



Peran Mediasi Budaya Organisasi Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Pegawai Organisasi Sektor Publik pada Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jambi

M. Umar. MY

Alumni Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi, Jambi, Indonesia, email: umarmuhammadmy@gmail.com

Corresponding Author: M. Umar. MY

Abstrak: Penelitian ini fokus menjelaskan pertama pengaruh secara langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi dan kinerja pegawai, kedua menjelaskan peran budaya organisasi sebagai mediasi budaya organisasi dan kinerja pegawai. Pendekatan penelitian ini menggunakan metode penjelasan kuantitatif. Jumlah responden 75 pegawai di Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jambi, pengumpulan data menggunakan kuisioner. Alat analisis data menggunakan Partial Least Square, dengan software SmartPLS 3.0. Hasil penelitian membuktikan bahwa secara langsung gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai dan budaya organisasi. Kesimpulan penelitian ini adalah secara tidak langsung budaya organisasi signifikan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Penelitian mendatang mengembangkan model berdasarkan teori facet atau kontigensi, selain budaya organisasi sebagai mediasi penelitian mendatang bisa menambahkan variabel intervening moderating dalam model.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasi, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai dalam birokrasi pemerintahan menjadi penting sebagai perwujudan keberhasilan suatu organisasi perangkat daerah dalam menjalankan seluruh aktifitas pemerintahan menuju *good and clean governance*. Sehingga diharapkan setiap entitas pemerintah memiliki pegawai dengan kinerja tinggi untuk memberikan pelayanan publik prima. Kinerja pegawai yang berorientasi hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Bertolak dari tuntutan dan semangat pegawai dengan kinerja yang baik dalam menjalankan tugas pokok sehari-hari, maka perlu adanya faktor penentu yang perlu dioptimalkan untuk menjelaskan bagaimana kinerja pegawai dapat terukur dan menjadi dasar dalam upaya membentuk kinerja pegawai yang prima.

Menurut (Mulyadi & Haryono, 2020) meningkatnya kinerja pegawai tidak semata-mata dipengaruhi oleh besar kecilnya tingkat gaji atau honor, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, budaya organisasi, fasilitasi kerja, pendidikan dan pengalaman serta lingkungan kerja. Tetapi dalam melakukan penilaian kinerja pegawai maka peran pemimpin sangat penting. Untuk itu memungkinkan bagi pimpinan dan bawahan untuk mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan yang mungkin terjadi dan mendorong hal-hal yang dilakukan oleh bawahannya.

Mayoritas hasil empiris mengatakan bahwa kinerja pegawai akan meningkat apabila gaya kepemimpinan transformasional dominan dalam aktifitas birokrasi bagi organisasi karena sebagai pengambil keputusan strategis dan akan memberikan satu penilaian untuk meninjau kinerja seorang pegawai (Cahyantara Eka & Subudi, 2015); (Dzikrillah, Bambang, & Heru., 2016). Namun, masih terdapat kontradiksi hasil empiris terdahulu yang mengungkapkan betapa pentingnya gaya kepemimpinan transformasional menjadi stimulus kepada pegawai untuk mencapai orientasi kerja berdasarkan kinerja telah dibuktikan oleh (Endang Setyo Wati, Sarwoko, & Yuniarianto, 2020) bahwa faktor motivasi dan dalam urutan kepentingannya pegawai yaitu prestasi, pengakuan, sifat pekerjaan, tanggung jawab, dan kemajuan bisa saja tidak mempengaruhi produktifitas kerja pegawai. Seorang pegawai yang diberi pengakuan atau dikenal sebagai pegawai berprestasi atas kerja keras yang telah ia lakukan, maka karyawan itu sendiri akan merasa puas dan akan termotivasi untuk mempertahankan dan mungkin akan terus berupaya meningkatkan kinerja yang terbaik, tetapi apabila pegawai tidak berkinerja baik bukan berarti tidak ada motivasi dalam dirinya. Hal ini terbukti dalam temuan penelitian (Dzikrillah, Bambang, & Heru., 2016).

Dewasa ini, investigasi penelitian menunjukkan bahwa selain gaya kepemimpinan transformasional yang menjadi faktor penting mempengaruhi kinerja pegawai yaitu budaya organisasi. Setiap organisasi pasti memiliki budaya organisasi, dimana aspek ini menjadi temuan baru bahwa untuk memiliki pegawai dengan kinerja yang tinggi dalam melaksanakan seluruh tugas dan tanggungjawab untuk berkerja memberikan pelayanan publik terbaik perlu dibudayakan dalam kehidupan setiap orang dalam organisasi (Hairudinor, Utomo, & Humaidi, 2020).

