

Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi

Tuti Meutia

*Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Samudra, Langsa Aceh
e-mail: tutimeutia@unsam.ac.id*

Eva Andriani

e-mail: andrianiva24@gmail.com

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja karyawan PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh. Penelitian ini menggunakan variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional untuk menganalisis pengaruh kinerja karyawan tersebut. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan variabel komitmen organisasional sebagai variabel mediasi untuk menganalisis pengaruh tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh yang berjumlah 166. Sedangkan sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 117 orang yang diambil dari populasi tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif sebesar 0,584 terhadap kinerja karyawan dengan tingkat signifikan yang baik 0,001, variabel komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang positif sebesar 0,066 terhadap kinerja karyawan dengan tidak signifikan 0,496, variabel gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang negatif terhadap kinerja sebesar -0,292 dengan tingkat signifikan yang baik 0,001. Variabel gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif sebesar 0,193 terhadap komitmen organisasional dengan tingkat signifikan yang baik 0,004, dan variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif sebesar 0,691 terhadap komitmen organisasional dengan tingkat signifikan yang baik 0,001.

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

PENDAHULUAN

Pada dasarnya perusahaan adalah institusi pencipta kekayaan. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, perusahaan dituntut untuk menjadi institusi pelipat ganda kekayaan bagi shareholder perusahaan tersebut. Kemampuan manajer dalam menciptakan shareholder value perlu mendapatkan perhatian yang khusus. Hal ini terkait dengan kinerja manajer sebagai pengelola perusahaan.

Perusahaan Listrik Negara (PLN) sebagai badan usaha milik negara dibidang ketenagalistrikan tidak lepas dari sumberdaya

manusia yang mereka miliki. Sumberdaya manusia disamping sarana prasarana memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk nilai jasa sehingga dapat mencapai pertumbuhan pendapatan yang berarti. Sebagaimana tersirat dari namanya, PLN mempunyai kegiatan pokok yaitu penyedia jasa listrik bagi masyarakat dan memenuhi kebutuhan pembangunan. Hal ini sejalan dengan Pasal 5 Peraturan Pemerintah Nomor 18 tahun 2017 yaitu PT. PLN (Persero) mempunyai tujuan ikut serta membangun ekonomi dan ketahanan nasional sesuai dengan

kebijakan pemerintah dalam bidang penguasaan listrik (PT. PLN, 2003:87).

Masalah listrik memang menjadi permasalahan akut dan berakar. Masalah ini seakan telah menjadi masalah nasional bahkan menglobal. Sungguh dilematis, di satu sisi listrik merupakan kebutuhan namun disisi lain listrik menjadi permasalahan ketika penggunaannya melebihi kapasitas yang disediakan (Indra, 2008). Upaya untuk meningkatkan investasi sarana penyediaan tenaga listrik dan pelayanan kepada pelanggan merupakan usaha untuk tetap dapat mempertahankan dan melaksanakan tanggungjawab PLN dalam menjamin kelangsungan penyediaan tenaga listrik bagi masyarakat. Upaya peningkatan kemampuan perusahaan diharapkan akan memberikan nilai tambah bagi pelanggan, perusahaan, dan pemegang saham (PT. PLN, 2005:79).

Bangsa Indonesia sebagai negara berkembang berada dalam masa puncak pertumbuhan dan perubahan. Tidak hanya geliat ekonomi, selera masyarakat juga mengalami perubahan yang sangat drastis. Apalagi ditambah dengan perkembangan inovasi, dan kebutuhan akan informasi. Semua membuat persoalan listrik, seperti kekurangan pasokan, pemadaman bergilir hingga kenaikan tarif, wajar adanya. Persoalannya yaitu sejauh mana laju pertumbuhan dan perubahan bisa disiasati pemerintah. Ada beberapa hal yang mesti dipertimbangkan oleh pemerintah agar ke depannya permasalahan listrik dapat diatasi. Pertama, tuntutan reformasi dan perbaikan di tubuh PLN harus didahulukan. Hal ini agar ke depannya PLN dapat lebih profesional. Kedua, penggalakan program-program yang mengarah pada upaya penemuan inovasi sumber daya energi alternatif harus ditingkatkan karena permasalahan terbesar penyediaan listrik, baik dalam skala nasional maupun global adalah masalah bahan bakar (Indra, 2008 dalam Meutia, 2009).

Kinerja tinggi yang diharapkan dalam suatu organisasi tidak hanya ada pada level *top manager* saja, tetapi juga harus ada pada *middle manger*, dan *low manager* (Rahman, 2007). Untuk mengetahui kinerja karyawan, seorang atasan harus mengevaluasi atau menilai

prestasi kerja para karyawannya. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut: perbaikan prestasi kerja, penyesuaian-penyesuaian kepemimpinan, keputusan-keputusan penempatan, kebutuhan latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karier, penyimpangan-penyimpangan proses staffing, ketidakakuratan informasional, kesalahan desain pekerjaan, kesempatan kerja yang adil dan tantangan-tantangan eksternal (Sarwoko, 2005 dalam Meutia, 2009).

Input yang penting dari kinerja adalah budaya organisasi. Kebudayaan merupakan seperangkat nilai-nilai yang menjadi landasan pokok untuk menentukan sikap terhadap dunia luarnya, bahkan mendasari setiap tingkah laku yang harus dilaksanakan sehubungan dengan pola hidup dan susunan kemasyarakatannya. Kebudayaan mengikat para anggotanya untuk berperilaku sesuai dengan budaya yang ada. Apabila seperangkat norma sudah menjadi budaya dalam organisasi, maka para anggota organisasi bersikap dan bertingkah laku sesuai dengan budaya itu tanpa merasa terpaksa. Apabila budaya organisasi adalah budaya yang bersifat mengarahkan kepada anggota organisasi untuk mempunyai kinerja yang baik, maka dapat dipastikan pelaksanaan budaya itu akan menghasilkan output kinerja yang baik (PT PLN, 2003).

Budaya organisasi merupakan persepsi umum yang diyakini oleh para anggota organisasi sehingga individu dengan berbagai latar belakang atau yang berada pada tingkatan yang berbeda dalam organisasi cenderung untuk menjelaskan budaya organisasi dalam pengertian yang sama. Akan tetapi, budaya organisasi menunjukkan adanya satu budaya yang dominan. Jika organisasi tidak mempunyai budaya yang dominan maka pengaruh dari budaya terhadap kinerja organisasi akan menjadi tidak jelas. Budaya yang kuat dicirikan oleh nilai dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama secara luas. Makin

banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui jajaran tingkat kepentingannya, dan merasa sangat terikat kepada budaya organisasi, maka makin kuat budaya suatu organisasi tersebut (PT PLN, 2003).

