (2013), Sundi (2013) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja kerja karyawan. Cavazotte, Jane, dan Valter (2013), Maharani, Eka, Noermijati (2013) dan Tatilu dan James (2014) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek pada kinerja kerja karyawan yang cukup efektif diterapkan untuk perusahaan yang ingin tumbuh. Demikian juga menurut Ekaningsih (2014) Jiang, Zhao and Ni

(2017) menyimpulkan bahwa kinerja berkelanjutan karyawan dipengaruhi secara positif oleh kepemimpinan transformasional.

#### 4.3.4 Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis empat yang akan diuji adalah Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Institut STIAMI Jakarta. Berdasarkan hasil pengolahan data sebagaimana yang tertera pada tabel 4.12 dapat dilihat bahwa nilai *probability signifikansi* dari variabel Budaya Organisasi adalah 0.000 dengan nilai *Critical rasio* 3.031 artinya variabel Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Artinya Budaya Organisasi yang positif menciptakan lingkungan yang andal dan memberikan layanan dengan kualitas tinggi atau kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan di Institut STIAMI Jakarta **diterima**.

Hasil diatas mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Kusumawati (2008), Ahmad (2012) dan beberapa penelitian mengenai budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, yakni Nurwati (2012), Shahzad, Zahid dan Muhammad (2013), Awadh (2013), Uddin, Luva & Hossian (2013) menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja kerja karyawan. Dalam penelitian Wanjiku dan Agusioma (2014), Nurdin & Rohendi (2016) dalam penelitian mereka menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki efek besar pada kinerja.

#### 4.3.5 Pengujian Hipotesis 5

Hipotesis lima yang akan diuji adalah Komitmen Organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Institut STIAMI Jakarta. Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah tertuang pada tabel 4.12 dapat

dilihat bahwa nilai *probability signifikansi* dari variabel Komitmen Organisasional adalah 0.000 dengan nilai *Critical rasio* 4.560 artinya variabel Komitmen Organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Artinya Komitmen Organisasional bisa menciptakan kinerja dengan kualitas tinggi. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Institut STIAMI Jakarta **diterima**.

Hasil diatas mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Ghoniyah dan Masurip (2011) dalam penelitian mereka menyimpulkan bahwa ketika karyawan memiliki tingkat baik komitmen, maka akan mudah untuk mencapai tujuan organisasi seperti yang direncanakan. Syauta (2012), Qaisar, Rehman dan Suffyan (2012), Susanty (2013) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja kerja.

Hal ini juga sesuai dengan penelitian oleh Memari (2013), Negin , Obit dan Ahmad (2013), Setyaningdyah (2013), Rimpulaeng dan Sepang (2014), bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di mana karyawan merasa nyaman dalam lingkungan kerja mereka sehingga meningkatkan komitmen mereka yang mempengaruhi kinerja tinggi.

Bakhit, Zefeiti dan Mohammad (2017) menyatakan dalam penelitiannya dengan hasil empiris menunjukkan bahwa semua subskala komitmen organisasi (afektif, normatif, dan kelanjutan) memiliki dampak yang signifikan pada dimensi kinerja, kontekstual dan kinerja tugas.

#### **4.4 Keterbatasan Penelitian**

Setelah menganalisis data hasil penelitian dengan SEM dan membahasnya dengan membandingkan hasil-hasil penelitian sebelumnya, terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, diantaranya adalah :

- a. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini hanya dilakukan pada Institusi Pendidikan Institut STIAMI Jakarta. Sehingga hasil yang didapat mungkin akan menimbulkan perbedaan apabila dilakukan pada jenis

organisasi yang berbeda seperti pada perusahaan dan juga organisasi sektor publik lainnya.

- b. Terdapat beberapa variabel yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional yang berdampak pada kinerja karyawan. Penelitian mendatang diharapkan dapat menambah jumlah variabel penelitian seperti kompensasi, iklim organisasi, kepuasan kerja..

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian ini sebagaimana diuraikan pada Bab 4, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional secara positif dan signifikan terhadap variabel komitmen organisasional.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh Budaya Organisasi secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional secara positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada Budaya Organisasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh komitmen organisasional secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas, dapat direkomendasikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan nilai tertinggi 98% yaitu pengaruh idealisme (GKT1) dan nilai terendah 83% yaitu konsiderasi individual (GKT4). Indikator Budaya Organisasi dengan nilai tertinggi 92% yaitu *Aggresiveness* (BO6) dan nilai terendah 72% yaitu *People Orientation* (BO4). Indikator Komitmen Organisasional dengan nilai tertinggi 90% yaitu pekerja itu sendiri (KO1) dan nilai terendah 84% yaitu teman sekerja (KO3). Indikator Kinerja Karyawan dengan nilai tertinggi 95% yaitu kuantitas pekerjaan (KK1) dan nilai terendah 77% yaitu ketepatan waktu (KK3). Manajemen Institut STIAMI Jakarta

mempertahankan indikator-indikator yang memiliki pengaruh pada nilai tertinggi dan meningkatkan indikator-indikator yang memiliki pengaruh pada nilai terendah yang disebutkan diatas.