Paradigma kinerja tinggi haruslah membudaya dalam setiap organisasi perangkat daerah, jika pegawai hanya dituntut berkinerja tinggi tetapi dalam aktivitas pegawai berkerja dengan baik, berproduktifitas dan berinovasi tidak menjadi norma, aturan dan nilai-nilai yang tertanam dalam perilaku setiap pegawai dalam berkerja, maka sangat sulit optimalisasi kinerja pegawai akan tercapai. Kemungkinan akan terjadi ketimpangan atau perbedaan dalam perilaku pegawai untuk menyikapi gaya kepemimpinan transformasional maupun motivasi kerja (Mulyadi & Haryono, 2020).

Menciptakan budaya yang kuat dalam lingkungan organisasi telah menjadi isu penting saat ini. Dimana budaya organisasi tidak hanya sebagai variabel yang berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi budaya organisasi memiliki peran penting sebagai mediasi. Budaya organisasi memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan dibuktikan oleh (Endang Setyo Wati, Sarwoko, & Yuniarianto, 2020). Dalam bahasannya bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan, yaitu melalui budaya organisasi. Artinya bahwa budaya organisasi memiliki peran penting memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian diatas penelitian ini memiliki pandangan berbeda dalam menjelaskan gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai terutama untuk organisasi perangkat daerah yang merupakan *leading sector* yang memiliki peran besar dalam pelayanan publik pemerintah daerah. Wacana baru penelitian ini fokus pada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional serta memasukan pentingnya peran budaya organisasi sebagai mediasi antara variabel penjelas dengan kinerja pegawai. Maka, dengan perspektif

berbeda penelitian ini menggunakan variabel budaya organisasi sebagai variabel mediasi dalam model penelitian. Dimana gaya kepemimpinan transformasional dimediasi budaya organisasi memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja pegawai. Karena budaya yang baik, akan tumbuh menjadi kuat dan mampu untuk memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik pada Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jambi. Sementara untuk pengembangan model penelitian ini menggunakan teori perilaku organisasi, teori budaya organisasi dan teori kepemimpinan transformasional (Dzikrillah, Bambang, & Heru., 2016).

Berdasarkan paparan tersebut di atas adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa dan menjelaskan: 1) kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kinerja pegawai Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jambi; 2) Pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jambi; 3) Pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi; 4) Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jambi; dan 5) Pengaruh efek mediasi budaya organisasi antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai Biro Administrasi Provinsi Jambi.

KAJIAN PUSTAKA

Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan suatu pengaruh hubungan antara pimpinan dan pengikut yang bermaksud pada perubahan dan hasil nyata yang mencerminkan tujuan bersama. (Basit, Sebastian, & Hassan, 2017). Menurut Yukl dalam Havidz & Gupron (2019) kepemimpinan transformasional berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktifitas hubungan di dalam kelompok atau organisasi. Selain itu, kepemimpinan transformasional adalah proses mempengaruhi kegiatan orang lain menuju pada pencapaian sasaran (Dewi, 2012). Senada dengan (Edison, 2018) pemimpin yaitu seseorang memiliki bawahan atau pengikut untuk suatu tujuan dan keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional yang dimilikinya. Keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi banyak ditentukan oleh gaya kepemimpinan seseorang dalam mengelola sumber daya yang ada (Havidz & Yandi, 2020). Sehingga kepemimpinan transformasional dapat disimpulkan sebagai sebuah hubungan yang saling mempengaruhi diantara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama.

(Siswatiningsih et al., 2019) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional didasarkan pada pengaruh dan hubungan pemimpin dengan pengikut atau bawahan. Para pengikut merasa percaya, mengagumi, loyal dan menghormati pemimpin, serta memiliki komitmen dan motivasi yang tinggi untuk berprestasi dan berkinerja yang lebih tinggi. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi. kepemimpinan transformasional dengan membagi kedalam empat faktor, yaitu: 1) Karismatik (*idealized influence*); 2) Inspirasional (*inspirational motivation*); 3) Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*); dan 4) Perhatian secara individual (*individualized consideration*).