Faktor yang tak kalah penting untuk menunjang kinerja organisasi adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dalam organisasi mempunyai peran yang sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi. Hal ini dikarenakan melalui gaya kepemimpinan yang baik, seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahan agar meningkatkan kinerjanya (Trisnaningsih, 2007).

Alberto et al. (2005) dalam Trisnaningsih (2007) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja. Temuan ini memberikan sinyal bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahannya. Di samping itu, untuk mendapatkan kinerja yang baik diperlukan juga adanya pembelajaran terhadap bawahannya. Gaya kepemimpinan sangat diperlukan karena dapat memberikan nuansa pada kinerja karyawan yang cenderung bisa formal maupun informal. Gaya kepemimpinan yang cenderung informal lebih menekankan pola keteladanan pimpinan, namun memberikan kebebasan yang lebih luas kepada karyawan untuk mengkreasi pekerjaannya serta tanggung jawab yang lebih besar.

Dengan menggunakan model yang dikembangkan, Bass dalam Wuryaningrat (2012) memberikan kesempatan melihat pengaruh gaya kepemimpinan secara spesifik dan komprehensif terhadap pengaruh pengetahuan dan motivasi terhadap kemampuan inovasi suatu perusahaan. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu diantara sekian model kepemimpinan yang oleh Bass dan Aviola (1994) mengistilahkan kepemimpinan transformasional sebagai *four i's* yang meliputi Pengaruh Ideal (*Idealised Influence*), Rangsangan Intelektual (*Intellectual Stimulation*), Pertimbangan Individu (*Individualised Consideration*), dan Motivasi Inspirasi (*Inspirational Motivation*).

Kepemimpinan transformasional sangat dibutuhkan pada perusahaan karena kepemimpinan transformasional dapat mendorong dan memotivasi karyawannya, Bass dalam Sofyan (2010) mengemukakan ada tiga cara pemimpin transformasional memotivasi karyawannya, yaitu dengan:

1. Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha.
2. Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok.
3. Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Pendekatan kepemimpinan transformasional secara essensial menekankan untuk menjunjung tinggi atau menghargai tujuan individu bawahan sehingga nantinya para bawahan itu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka melalui inovasi-inovasi terbaru agar dapat menghasilkan kinerja yang tinggi.

Hal di atas senada dengan pemaparan Victor (2008) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi melalui inovasi. Dalam penelitian tersebut Victor menjelaskan lebih lanjut, apabila gaya kepemimpinan transformasional diterapkan pada suatu organisasi maka secara tidak langsung akan mempengaruhi tingkat kinerja perusahaan melalui peningkatan kemampuan inovasi atau kapabilitas inovasi para karyawannya.

Di samping faktor budaya organisasi dan gaya kepemimpinan, faktor komitmen organisasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Tanpa adanya budaya organisasi, seorang karyawan cenderung merasa segan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik apapun statusnya dalam organisasi tersebut, karena kurang jelasnya kesepakatan komitmen yang tegas.

Robbins dan Judge (2008) komitmen organisasional adalah tingkat sampai mana seorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan

yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Seperti yang dikatakan oleh Ancok, (2002) keberhasilan suatu organisasi untuk bertahan tergantung pada kemampuan organisasi untuk melakukan adaptasi terhadap tekanan-tekanan yang timbul akibat perubahan yang terjadi di lingkungannya.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka yang menjadi perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh.
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh.
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh.
4. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasional PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh.
5. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh.
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh melalui komitmen organisasional.
7. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh melalui komitmen organisasional.

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh.

2. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh.
3. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh.
4. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh.
5. Seberapa besar pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh.
6. Seberapa besar pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh melalui komitmen organisasional.
7. Seberapa besar pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh melalui komitmen organisasional.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain:

1. Memberikan bukti empiris mengenai pengaruh budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi.
2. Memberikan informasi kepada pihak-pihak terkait lainnya mengenai kebijakan yang akan ditempuh sehubungan dengan pengaruh budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi.
3. Dapat dijadikan bahan perbandingan dalam penelitian selanjutnya.

Penelitian ini difokuskan pada mengenai pengaruh budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi.

LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS PENELITIAN

1. Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1995) merupakan kata benda yang artinya: “Sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, atau kemampuan kerja”. Kinerja menurut Rivai & Basri (2004) dalam Riani (2011) adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut Bastian (2001) “Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategi (strategic planning) suatu organisasi”.

Kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi, kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah di. Kinerja tentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok (Mangkunegara, 2005 dalam Trisnarningsih, 2007). Kinerja Karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dari relative dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi (Trisnarningsiah, 2007).

Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja dengan standar kerja yang ditetapkan (Dessler, 1997). Dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya. Menurut Robbins (2003) bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja pekerja atau pegawai ada hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut.

2. Ruang Lingkup Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah suatu proses mengkuantifikasikan secara akurat dan valid tingkat efisiensi dan efektivitas suatu kegiatan yang telah terealisasi dan membandingkannya dengan tingkat prestasi yang direncanakan. Menurut Kim dan Larry (1998) dalam Rahman, dkk. (2007) sistem pengukuran kinerja adalah frekuensi pengukuran kinerja pada manajer dalam unit organisasi yang dipimpin mengenai kualitas dalam aktivitas operasional perusahaan. Sistem pengukuran kinerja memiliki sasaran implementasi strategi. Dalam menetapkan sistem pengukuran kinerja, manajemen memilih serangkaian ukuran-ukuran yang menunjukkan strategi perusahaan.

Kinerja perusahaan sebagian besar dipengaruhi kinerja para karyawan, terutama para manajer. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan, maka dibutuhkan sistem pengukuran kinerja yang dapat memberikan informasi relevan untuk pengambilan keputusan strategis kepada para manajer. Sistem pengukuran kinerja juga dapat memperkuat pengetahuan seorang manajer akan strategi dan prioritas sebuah organisasi sehingga dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk mempengaruhi dan bertindak sesuai prioritas perusahaan. Tanpa informasi kinerja yang komprehensif, manajer cenderung tidak memahami sepenuhnya operasional dari sebuah unit kerja atau organisasi secara keseluruhan (Rahman, dkk, 2007).

3. Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Mardiasmo (2005) manfaat pengukuran kinerja adalah:

- a. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen
- b. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
- c. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (reward & punishment) secara obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.

d. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

Mulyadi (2001) menyatakan bahwa penelitian kinerja dimanfaatkan oleh organisasi untuk:

- a. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personal, seperti sistem promosi, transfer, dan pemberhentian.
- b. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personalia dan menyediakan criteria seleksi dan evaluasi program pelatihan.
- c. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.
- d. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui motivasi personal secara maksimum.

Untuk itu seorang atasan perlu mempunyai ukuran kinerja para karyawan supaya tidak timbul suatu masalah. Karyawan dapat bekerja sesuai dengan yang diharapkan jika dalam diri seorang karyawan tersebut ditumbuhkan motivasi kerja untuk meraih segala sesuatu yang diinginkan. Apabila semangat kerja menjadi tinggi maka semua pekerjaan yang dibebankan kepadanya akan lebih tepat dan cepat selesai. Pekerjaan yang dengan tepat dan cepat selesai merupakan suatu prestasi kerja yang baik (Susilo, 2002).

4. Pengertian Budaya Organisasi

Brown (1998) dalam Riani (2011), mengajukan empat aliran teori organisasi dan sejauh mana pengaruh masing-masing aliran ini terhadap pengembangan budaya organisasi yaitu : *Human Relations*, *Modern Structural Theory*, *System Theory*, dan *Power and Politic*. Pada *Human Relations*, aliran ini menekankan bahawa organisasi eksis untuk melayani kebutuhan manusia. Sumabangan aliran ini kepada teori organisasi, khususnya budaya organisasi adalah tentang pengkajian konsep-konsep : *beliefs*, *values* dan *attitude*. Pada aliran *Modern Structural Theory*, menekankan pada konsep-konsep diferensiasi dan integrasi dimana para teoritis budaya terlibat juga di dalamnya, tetapi aliran ini hanya mempunyai pengaruh minimal terhadap perkembangan perspektif budaya.

Aliran *System Theory*, aliran ini menyatakan cara terbaik mempelajari organisasi adalah dengan system interdependensi yang mengkaitkan *input-outputs* dan *feedback*. Sedangkan aliran *Power and Politic*, aliran ini menyatakan bahwa organisasi adalah kompleksitas individu-individu dan koalisi-koalisi yang berbeda dan sering berkompetisi dalam nilai, kepentingan dan preferensi.

Istilah budaya organisasi mengacu pada budaya yang berlaku dalam sebuah perusahaan atau instansi, karena pada umumnya perusahaan atau instansi adalah dalam bentuk sebuah organisasi. Budaya oragnisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*) asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati atau diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku atau pemecahan masalah-masalah organisasinya (Sutrisno, 2010)

Dalam pandangan Jeff Cartwright (1999:11) dalam Wibowo (2010), budaya adalah penentu yang kuat dari keyakinan, sikap dan perilaku orang, dan pengaruhnya dapat diukur melalui bagaimana orang termotivasi untuk merespons pada lingkungan budaya mereka. Atas dasar itu, Carwright mendefinisikan budaya sebagai sebuah kumpulan orang yang terorganisasi yang berbagi tujuan, keyakinan dan nilai-nilai yang sama, dan dapat diukur dalam bentuk pengaruhnya pada motivasi.

Wheleen & Hunger (2004) secara spesifik menyatakan sejumlah peranan penting yang dimainkan oleh budaya organisasi, yaitu:

1. Membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi pekerja
2. Dapat dipakai untuk mengembangkan keikatan pribadi dengan perusahaan
3. Membantu stabilitas organisasi sebagai suatu sistem sosial
4. Menyajikan pedoman perilaku, sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah dibentuk

Dari peranan penting yang telah dijelaskan di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki peranan yang sangat

strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi. Selain itu budaya organisasi adalah instrument untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya dan mengelola sumber daya organisasional, dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal. Hal yang paling mendasar dari budaya organisasi adalah sebagai sistem control sosial bagi anggota organisasional untuk mengendalikan perilakuyang diharapkan sesuai tujjuan perusahaan sehingga tujuan perusahaan yang telah direncanakan jauh-jauh hari dapat terlaksana (Ma'rifah, 2005).

Budaya organisasi merupakan kepribadian dari suatu organisasi. Kepribadian yang mantap akan mempengaruhi cara pandang terhadap suatu objek. Hasilnya, organisasi yang semakin bertambah kekayaan budayanya akan semakin bijaksana dalam menyikapi tiap persoalan yang muncul dalam organisasi tersebut. Tujuan utama organisasi menciptakan sistem kontrol sosial karena adanya kepentingan tertentu yang harus direalisasikan. Dengan demikian budaya organisasi merupakan ekspresi menyeluruh dari pola perilaku, keyakinan, seni, teknologi dan produk pikiran manusia yang menjadi cirri khas dari suatu organisasi (Ma'rifah, 2005).

5. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi merujuk pada suatu system pengertian yang diterima secara bersama. Dalam setiap organisasi terdapat pola mengenai kepercayaan, ritual, mitos, serta praktek-praktek yang telah berkembang sejak lama. Kesemuanya itu pada gilirannya menciptakan pemahaman yang sama diantara para anggota mengenai bagaimana sebenarnya organisasi dan bagaimana anggotanya harus berperilaku.

Penelitian menunjukkan bahwa ada tujuh karakteristik utama yang, secara keseluruhan, merupakan hakikat budaya organisasi. Karakteristik budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (2006) adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko. Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
2. Perhatian pada hal-hal rinci. Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
7. Stabilitas. Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Internalisasi budaya organisasi dilakukan di samping melalui peran dan tanggung jawab masing-masing pihak yang berkepentingan juga diwujudkan dalam sistem manajemen dan kebijakan yang dianut sistem manajemen sumber daya manusia, system manajemen perusahaan dan kebijakan yang dibuat. Fungsi budaya organisasi untuk mengatasi permasalahan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Bila budaya organisasi berfungsi dengan baik maka dapat diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk mempersepsikan, berpikir, dan merasa dalam hubungannya dengan masalah lain yang dihadapi. Budaya organisasi mewakili apa yang dipahami oleh para pekerja sebagai pola kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan yang mengarahkan perilaku dan praktek yang dijalankan dalam organisasi (Thoyib, 2005).

6. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan adalah proses menggerakkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari anggota kelompok. Dari definisi kepemimpinan di atas

selanjutnya dijelaskan oleh Stoner, dkk (2004), bahwa ada empat implikasi penting yang terdapat di dalam definisi ini yakni:

1. Kepemimpinan melibatkan orang lain, atau pengikut dengan kemauan mereka menerima pengarahan dari pemimpinnya, anggota kelompok mendefinisikan status pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan tanpa keterlibatan orang yang dipimpin, semua mutu kepemimpinan tidak relevan.
2. Kepemimpinan melibatkan distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok, anggota kelompok tanpa kekuasaan, mereka dapat dan membentuk aktivitas kelompok dengan berbagai cara, namun kekuasaan pemimpin jauh lebih besar.
3. Kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku pengikut dengan berbagai cara.
4. Kepemimpinan merupakan gabungan dari tiga aspek sebelumnya dan mengakui bahwa kepemimpinan adalah sebuah nilai, artinya bahwa seorang pemimpin memiliki moralitas yang baik sehingga dapat mempertanggungjawabkan semua tindakan-tindakannya.

Adapun definisi kepemimpinan transformasional menurut Ivancevich (2006) adalah: “pemimpin yang memotivasi para bawahan untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman.”

Berdasarkan definisi tersebut disebabkan oleh konsepsi tentang kemampuan untuk memotivasi para bawahan agar berbuat lebih dari apa yang sesungguhnya diharapkan oleh sebuah organisasi, yakni dengan cara:

- a. Meningkatkan arti penting dan nilai tugas dimata para bawahan
- b. Mendorong individu untuk mengorbankan kepentingan-kepentingan individual demi kepentingan tim, organisasi atau kebijakan yang lebih mendasar
- c. Menaikan tingkat kebutuhan ke taraf yang lebih tinggi yaitu aktualisasi diri.

Berdasarkan konsep kepemimpinan transformasional tersebut maka dapat diuraikan bahwa dalam kepemimpinan transformasional pada hakekatnya fokus kajian bukan terletak pada individu yang berkedudukan sebagai seorang pemimpin, sebagaimana layaknya diuraikan dalam teori kepemimpinan transformasional adalah dampak dari penggunaan kekuasaan serta pengaruh yang melekat pada pemimpin terhadap para bawahannya, sebab bersandar pada batasan mengenai kepemimpinan yang telah dibahas sebelumnya bahwa menilai kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari adanya keikutsertaan (partisipasi) para bawahan. (Wangmuba, 2009).

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional menurut Bass (Wangmuba, 2009), sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Berarti, sebuah proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.

Dalam hal ini kepemimpinan transformasional menjadi penting dalam kelangsungan hidupnya., sistem kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa:

1. Secara signifikan dapat meningkatkan *performance* organisasi
2. Mempunyai pengaruh positif terhadap penjualan jangka panjang dan kepuasan pelanggan
3. Meningkatkan komitmen organisasi dari bawahan
4. Meningkatkan kepercayaan karyawan dan perilaku perusahaan (*organizational citizenship behaviours*)
5. Meningkatkan kepuasan karyawan dengan pekerjaan dan pimpinan
6. Mengurangi tekanan kerja dan meningkatkan kesejahteraan karyawan

Menurut Robbins (2001) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu memberi inspirasi karyawannya untuk lebih mengutamakan kemajuan organisasi daripada kepentingan pribadi, memberikan perhatian yang baik terhadap karyawan dan mampu merubah kesadaran karyawannya dalam melihat permasalahan lama dengan cara yang baru.

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi. Kepemimpinan ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan membutuhkan tindakan motivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran tingkat tinggi yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu. Kepemimpinan transformasional inilah yang sesungguhnya diartikan sebagai kepemimpinan sejati, karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. (Locke dalam Yanto 2004).

7. Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin memiliki karakteristik dengan selalu berupaya untuk menciptakan hal yang baru (selalu berinovasi). Gagasan-gagasan yang dimiliki oleh pemimpin merupakan gagasan sendiri yang tidak meniru ataupun menjiplak dari orang lain, dan gagasannya memiliki perspektif jangka panjang. Pemimpin selalu berupaya untuk mengembangkan apa yang ia lakukan.

Luthan (2006) menegaskan bahwa karakteristik pemimpin adalah:

1. *Innovates* (menciptakan sesuatu yang baru)
2. *An original* (asli dari pemimpin)
3. *Develops* (mengembangkan)
4. *Focuses on people* (terkonsentrasi pada manusia)
5. *Inspires trust* (menghidupkan rasa percaya)
6. *Longrange Perspective* (memiliki perspektif jangka panjang)
7. *Asks what and why* (ia menanyakan apa dan bagaimana)
8. *Eye on the horizon* (berpandangan sama pada sesamanya)

9. *Originates* (memiliki keaslian)
10. *Challenges the Status quo* (menentang kemapanan)
11. *Own person* (mengakui tanggung jawab ada pada pemimpin)
12. *Does the raight thing* (mnegerjakan dengan benar)

Berikut beberapa gaya kepemimpinan yang kerap kita lihat atau alami saat ini :

1. Kediktatoran, gaya kepemimpinan kediktatoran cenderung mempertahankan diri atas kekuasaan dan kewenangannya dalam pembuatan keputusan.
2. Demokrasi relatif, gaya kepemimpinan ini lebih lunak dari gaya kediktatoran, dan kepemimpinan ini berusaha memastikan bahwa kelompoknya mendapatkan informasi memadai dan berpartisipasi dalam tujuan tim sebagai satu entitas.
3. Kemitraan, gaya kepemimpinan ini mengaburkan batas antara pemimpin dan para anggotanya, dengan suatu kesejajaran dan berbagi tanggung jawab.
4. Transformasional, gaya kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat dan atau bagi seluruh organisasi untuk mencapai kinerja yang semakin tinggi.

Selanjutnya Burn (dalam Pawar dan Eastman, 1997; Keller, 1992) mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional dengan berlandaskan pada pendapat Maslow mengenai hirarki kebutuhan manusia. Menurut Burn (dalam Pawar dan Eastman, 1997) keterkaitan tersebut dapat dipahami dengan gagasan bahwa kebutuhan karyawan yang lebih rendah, seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transaksional. Sebaliknya, Keller (1992) mengemukakan bahwa kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri, hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transformasional.

Seorang pemimpin transformasional dapat diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para pengikutnya. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka termotivasi

untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan terhadap mereka.

Seorang pemimpin transformasional memotivasi para pengikut dengan membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau negara daripada kepentingan diri sendiri dan mengaktifkan (menstimulus) kebutuhan-kebutuhan mereka yang lebih tinggi.

Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, Bass (dalam Howell dan Hall-Merenda, 1999) mengemukakan adanya empat karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. Kharisma, adalah mengkomunikasikan visi organisasi, menumbuhkan kepercayaan dan rasa kagum karyawan terhadap pemimpin.
2. Inspirasional adalah mengkomunikasikan harapan yang tinggi dan tantangan kerja secara jelas, membangkitkan semangat kerja, dan mengekspresikan tujuan-tujuan penting.
3. Stimulasi intelektual adalah menghargai ide-ide karyawan, mengembangkan rasionalitas dan kreativitas karyawan, serta melibatkan karyawan dalam pemecahan masalah
4. Perhatian individual Memberikan perhatian secara individual pada kebutuhan untuk berprestasi, menghargai perbedaan individual, dan memberi pengarahan

Terdapat empat faktor untuk menuju kepemimpinan transformasional, yang dikenal sebutan 4I, yaitu: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration*.

1. *Idealized influence*: kepala sekolah merupakan sosok ideal yang dapat dijadikan sebagai panutan bagi guru dan karyawannya, dipercaya, dihormati dan mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan sekolah.

2. *Inspirational motivation*: kepala sekolah dapat memotivasi seluruh guru dan karyawannya untuk memiliki komitmen terhadap visi organisasi dan mendukung semangat team dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan di sekolah.
3. *Intellectual Stimulation*: kepala sekolah dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi di kalangan guru dan stafnya dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk menjadikan sekolah ke arah yang lebih baik.
4. *Individual consideration*: kepala sekolah dapat bertindak sebagai pelatih dan penasihat bagi guru dan stafnya.

Di samping itu, peran pemimpin menjadi tidak kalah pentingnya. Seorang pemimpin perusahaan yang bijaksana dan baik harus dapat memberikan kepuasan kepada para pekerjanya dan selalu berusaha memperhatikan semangat kerja mereka. Pemimpin tentunya harus mempunyai kemampuan dalam mengelola, mengarahkan, memerintah, dan mempengaruhi bawahannya untuk memperoleh tujuan yang diinginkan oleh perusahaan (Trisaningsih, 2007).

8. Pengertian Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan komitmen seseorang terhadap organisasi tempatnya bekerja. Komitmen seseorang terhadap organisasi merupakan salah satu jaminan untuk menjaga kelangsungan organisasi tersebut. Dalam penelitiannya Porter dan Steers (dalam Luthans, 1992) menunjukkan bahwa komitmen yang tinggi berpengaruh terhadap tingginya tingkat performansi. Selain itu seseorang yang mempunyai tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasinya cenderung untuk bertahan sebagai anggota dalam waktu yang relatif panjang.

Robbins dan Judge (2008) komitmen organisasional adalah tingkat sampai mana seorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak

organisasi yang merekrut individu tersebut. Luthans (2006) mendefinisikan komitmen organisasi dengan kata lain merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Mowday, Steers dan Porter (1979) Komitmen organisasi menunjuk pada pengidentifikasian dengan tujuan organisasi, kemampuan mengarahkan segala daya untuk kepentingan organisasi, dan ketertarikan untuk tetap menjadi bagian organisasi. Dimaksudkan bahwa Komitmen organisasi adalah tingkatan dimana seseorang memposisikan dirinya pada organisasi dan kemauan untuk melanjutkan upaya pencapaian kepentingan organisasinya. Individu yang memiliki komitmen yang rendah pada organisasi seringkali hanya menunggu kesempatan yang baik untuk keluar dari pekerjaan mereka. Pengertian ini memberikan gambaran bahwa Komitmen organisasi adalah bagaimana seseorang menempatkan dirinya dalam sebuah organisasi dan bagaimana seseorang memiliki kemauan untuk tetap mempertahankan dirinya dalam organisasi.

9. Komponen Komitmen Organisasional

Meyer dan Allen (1991) mengajukan tiga model komitmen organisasional dan direfleksikan dalam tiga pokok utama yaitu:

1. Komitmen yang berpengaruh (*affective commitment*) meliputi keadaan emosional dari karyawan untuk menggabungkan diri, menyesuaikan diri, dan berbaur langsung dalam organisasi. Dengan kata lain seseorang menjadi anggota organisasi sebab ia menginginkannya (*want to*).
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) meliputi komitmen yang didasarkan pada penghargaan yang diharapkan karyawan untuk dapat tetap berada dalam organisasi. Dengan kata lain seseorang menjadi anggota organisasi sebab ia merasa membutuhkannya (*need to*).

3. Komitmen normatif (*normative commitment*) meliputi perasaan karyawan terhadap kewajiban untuk tetap tinggal dalam organisasi. Seseorang menjadi anggota organisasi sebab ia merasa harus melakukan sesuatu (*ought to do*).

10. Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi adalah suatu keadaan dimana suatu organisasi berperan sesuai dengan tugas, batas dan wewenang serta tanggung jawabnya yang berhubungan langsung dengan kinerjanya. Budaya organisasi adalah komponen yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. budaya organisasi pada sisi internal karyawan akan memberikan sugesti kepada semua perilaku yang diusulkan oleh organisasi agar dapat dikerjakan, penyelesaian yang sukses, dan akibatnya akan memberikan keuntungan pada karyawan itu sendiri. Akibatnya karyawan tersebut akan memiliki kepercayaan pada diri sendiri, kemandirian, dan mengagumi dirinya sendiri. Sifat-sifat ini akan dapat meningkatkan harapan karyawan agar kinerjanya semakin meningkat (Ma'rifah, 2005).

Adanya keterkaitan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi yang dapat dilihat dari semakin baik budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut (Djokosantoso, 2003 dalam Soedjono, 2005). Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual.

Budaya organisasi dapat dipahami sebagai persepsi anggota tentang norma organisasi yang berkaitan dengan aktivitas kerja organisasi yang bersangkutan, dimana budaya organisasi mempersepsikan perilaku individu masing-masing anggota organisasi akan dipengaruhi oleh persepsi dan perilaku anggota lain dalam system organisasi tersebut (Ma'rifah, 2005).

11. Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan berkenaan dengan cara-cara yang digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seorang manajer pada saat ia mempengaruhi perilaku bawahannya. Pemimpin adalah pemain utama yang menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi. Pemimpin dapat memberikan pengaruh dalam menanamkan disiplin bekerja para anggota organisasi untuk meningkatkan kinerjanya. Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kreatifitas kinerja dalam melaksanakan tugasnya sebagai anggota organisasi (Trisnaningsih, 2007).