2. Faktor karyawan yang telah menjadi karyawan tetap membuat hasil penelitian ini berbeda dengan beberapa penelitian serupa pada lembaga pendidikan. Saran yang dapat diberikan adalah Insitut STIAMI hendaknya juga dikaji pada karyawan tidak tetap sehingga bisa membandingkan hasil yang ada.
3. Selama survey terhadap responden, peneliti menemukan bahwa banyak karyawan yang belum mengetahui nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi. Saran yang dapat diberikan adalah himbuan kepada keryawan untuk membaca, mempelajari dan melaksanakan budaya organisasi dalam kegiatan kantor.

### **5.3 Implikasi Penelitian**

Berdasarkan kesimpulan dan saran yang diuraikan sebelumnya, maka implikasi dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Implikasi penelitian menekankan pada upaya meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi berpengaruh terhadap variabel terhadap komitmen organisasional yang lebih baik lagi sehingga komitmen organisasional berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.
2. Hasil penelitian ini dapat menjadi acuan oleh manajemen Institut STIAMI untuk melakukan evaluasi kinerja dan perbaikan strategi.
3. Hasil penelitian ini diharapkan menjadikan Insitut STIAMI lebih meningkatkan faktor-faktor yang mendukung kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A.Anwar Prabu Mangkunegara. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT.Remaja Rosda Karya, Bandung
- Abdul Rashid Md. Zabid , Murali Sambasivan, Juliana Johari. 2003.The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of Management Development*. Vol. 22 Issue: 8, pp.708-728, <https://doi.org/10.1108/02621710310487873>
- Adnan, R. and H.H. Mubarak, 2010. Role of transformational and tractional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Journal of Business and Economic Horizons* 1(1): 29-38
- Ahmad, MS. 2012. Impact of Organizational Culture on Performance Management Practices in Pakistani. *Business Intelligence Journal*. Vol. 5, No. 1, January 2012.
- Anwar Sanusi. 2011. *Metode Penelitian Bisnis*. Salemba Empat, Jakarta
- Atmojo Marnis. 2012. The Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee's working performance. *International Research Journal of Business Studies*. Vol 5, No. 2, June 2012.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. 2004. Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15, 5–32
- Ardana, Komang dan Ni Wayan Mujiati. 2009. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Ardini, Lilis. 2009. Analisis Perbandingan Pengaruh Langsung dan Tak Langsung Faktor Budaya Organisasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan Pada UPTD Parkir Kota Surakarta. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya. *Ekuitas*. Vol. 13, No. 2; pg.238-25
- Arnold, T. & Spell, C. S. 2005. The relationship between justice and benefits satisfaction. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 20 No. 4: 599-620
- Awadh. 2013. Impact of Organizational on Employee's working performance. *International Review of Management and Business Research*. Vol 2, No. 1, March 2013
- Bakhit Salim Musabbah, Zefeiti Al dan Mohammad Noor Azmi. 2017. The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance. *International Review of Management and Marketing*. 7(2), 151-160.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. 2004. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 88(2), 207



- Bano Fakhra Batool. 2013. An Empirical Study on Effect of Transformational Leadership On Organizational Commitment In The Banking Sector Of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN: 2278-487X. Volume 8, Issue 2 (Jan. - Feb. 2013), PP 38-44
- Beck-Tauber, D. 2013. Transformational Leadership: Exploring its Functionality. DISSERTATION of the University of St.Gallen, School of Management: Transformational Leadership: Exploring its Functionality. Munich, Munich, Germany : University of St. Gallen, School of Management.
- Blanchard, Oliver. 2006. *Macroeconomic 4 Edition*. Pearson Prentice Hall. New Jersey.
- Boselie, P., G. Dietz and C. Boon, 2005. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resources Management Journal*. 15(3): 67-94
- Bushra, Usman, and Naveed. 2011. Effect of Transformational Leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*. Pakistan
- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hei International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 10, September: 124-135.
- Bushra, Fatima and Ahmad Usman. 2011. Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 18, 2011.
- Cavazotte, F., Valter, M., Jane, B. 2013. "Transformational Leaders and Work Performance : The Mediating Roles of Identification and Self – efficacy." *Brazil Administration Review*, Rio de Janeiro. Vol. 10. No. 4. Art. 6. pp. 490 – 512. Emerald Insight.
- Çekmecelioğlu, Ulya. 2006. Satisfaction of Job Satisfaction and Organizational Commitment Attitudes Separation Assessment of Impact on Intention and Productivity: One Research, Business, *Power Industry Relations and Human Resources Magazine*, Vol.8, Issue: 2, p.153
- Chatab, Nevizond. 2007. *Diagnostic Management*. Jakarta : PT Serambi Ilmu Semesta
- Chen, Li Yueh. 2004. Examining The Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, Job Performance at Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan. *Journal of American Academy of Business*. Sep 2004, 5, 1/2, 432-438.
- Chen, Shun-Hsing. 2011. Integration Servqual model and performance control matrix to improve service quality for the hot spring industry. *Journal Business*.