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia (msdm) dan teori organisasi untuk meningkatkan kinerja staf. (Robbins & Judge, 2013) menyatakan bahwa budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lain. Budaya organisasi adalah norma, nilai-nilai asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi dan isi budaya organisasi yang

dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pimpinan dan anggota organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota dalam memproduksi produk, melayani konsumen dan mencapai tujuan organisasi (Setiati, 2012; Cahyantara Eka & Subudi, 2015).

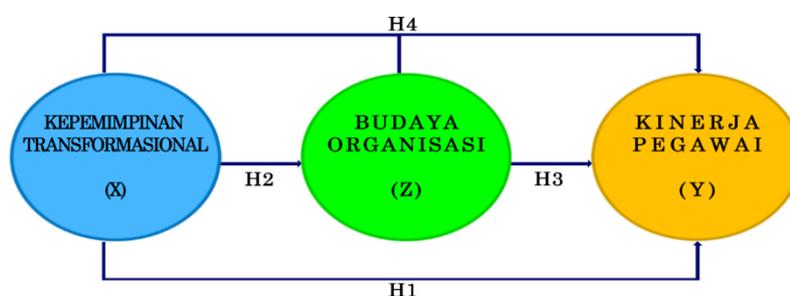
Budaya organisasi adalah suatu tatanan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi, yang berdampak kepada cara bekerja dan perilaku para anggota organisasi (Yandi, A., 2022). (Arimbawa & Dewi, 2022) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sebuah pola asumsi dasar yang cukup bekerja baik untuk dipertimbangkan layak. Oleh karena itu, diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsikan, berpikir dan merasa dalam hubungannya dengan masalah yang ada. (Putra et al., 2020) menyatakan budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku, dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. (Robbins & Judge, 2013) mengemukakan bahwa terdapat sepuluh faktor yang merupakan dasar atau karakteristik dari suatu budaya organisasi, diantaranya: 1) inisiatif individual; 2) toleransi terhadap tindakan resiko; 3) pengarahan; 4) integrasi; 5) dukungan manajemen; 6) control; 7) identitas; 8) sistem imbalan; 9) toleransi terhadap konflik; dan 10) pola komunikasi.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan istilah yang berasal dari *job performance* atau *actual performance* yakni prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya yang dicapai seseorang. (Basit, Sebastian, & Hassan, 2017) bahwa kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut (Cahyantara Eka & Subudi, 2015), bahwa penilaian kinerja memungkinkan bagi pimpinan dan bawahan untuk mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan yang mungkin terjadi dan mendorong hal-hal yang dilakukan oleh bawahannya sedang akhir penilaian akan memberikan proses perencanaan karier bagi organisasi karena penilaian tersebut akan memberikan satu peluang yang baik untuk meninjau rencana karier seseorang (Putra & Gupron., 2020).

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan hasil pembahasa uji hipotesis dari penelitian terdahulu, maka penelitian ini membuat model kerja penelitian yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Pada penelitian ini kerangka konseptual penelitian menunjukkan bahwa adanya hubungan kausalitas antara (1) Budaya organisasi -> kinerja pegawai Biro Administrasi Pimpinan provinsi Jambi, (2) Budaya organisasi -> gaya kepemimpinan transformasional (3) Gaya kepemimpinan transformasional -> kinerja pegawai Biro Administrasi Pimpinan provinsi Jambi dan (4) Budaya organisasi -> melalui gaya kepemimpinan transformasional -> kinerja pegawai Biro Administrasi Pimpinan provinsi Jambi.

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian maka penelitian ini merumuskan beberapa asumsi-asumsi sementara terkait hubungan kausalitas antar variabel penelitian dengan pengembangan dari hasil penelitian terdahulu. Hasil penelitian yang menyatakan bahwa terdapat hubungan signifikan positif gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan syafii et al. (2015); (Basit, Sebastian, & Hassan, 2017) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional demokratis memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengujian ini secara statistik membuktikan secara langsung gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja (Widono, 2012); (Mulyadi & Haryono, 2020)). Maka hipotesis penelitian ini adalah:

- 1) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.
- 2) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap budaya organisasi.
- 3) Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.
- 4) Budaya organisasi signifikan dan positif memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Dalam penelitian kuantitatif ini data yang dikumpulkan berupa angka-angka dan kemudian analisis menggunakan statistik. Menurut (Sugiyono, 2017), metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai sebuah penelitian yang berlandaskan pada *filsafat positivism*. Digunakan untuk meneliti pada sampel atau populasi tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisa data bersifat statistik, dan bertujuan untuk menguji sebuah hipotesis yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini, penulis menetapkan populasi sebanyak 75 responden yang merupakan pegawai (ASN dan PTT) pada Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jambi. jumlah responden kurang dari 100, sampel diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Sedangkan apabila jumlah responden lebih dari 100, maka pengambilan sampel 10% - 15% atau 20% - 25% atau lebih (Arikunto, 2014). Dikarenakan jumlah populasi pada penelitian ini kurang dari 100, maka semua populasi dijadikan sampel pada penelitian ini.

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah salah satu metode penyelesaian *Struktural Equation Modeling* (SEM). SEM memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial. PLS merupakan metode analisis yang cukup kuat karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Data juga tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), sampel tidak harus besar (Ghozali, Imam; Latan, 2015).

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Deskripsi Demografi Responden

Responden pada penelitian ini adalah seluruh pegawai Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jambi yang berjumlah 75 orang. Dimana dari survey yang dilakukan responden dengan jenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 44%, sedangkan untuk responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 36%. Kemudian karakteristik responden berdasarkan usia yaitu sebanyak 4% merupakan pegawai yang berusia < 30 tahun, sebanyak 1,3% merupakan pegawai yang berusia 30 sampai 50 tahun yang termasuk dalam usia produktif, sebanyak 85,3%, dan 13,3% merupakan pegawai yang berusia > 50 tahun. Selanjutnya berdasarkan pendidikan terakhir yaitu sebanyak 23% merupakan pegawai yang berpendidikan SMA,

Diploma tiga sebanyak 4%, 47% merupakan pegawai yang berpendidikan Sarjana (S1), dan pegawai yang berpendidikan Sarjana (S2) dan sebanyak 9,3%. Terakhir untuk lama masa kerja, diperoleh informasi bahwa responden telah lama bekerja rata-rata lebih dari 6 tahun, dimana sebanyak 60 orang atau setara dengan 80% merupakan pegawai dengan masa kerja > 10 tahun, artinya pada biro ini pegawai didominasi oleh laki-laki berusia pada 30 sampai 50 tahun serta memiliki tingkat pendidikan terakhir Sarjana (S1) yang sudah berkerja lebih dari 10 tahun.

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Pada penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan memberikan kuisioner kepada 75 orang pegawai Biro Administrasi Pimpinan provinsi Jambi. Berikut hasil Analisa data terkait pernyataan responden terhadap item-item pernyataan dalam kuisioner penelitian.

a. Gaya Kepemimpinan Transformasional (GKT)

Dari hasil survey yang dilakukan diperoleh nilai rata-rata untuk setiap item pernyataan pada variabel gaya kepemimpinan tranformasional berada pada interval 3,5 – 4,2. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa item pernyataan untuk variabel kepuasan kerja termasuk pada kriteria pendapat yang tinggi. Nilai rata-rata tertinggi terjadi pada item pernyataan “saya selalu berpartisipasi dalam perubahan bekerja”. Hal ini menandakan bahwa para pegawai sangat setuju dengan gaya kepemimpinan transformasional yang memiliki visioner dalam perubahan.

b. Budaya Organisasi

Dari hasil survey yang dilakukan diperoleh nilai rata-rata untuk setiap item pernyataan pada variabel budaya organisasi berada pada interval 3,5 – 4,2. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa item pernyataan untuk variabel budaya organisasi termasuk pada kriteria pendapat yang tinggi. Nilai rata-rata tertinggi terjadi pada item pernyataan “Saya percaya bahwa seseorang harus setia terhadap organisasinya”.

c. Kinerja Pegawai

Dari hasil survey yang dilakukan diperoleh nilai rata-rata untuk setiap item pernyataan pada variabel kinerja pegawai berada pada interval 3,5 – 4,2. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa item pernyataan untuk variabel kinerja organisasi termasuk pada kriteria pendapat yang tinggi. Nilai rata-rata tertinggi terjadi pada item pernyataan “Saya memahami tupoksi (Tugas Pokok dan Fungsi) pada posisi saya di lembaga ini”. Hal ini menandakan bahwa kinerja pegawai Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jambi akan meningkat ketika karyawan memahami Tupoksi (Tugas Pokok dan Fungsi) pada setiap posisi yang diembannya. Artinya, apabila Biro Administrasi Pimpinan provinsi Jambi akan meningkatkan kinerja karyawan, maka dapat melakukan pemahaman kepada pegawai mengenai Tugas Pokok, Fungsi dan kewajiban untuk setiap posisi.