Kepemimpinan transformasional selalu mulai dengan visi yang merefleksikan tujuan bersama, dan dijelaskan kepada seluruh pegawai secara jelas dan sederhana, selalu berusaha untuk meningkatkan kesadaran pegawai terhadap nilai dan pentingnya tugas dan pekerjaan mereka bagi organisasi, berorientasi pada pencapaian visi dengan cara menjaga dan memelihara komitmen yang telah dibangun bersama, berani melakukan dan merespon perubahan apabila diperlukan, dan menjelaskan kepada seluruh pegawai tentang manfaat perubahan yang dilakukan, dan mengembangkan diri secara terus menerus melalui berbagai media pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinannya.

12. Hubungan Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasional

Penelitian Lok dan Crawford (2004), mengatakan adanya pengaruh budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Ini berarti secara terpisah budaya organisasi dapat secara langsung berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

Penelitian Kartiningsih (2007) pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi. Penelitian Retnaningsih (2011) secara terpisah budaya organisasi memberikan

pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasional.

Penelitian Renyowijoyo (2003) menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi suportif, budaya organisasi inovatif, dan budaya organisasi birokrasi dengan komitmen organisasi.

13. Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional

Dalam memelihara komitmen organisasi, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan, dan kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utama. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki.

Brown (2003, dalam Suhana 2007) menguji pengaruh perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dan tugas terhadap komitmen organisasi. Temuannya menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan yang meliputi membangun kepercayaan, memberikan inspirasi, visi, mendorong kreativitas dan menekankan pengembangan berpengaruh secara positif pada komitmen afektif karyawan. Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan, meski tingkat pengaruhnya lebih rendah.

14. Hubungan Komitmen Organisasional dengan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian dari Siluman (2002) mengemukakan bahwa komitmen organisasional memiliki korelasi signifikan positif dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian Devi (2009) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif meskipun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Suparman (2007) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja karyawan. Penelitian Kartiningasih (2007) menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang searah antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan.

METODOLOGI PENELITIAN

1. Lokasi penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh yang berlokasi di Jalan Tgk. Mohd. Beureueh No. 172 Banda Aceh, Telp. (0651) 22188, Fax (0651) 21516.

2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisis. Populasi dari penelitian ini adalah jumlah seluruh karyawan yang ada pada PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh. Jadi populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 166 orang karyawan.

No.	Keterangan	Jumlah Karyawan
1.	Bidang Teknik	40
2.	Bidang Keuangan	26
3.	Bidang SDM dan ADM	41
4.	Bidang Perencanaan	21
5.	Bidang Niaga	21
6.	Proslisdes	17
	Jumlah	166

Sumber: PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh

Penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Quota Sampling karena sudah diketahui jumlah karyawan dari masing-masing bidang (Jogiyanto, 2007:79). Dalam penelitian ini, jumlah sampel yang diambil dengan menggunakan rumus Slovin yang dikutip dari Umar (2005:78) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

- n : ukuran sampel
- N : populasi
- e : persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan sebesar 5%

jadi sampel dalam penelitian ini adalah

$$n = \frac{166}{1 + 166(0,05)^2} = 117$$

Dengan perincian sampel di bidang:

- Bidang Teknik : $\frac{40}{166} \times 117 = 28,19$
(dibulatkan 28 orang)
- Bidang Keuangan : $\frac{26}{166} \times 117 = 18,32$
(dibulatkan 18 orang)
- Bidang SDM dan ADM : $\frac{41}{166} \times 117 = 28,89$
(dibulatkan 29 orang)
- Bidang Perencanaan : $\frac{21}{166} \times 117 = 14,80$
(dibulatkan 15 orang)
- Bidang Niaga : $\frac{21}{166} \times 117 = 14,80$
(dibulatkan 15 orang)
- Proslisdes : $\frac{17}{166} \times 117 = 11,98$
(dibulatkan 12 orang)

3. Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer, yaitu dengan cara membagikan langsung daftar pertanyaan (kuesioner) kepada setiap responden. Responden diarahkan dan didampingi dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan yang ada. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari salah pemahaman atas pertanyaan yang telah disiapkan. Jawaban kuesioner akan dikumpulkan secara langsung oleh peneliti. Cara ini ditempuh dengan pertimbangan untuk menghindari hilang atau tidak kembalinya kuesioner.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Deskripsi Data Penelitian

Secara ringkas deskripsi data penelitian ini disajikan dalam bentuk nilai rata-rata (mean), tingkat penyebaran data (std.Deviation) dan hubungan antar variabel sebagaimana diperlihatkan dalam tabel berikut:

Rata-rata Standar Deviasi dan Korelasi Antar Variabel

	Mean	Std. Deviation
Budaya Organisasi	4,09	0,24
Kepemimpinan Transformasional	4,04	0,36
Kinerja Karyawan	3,86	0,24
Komitmen Organisasional	4,08	0,27

Sumber : Data Primer, 2014 (diolah).

Tabel ini menjelaskan nilai rata-rata dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini berkisar antara 3,86 hingga 4,09 dengan tingkat penyebaran data berkisar antara 0,24 hingga 0,36. Dari empat variabel yang terlihat, variabel budaya organisasi merupakan variabel dengan nilai mean tertinggi yang berarti dukungan jawaban responden untuk variabel ini cenderung positif dibanding variabel lainnya. Sementara variabel kinerja karyawan merupakan variabel dengan tingkat penyebaran data terbesar yang berarti tingkat perbedaan jawaban responden untuk variabel ini relatif tinggi dibanding variabel lainnya.

2. Pengujian Analisis Jalur

Untuk melihat pengaruh variabel eksogen baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap variabel endogen secara parsial dan simultan, penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Hasil regresi terlihat pada tabel dibawah:

Hasil Regresi Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional.

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-0,097	0,465		-0,209	0,839
Budaya Organisasi	0,773	0,074	0,691	10,508	0,001
Kepemimpinan Transformasional	0,251	0,085	0,193	2,940	0,004

Sumber : Data Primer diolah, 2014.

Variabel budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional. Hal ini berarti apabila pengaruh budaya organisasi meningkat akan menyebabkan meningkatnya komitmen organisasional sebesar 69,1 %. Dengan demikian, adanya budaya organisasi yang baik dapat berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

Sedangkan variabel kepemimpinan transformasional juga memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional dengan arah positif sebesar 0,193. Hal ini berarti apabila pengaruh kepemimpinan transformasional mengalami peningkatan menyebabkan meningkatnya komitmen organisasional sebesar 19,3%.