- Chia, W.H. and W. Zhen, 2015. How transformational leadership shapes team proactivity: The mediating role of positive affective tone and the moderating role of team task variety. *American Psychological Association Journal*, 19(3): 137–151
- Coetzee, M. 2005. Employee Commitment. University of Pretoria etd. <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd04132005130646/unrestricted/05chapter5.pdf>. 10 Desember 2017.
- Cohen, D.A. 2003. Quality of Financial Reporting Choice: *Determinants and Economic Consequences*. Working Paper, Northwestern University Collins
- Cohen, L. 2007. *Research Methods in Education*. (Sixth edition). New York: Routledge
- Dale TimpeA.,2009,Memimpin Manusia, Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis, Gramedia Asri Media, Jakarta
- Darsono & Siswandoko, Tjatjuk. 2011. Sumber Daya Manusia Abad 21. Nusantara Consulting: Jakarta.
- Desianty,S. 2005. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi pada PT. Pos Indonesia (PERSERO) Semarang. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*. 2(1)
- Dess, G. G., & Picken, J. C. 2000. Changing roles: *Leadership in the 21st century*. *Organizational Dynamics*, 29 (4), 18–33
- Denison, D. R. 2000. Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change. In S. Cartwright, & C. Cooper (Eds.), *the handbook of organizational culture* (pp. 347–372). John Wiley & Sons, London.
- Dr Hueryren Yeh, Dachuan Hong. 2012. The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance. *The Journal of Human Resource and Adult*, Vol 8 no.2
- E. López-Zafra, R. Garcia-Retamero and J. M. A. Landa. 2008. The Role of Transformational Leadership, Emotional Intelligence, and Group Cohesiveness on Leadership Emergence. *Journal of Leadership Studies*, Vol. 2, No. 3, 2008, pp. 37-49.
- ElKordy Manal. 2013. Transformational Leadership and Organizational Culture as Predictors of Employees Attitudinal Outcomes. *Business Management Dynamics* Vol.3, No.5, Nov 2013, pp.15-26
- Esmi, Keramat, Maryam Piran, Ali Asghar Hayati. 2017. The mediating effect of organizational culture on the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Journal Health Man & Info*. Oct 2017;4(4):115
- Ekaningsih., A. Sri. 2014. The Effect of Transformational Leadership on the Employees' Performance through Intervening Variables of Empowerment, Trust, and Satisfaction (A Study on Coal Companies in East Kalimantan). *European Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 22

- George, M.J, Jones, G. R. 2008. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education
- Ghoniya dan Masurip. 2011. Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komitmen. *Jurnal Dinamika Manajemen*, Vol. 2, No. 2, September
- Ghorbanhosseini, Masoud. 2013. The Effect of Organizational Culture, Teamwork and Organizational Development on Organizational Commitment: The Mediating Role of Human Capital. *Tehnicki vjesnik*, Vol. 20, No. 6, November 2013.
- Gita, Robertus dan Ahyar Yuniawan. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan). *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi* 13(2016)Desember 161-170
- Greenberg, J. And Robert A. Baron. 2003. *Behavior in Organization International Edition*, New Jersey: Prentice Hall.
- Hakim, Adnan. 2015. Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study In Hospital Of District South Konawe Of Southeast Sulawesi. *The International Journal Of Engineering And Science (IJES)* || Volume || 4 || Issue || 5 || Pages || PP.33-41 || 2015 || ISSN (e): 2319–1813 ISSN (p): 2319 – 1805
- Hasibuan, Malayu S.P., 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Heery, E. & Noon, M. 2001. *A dictionary of human relations*. Oxford: Oxford University Press.
- Hofstede, Geert. 1980. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. California: SAGE Publications, Inc. 1984. Cultural Dimensions In Management And Planning. *Asia Pacific Journal of Management*: 81-99
- Hofstede, G. dan Bond, M.H. 1988. The Confucius connection: from cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16, 4, 5-21.
- House, R. J., & Shamir, B. 1993. Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. M. M. Chemers, & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and direction*, (pp. 81–107). San Diego, CA: Academic Press.
- Hutahayan Benny, Astuti Endang Siti, Raharjo Kusdi, Hamid Djamhur. 2013. The Mediation Effect Of Organizational Culture And Organizational Commitment In Relationship Between Transformational Leadership To Organizational Citizenship Behaviour *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business* Right Institute Of Interdisciplinary Business Research 618/September vol5, No 5.
- Ike Rachmawati Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : ANDI