Analisis Statistik Inferensial- *Partial Least Square*

a. Hasil Uji Validitas

Hasil analisis validitas variabel penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 1. Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Item Kuisioner

Indikator	Corrected Item-Total Correlation Standard Deviation	Keterangan
BO1	0,588	Valid
BO10	0,511	Valid
BO2	0,534	Valid
BO7	0,514	Valid
BO9	0,713	Valid
GKT10	0,539	Valid
GKT6	0,623	Valid

GKT9	0,595	Valid
KP10	0,514	Valid
KP7	0,596	Valid
KP8	0,550	Valid

Sumber: Data Primer diolah (2022)

Rekapitulasi validitas pada Tabel 1 diatas mempresentasikan hasil pengujian pada variabel budaya organisasi dengan 5 item pernyataan, gaya kepemimpinan transformasional dengan 3 item pernyataan, dan kinerja pegawai dengan 3 item pernyataan adalah valid, karena nilai yang dihasilkan > 0.30 maka variabel tersebut dapat dilanjutkan pada proses uji model penelitian. Berdasarkan Tabel 5.8 tersebut juga diperoleh informasi bahwa setiap item pernyataan pada variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya oragnisasi dan kinerja pegawai memiliki nilai sig. (2-tailed) > alpha 5%. Dengan demikian, seluruh item pernyataan pada variabel kepuasan kerja dapat dinyatakan Valid.

b. Hasil Uji Reliabilitas Kuisisioner

Hasil analisis reliabilitas variabel sebagai berikut:

Tabel 2. Rekapitulasi Hasil Pengujian Reliabilitas

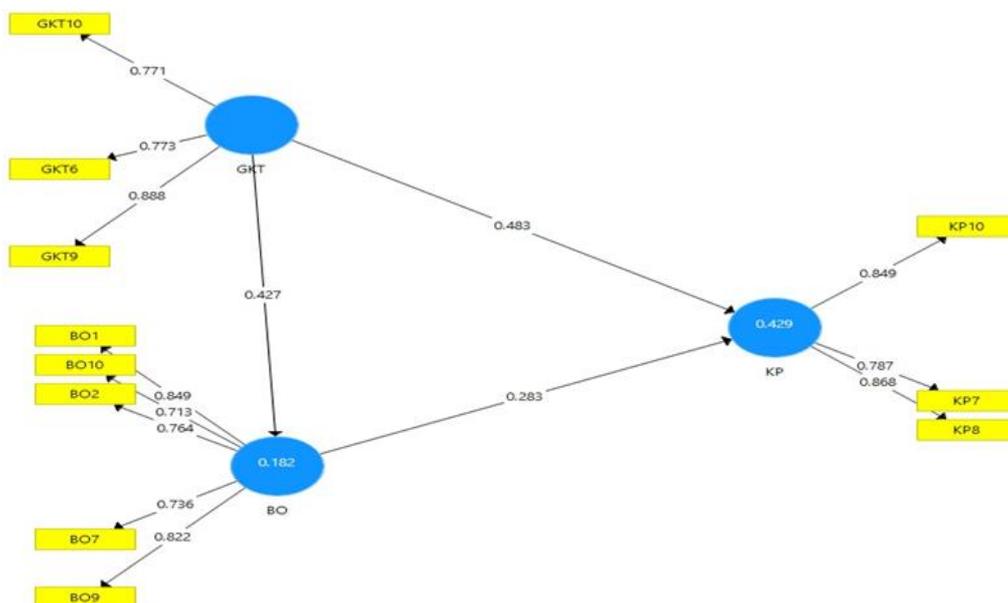
No	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.785	Reliabel
2	Budaya Organisasi	0.841	Reliabel
3	Kinerja Pegawai	0.845	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah (2022).