Hasil Regresi Budaya Organisasional, Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,106	0,595		3,539	0,001
Budaya Organisasi	0,814	0,132	0,584	6,164	0,001
Kepemimpinan Transformasional	-0,473	0,114	-0,292	4,162	0,001
Komitmen Organisasional	0,082	0,121	0,066	0,683	0,496

Sumber : Data Primer, 2014 (diolah).

Variabel budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan arah nilai positif sebesar 0,584, kemudian kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai negatif sebesar -0,292, sedangkan komitmen organisasional juga memiliki pengaruh namun tidak signifikan dengan nilai arah positif sebesar 0,066 terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti budaya organisasi menyebabkan pengaruh peningkatan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional tidak menyebabkan pengaruh peningkatan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis jalur pada tabel diatas (menggunakan bantuan program SPSS 20 for windows), maka dapat ditulis persamaan analisis jalur sebagai berikut:

$$Z = 0,691 X_1 + 0,193 X_2 + \epsilon_1$$

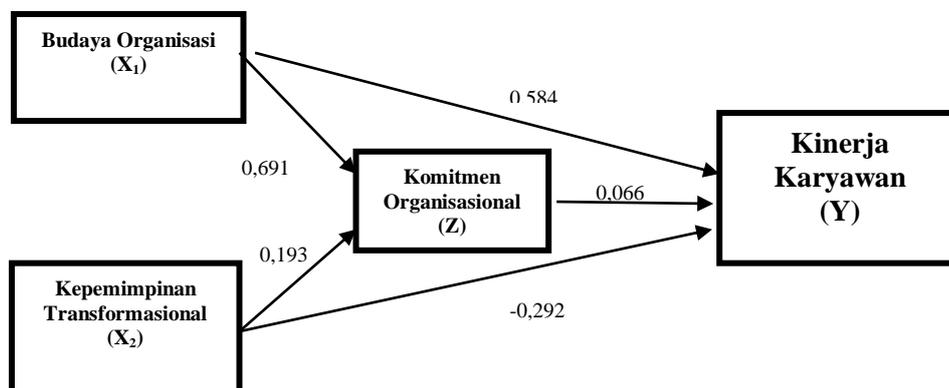
$$Y = 0,584 X_1 - 0,292 X_2 + 0,066 Z + \epsilon_2$$

Adapun perhitungan lengkap pengaruh langsung dan tidak langsung seperti terlihat pada tabel berikut.

Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Total Pengaruh
Pengaruh X ₁ ke Z	0,691	-	0,690
Pengaruh X ₂ ke Z	0,193	-	0,190
Pengaruh X ₁ ke Y	0,584	-	0,582
Pengaruh X ₂ ke Y	-0,292	-	0,310
Pengaruh Z ke Y	0,066	-	0,070
Pengaruh X ₁ ke Y melalui Z		(0,691)*(0,066) =-0,045	0,629
Pengaruh X ₂ ke Y melalui Z		(0,193)*(0,066) =-0,012	-0,28

Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dan Komitmen Organisasional sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah I Aceh



3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi $0,001 < 0,10$ dan koefisien regresi 0,584. Hasil perhitungan ini menunjukkan bahwa H_0 diterima, dengan demikian variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah I Aceh.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa besar atau kecilnya kinerja yang dimiliki oleh karyawan dipengaruhi oleh baik atau tidaknya budaya organisasi didalam perusahaan. Adanya keterkaitan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi yang dapat dilihat dari semakin baik budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut (Djokosantoso, 2003 dalam Soedjono, 2005).

4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat pengaruh negatif antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi $0,01 < 0,10$ dan nilai koefisien regresi -0,292. Hasil perhitungan ini menunjukkan bahwa H_0 diterima, dengan demikian variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Aceh.

Hubungan gaya kepemimpinan memiliki hubungan negatif dengan kinerja diperkuat dengan teori X dari Mc. Gregor. Hasil uji hipotesis negatif tersebut disebabkan oleh indikator-indikator negatif yang didapat dari hasil kepemimpinan selama membimbing, memberikan semangat dan motivasi kepada individu dan tim untuk mencapai hasil yang diinginkan dalam organisasi yaitu: tidak dapat mencapai kinerja yang tinggi dari tim, gagal mengklarifikasi sasaran atau standar kinerja, tidak memberikan perhatian yang cukup kepada kebutuhan individu dan kelompok, tidak memantau maupun memberikan umpan balik yang efektif terhadap kinerja, tidak konsisten dalam memberikan imbalan bagi kinerja yang baik dan mengambil tindakan bagi mereka yang berkinerja kurang (Dharma, 2009:105).

5. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dengan nilai signifikansi $0,001 < 0,10$ dan koefisien regresi 0,691. Hasil perhitungan ini menunjukkan bahwa H_0 diterima, dengan demikian variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional PT. PLN (Persero) Wilayah I Aceh.

Penelitian Lok dan Crawford (2004), mengatakan adanya pengaruh budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Ini berarti secara terpisah budaya organisasi dapat secara langsung berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

6. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional dengan nilai signifikansi $0,005 < 0,10$ dan koefisien regresi sebesar $0,193$. Hasil perhitungan ini menunjukkan H_0 diterima, dengan demikian variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional PT. PLN (Persero) Wilayah I Aceh.

Brown (2003, dalam Suhana 2007) menguji pengaruh perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dan tugas terhadap komitmen organisasi. Temuannya menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan yang meliputi membangun kepercayaan, memberikan inspirasi, visi, mendorong kreativitas dan menekankan pengembangan berpengaruh secara positif pada komitmen afektif karyawan. Sementara perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas juga berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan, meski tingkat pengaruhnya lebih rendah.

7. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi $0,496 < 0,10$ dan koefisien regresi sebesar $0,066$. Hasil perhitungan ini menunjukkan H_0 diterima, dengan demikian variabel komitmen organisasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah I Aceh.

Hasil penelitian dari Siluman (2002) mengemukakan bahwa komitmen organisasional memiliki korelasi signifikan positif dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian Devi (2009) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif meskipun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

8. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh komitmen organisasional. Dimana hasil perhitungan pengaruh tidak langsung sebesar $0,629$ berpengaruh positif. Artinya adanya pengaruh tidak langsung yang positif dari komitmen organisasional pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, budaya organisasi yang kondusif tercipta sehingga adanya komitmen organisasional serta dampaknya pada tingginya rasa kinerja karyawan.

9. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil perhitungan dalam penelitian ini, terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional. Dimana hasil perhitungan pengaruh tidak langsung sebesar $-0,279$ dan berpengaruh negatif. Artinya bahwa ada pengaruh tidak langsung yang negatif dari komitmen organisasional pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional harus dilakukan demi terciptanya komitmen organisasional dalam bekerja sehingga akan berdampak pada tingginya kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan:

- a. Menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah I Aceh.
- b. Menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung secara negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah I Aceh.
- c. Menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional PT. PLN (Persero) Wilayah I Aceh.
- d. Menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional PT. PLN (Persero) Wilayah I Aceh.
- e. Menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh langsung secara positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah I Aceh.
- f. Menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak langsung secara positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh melalui komitmen Organisasional.
- g. Menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung secara negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (persero) Wilayah I Aceh melalui komitmen Organisasional.

2. Saran

- a. PT. PLN (Persero) Wilayah I Aceh harus mampu menciptakan budaya organisasi yang baik dalam lingkungan kerjanya, sehingga mendorong setiap individu karyawan dapat bersikap dan bertindak laku sesuai dengan budaya itu tanpa terpaksa. Dengan menciptakan budaya organisasi yang baik, maka perusahaan juga telah

mendorong para individu karyawannya untuk mempunyai kinerja yang baik, yang tentu saja akan menghasilkan output yang baik pula.

- b. PT. PLN (Persero) Wilayah I Aceh juga diharapkan dapat menciptakan gaya kepemimpinan yang baik, sehingga mampu mempengaruhi bawahannya agar meningkatkan kinerjanya.
- c. PT. PLN (Persero) Wilayah I Aceh juga diharapkan agar dapat meningkatkan komitmen organisasionalnya. Dengan tingginya komitmen organisasional dalam perusahaan, akan memberikan rasa percaya diri bahwa setiap individu bertanggung jawab untuk menjadikan perusahaan tersebut perusahaan yang lebih baik.
- d. PT. PLN (Persero) Wilayah I Aceh diharapkan agar dapat mempererat hubungan komunikasi yang harmonis, baik itu antara karyawan dengan karyawan, maupun antara pimpinan dengan karyawan. Hal ini tentu saja akan menciptakan lingkungan kerja yang baik, sehingga kinerja karyawan pun dapat optimal dan *output* yang dihasilkan akan menjadi lebih baik.

REFERENSI

- Anonymous. 2013. **Kepemimpinan transformasional dalam arti yang sebenarnya.**
<http://perlutahu.org/kepemimpinan-transformasional-dalam-arti-sebenarnya/>.
- , 2013. **Defenisi kepemimpinan transformasional.**
<http://www.majalahpendidikan.com/2011/04/pengertiankepemimpinan.html>.
- , 2013. **Kepemimpinan Transformasional menurut Para Ahli.**
<http://tutorialterkini.blogspot.com/2013/04/kepemimpinan-transformasional-menurut.html>.
- , 2013. **Komitmen Organisasi.**
<http://all-about-theory.blogspot.com/2010.03/komitmen-organisasional.html>.

- Arikunto, Suharsimi. 2006. **Manajemen Penelitian (Edisi Revisi)**. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bastian, Indra. 2001. **Akuntansi Sektor Publik**. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Baron, Reuben M. and David A. Kenny. 1986. **The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological**. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), pp. 1173-1182.
- Jogiyanto, H. M. 2008. **Metodologi Penelitian Sistem Informasi**. Penerbit Andi, Jakarta.
- Luthan, Fred. 2006. **Organizational Behavior, Ninth Edition**. McGraw Hill Companies.
- Malhotra, N. K. 1996, “**Marketing Research An Applied Oriented Second Edition**”, Prentice Hall, Inc., New jersey.
- Mardiasmo. 2005. **Akuntansi Sektor public**. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Ma’rifah. 2005. **Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pekerja Sosial pada Unit Pelaksana Teknis Dinas Sosial Propinsi Jawa Timur**. <http://www.damandiri.or.id>.
- PT. PLN (Persero). 2003. **Budaya Perusahaan**.
- PT. PLN (Persero). 2005. **Pedoman Perilaku (Code of Conduct)**.
- Porwani dan Zunaidah. 2009. **Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tanjung Enim**.
- Rahman, Syaiful, dkk. 2007. **Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kejelasan Peran, Pemberdayaan Psikologis dan Kinerja Manajerial (Pendekatan Parsial Least Square**,
- Trisnaningsih, S. 2007. **Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Auditor**. **Simposium Nasional Akuntansi X**, Makassar 26-28 Juli.
- Penelitian terhadap Manajer Perusahaan Manufaktur di Jawa Tengah). **Simposium Nasional Akuntansi X**, Makassar 26-28 Juli.
- Riduwan dan Engkos A.K. 2008. **Cara menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur**. Bandung. Alfa Beta.
- Rivai, Veithzal. 2003. **Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan**. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen. 2001. **Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi**. Edisi Bahasa Indonesia. PT. Prenhallindo, Jakarta.
- . 2006. **Perilaku Organisasi. Edisi Bahasa Indonesia**. PT. Indeks Jakarta.
- Sarwoko. 2005. **Analisis Jalur Pengaruh Karakteristik Pekerja, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**. <http://elearning.ukanjuruhan.ac.id>.
- Sekaran, Uma (2006). **Metode Penelitian Bisnis 1. 4th Ed**. Terjemahan Kwab Men Yon. Bandung. Salemba Empat.
- Soedjono. 2005. **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya**. <http://puslit.petra.ac.id>.
- Sujai, Adi. 2013. **Kepemimpinan Transformasional**. <http://adisujai.wordpress.com/2010/08/29/kepemimpinan-transformasional/>.
- Susilo, Willy. 2002. **Audit Sumber Daya Manusia**. Penerbit Verqistatama Binamega, Jakarta.
- Thoyib, Armanu. 2005. **Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja: Pendekatan Konsep**. <http://puslit.petra.ac.id>.
- Umar, Husein. 2005. **Metodologi Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis**, Penerbit PT. Radja Grafindo Persada, Jakarta.

- Wahyono, B. 2013. **Gaya Kepemimpinan Transformasional**.
<http://www.pendidikanekonomi.com/2012/07/gaya-kepemimpinan-transormasional/>.
- Wheelen, Thomas L and J. David Hunger. 2004. *Concept in Strategic Management and Business Policy*, Ninth Edition, Prentice-Hall, USA.
- Wibowo, Felicia Dewi. 2006. **Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan Dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan di PT. Bank Maspion Indonesia cabang Semarang**. Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
- Winardi, Jasman dan Said. 2012. **Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Dinas Pengairan Provinsi Aceh)**.