- Ismail, Azman. 2011. An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment. *Business and Economics Research Journal*, Vol. 2, No. 1, 2011.
- Irefin, P., & Mechanic, M. A. 2014. Effect of employee commitment on organizational performance in Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno state. *IOSR Journal of Humanities & Social Science*, 19(3), 33–41.
- Irham Fahmi. 2011. *Analisis Kinerja Keuangan*. Bandung: Alfabeta
- Jeanette A. Porter, Ed.D. 2015. The relationship between transformational leadership and organizational commitment in nonprofit long term care organizations: The direct care worker perspective . *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership* Vol. 1, No. 2, November 2015, pp. 68 – 85
- Jiang Weiping, Zhao Xianbo and Ni Jiongbin. 2017. The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Sustainability* 2017, 9, 1567; doi:10.3390/su9091567
- Juniar, Ari. 2011. Komitmen Organisasi. Online. Tersedia: <http://juniarari.blogspot.com/2011/11/komitmen-organisasi.html> (19 Januari 2017)
- Kala'lembang Adriani, Soetjipto Budi Eko dan Sutrisno. 2015. The Effect Of Transformational Leadership And Organizational Culture On Employee's Working Performance Through Organizational Commitment. *IJABER*, Vol. 13, No. 7 (2015): 5305-5322
- Kotter and Heskett .1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Krishnan, V. R. 2005. Transformational leadership and outcomes: Role of relationship duration. *Leadership & Organization Journal*, Vol.26, No.5/6, pp.442-457.
- Kusdi. 2008. *Budaya Organisasi* . Jakarta : Salemba Empat
- Kusumawati, Ratna. 2008. Analisis Pengaruh Organisational Culture dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada RS Roemani Semarang).
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku organisasi*. Edisi 10. Yogyakarta : Andi
- Maharani V., Eka, A.T., Noermijati. 2013. Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee's working performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, No. 12, 2013
- Manetje, O., and N. Martins. 2009. The relationship between organizational culture and organizational commitment. *Southern African Business Review*, Vol. 13, No. 1, 2009.

- Mubarak, Ahmad dan Darmanto Susetyo. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PNS di Kecamatan Watukumpul Kabupaten Pemalang). *Maksimum* Vol.5 No.1 September 2015–Februari 2016
- Nawawi, Ismail. 2013. *Budaya organisasi kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta: PT. Fajar Iterpratama Mandiri.
- Mathis, Robert.L dan Jackson, Jhon.H. 2009. *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- McNeese-Smith, D. , 1996. Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment, *Hospital and Health Services Ad* Vol. 41 No. 2, p. 160-175
- Meyer, P. John., and Herscovitch, Lynne. 2001. Commitment in the workplace toward a general model. *Human resource management review*, 11, 299-326.
- Miller, D. 2003. An asymmetry-based view of competitive advantage . *Strategic Management Journal*, 24, 961-976.
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Murty dan Hudiwinarsih. 2012. Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya) *the Indonesian Accounting Review Volume 2*, No. 2, July 2012, pages 215 – 228 215
- Needle, D. 2004. Business in context: *An introduction to business and its environment* (4<sup>th</sup> ed.). London: Thomson Learning.
- Negin M, Omid M, Ahmad BM . 2013. The Impact of Organizational Commitment on Employees job performance. A study of Meli Bank. *International Journal of Contemporary Research in Business*. 5: 164-171.
- Nenah Sunarsih. 2016. The Influence of Organizational Culture Adaptability in Regard to the Organizational Commitment of the Staff of Universitas Terbuka. *Review of Integrative Business and Economics Research*, Vol. 5, no. 1, pp.199-209, January 2016
- Northouse, P.G. .2013. *Leadership: Theory and practice*, 4th ed., Sage, Thousand Oaks, CA.
- Nongkeng, Hasan. 2012 .Pengaruh Pemberdayaan, Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Dosen. Publikasi Ilmiah Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Doktor pada Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, Malang
- Sahidillah, Nurdin dan Rohendi Acep. 2016. Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Organisasi. *Ecodemica*, Vol. IV No.1 April 2016