Tabel 2 menyajikan hasil pegujian reliabilitas pengukur variabel penelitian. Berdasarkan hasil pengujian pada *pilot testing* menunjukan GKT bahwa instrumen penelitian sudah memiliki kategori handal untuk masing-masing variabel karena nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar 0.70. Maka estimasi indikator variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kinerja pegawai dikategorikan reliabel sebagai instrumen pengujian model penelitian ini lebih lanjut.

Hasil Analisa Uji Hipotesis

Hasil Analisa data penelitian ini dengan software smartPLS sebagai berikut:



Gambar 2. Hasil Analisa bootstrapping -Persamaan Struktur Model

Berikut hasil Analisa outer model untuk melihat nilai r-square model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat persentase varian yang dijelaskan pada r-square (r-square dari variabel eksogen) untuk konstruk laten dependen dan melihat nilai koefisien jalur strukturalnya.

Tabel 3. Hasil Analisa Model Outer Loading Direct

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
BO -> KP	0,283	0,285	0,117	2,409	0,016
GKT -> BO	0,427	0,451	0,102	4,201	0,000
GKT -> KP	0,483	0,488	0,109	4,434	0,000

Sumber: Data Primer diolah (2022)

Berdasarkan Tabel 3 menunjukkan hasil Analisis *Path Least Square* untuk Model penelitian, dapat diinterpretasikan sebagaik berikut:

- Gaya kepemimpinan transformasional memiliki koefisien jalur positif sebesar 0,483 terhadap kinerja pegawai dengan nilai signifikan 0,000 lebih kecil 0,05, artinya kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hipotesis 1 yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya secara statistic bahwa H1 diterima dan terbukti.
- Hasil analisis kedua menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki koefisien jalur positif sebesar 0,427 terhadap budaya organisasi dengan nilai signifikan 0,000 lebih kecil 0,05, artinya gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap budaya organisasi. Artinya bahwa hipotesis kedua terbukti dan diterima secara statistic.
- Selanjutnya untuk hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki koefisien jalur positif sebesar 0,283 terhadap kinerja pegawai dengan nilai signifikan 0,016 lebih kecil 0,05, artinya budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Jadi hipotesis 2 yang menyatakan budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan kinerja pegawai diterima dan terbukti.

Hasil Analisa model kedua, menganalisa pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 4. Hasil Analisis Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
GKT -> BO -> KP	0,121	0,127	0,058	2,068	0,039

Sumber: Data Primer diolah (2022)

Berdasarkan hasil analisis statistic pada Tabel 4 menunjukkan koefisien jalur positif dan signifikan, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai, melalui budaya organisasi. Hubungan kausal tidak langsung (indirect effect) gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai adalah sebesar $0,039 < 0,05$ dimediasi budaya organisasi sebesar $0,245 \times 0,039 = 0,009$, selanjutnya pengaruh total (total effect) adalah 0,236. Seluruh hubungan kausal dalam model terbukti memiliki hubungan yang signifikan positif artinya budaya organisasi berperan sebagai mediasi penuh (full mediation) dari hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Meninjau hasil temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama terkait gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai diterima dan terbukti. Artinya, semakin tinggi kemampuan transformasional yang dimiliki pemimpin akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai mampu menjadikan pimpinan sebagai panutan dalam bekerja dan menjalankan tanggung jawab menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan, konsisten terhadap penyelesaian pekerjaan untuk optimalisasi pelayanan publik dan pekerjaan rutin pada Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jambi.

Temuan penelitian ini mendukung penelitian (Cahyantara Eka & Subudi, 2015; Hairudinor, Utomo, & Humaidi, 2020; Asrar-ul-Haq & Kuchinke, 2016) bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja pegawai dan organisasi, kepemimpinan transformasional akan membantu pengikut untuk mencapai tujuan dan misi organisasi (Basit, Sebastian, & Hassan, 2017). Dengan kata lain bahwa gaya kepemimpinan transformasional akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, karena pemimpin akan mendorong bawahan untuk bekerja lebih baik, melakukan perubahan, mengatasi perubahan dan memiliki kesamaan visi misi untuk kinerja yang tinggi.

2. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi

Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap budaya organisasi, jadi kepemimpinan mampu membangun dan memperkuat budaya organisasi yang di Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jambi. Hal ini mendukung penelitian (Arimbawa & Dewi, 2022) yang menyatakan bahwa terdapat tiga indikator kuat membangun variabel budaya organisasi. Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa budaya tergantung pada gaya kepemimpinan transformasional, bagaimana pemimpin membangun dan memelihara budaya dalam sebuah organisasi. Sebagaimana menurut (Basit, Sebastian, & Hassan, 2017) bahwa budaya organisasi memiliki dampak besar pada budaya organisasi dan kinerja pegawai, didukung pula penelitian (Dinarwati.I.CH, 2021; Basit, Sebastian, & Hassan, 2017) bahwa *change leadership* berpengaruh positif terhadap dimensi budaya organisasi pada sektor publik, serta penelitian (Mayora & Purwanto, 2019) yang menemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap penghargaan dan budaya organisasi.

Artinya bahwa Gaya Kepemimpinan transformasional berperan penting dalam menciptakan suasana dan budaya dalam suatu organisasi. Dengan kata lain budaya organisasi yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja pegawai bahkan dalam suatu lingkungan bersaing pengaruh tersebut dapat lebih besar daripada faktor-faktor lain, seperti struktur organisasi, analisis keuangan, dan lain-lain.

3. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil Analisa statistik menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menjelaskan bahwa pada instansi pemerintah Biro Administrasi Pimpinan banyak diisi dan ditempati oleh pegawai pegawai berusia matang dengan pembentukan budaya yang sudah lama terjadi, sehingga masukan dan ide gagasan dari internal maupun eksternal biro dapat diterima dengan mudah. Budaya organisasi dari dalam untuk membentuk nilai dan norma yang dijalankan selama ini mengakibatkan pembentukan budaya yang cukup kuat karena cara dan bersikap dalam organisasi terlihat jelas cara berkerja para pegawai. Perilaku organisasi dengan budaya yang mengakar sehingga berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Artinya bahwa budaya organisasi yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama-sama secara luas. Di bawah

ini akan dijelaskan mengenai karakteristik yang merupakan nilai inti dari organisasi yang dapat membantu terciptanya budaya yang kuat. Dimana karakteristik tersebutlah yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Dengan mendasarkan berbagai definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu unsur terpenting dalam perusahaan yang hakikatnya mengarah pada perilaku-perilaku yang dianggap tepat, mengikat dan memotivasi setiap individu yang ada didalamnya. Dengan demikian, setiap individu yang terlibat didalamnya akan bersama-sama berusaha menciptakan kondisi kerja yang ideal agar tercipta suasana yang mendukung bagi upaya pencapaian tujuan yang diharapkan.

4. Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dimediasi Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil Analisa data yang dilakukan terdapat pengaruh dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi adalah sebesar $(X \text{ terhadap } Y \text{ melalui } Z) = 0,039$ tabel 5.11 menunjukkan koefisien jalur positif dan signifikan, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai, melalui budaya organisasi. Hubungan kausal tidak langsung (indirect effect) gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai adalah sebesar $0,039 < 0,05$., Artinya gaya kepemimpinan transformasional (X) memiliki kontribusi yang positif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya kinerja pegawai (Y) yang dimediasi oleh budaya organisasi (Z). Dengan demikian tinggi rendahnya kinerja pegawai sangat membutuhkan budaya organisasi kuat yang dibangun oleh pimpinan. Yaitu pimpinan yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional. Berdasarkan temuan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan "Gaya kepemimpinan transformasional signifikan positif mempengaruhi kinerja pegawai melalui budaya organisasi" dapat diterima dan terbukti.

Peran mediasi budaya organisasi selama ini masih menjadi perdebatan dikalangan peneliti terkait gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, dengan adanya hasil temuan ini maka peran budaya organisasi menjadi wacana dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Terkait hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai sebagai hasil dari upaya seseorang yang dicapai dengan adanya usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Upaya ini merupakan hasil dari motivasi, kepuasan, dan komitmen organisasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik dan mental) yang digunakan oleh seorang individu dalam memulai tugas. Upaya biasanya tidak langsung dipengaruhi pada periode jangka pendek. Dengan budaya organisasi yang kuat sehingga membentuk norma dan nilai yang membudayakan kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan pegawai untuk mencapai target instansi Biro Administrasi Pimpinan yang berkelanjutan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian ini maka dapat diambil kesimpulan bahwa: 1) Gaya kepemimpinan transformasional berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai dan budaya organisasi; 2) Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya perlu perubahan manajemen dalam pembentukan budaya baru yang cukup kuat karena budaya lama masih mengakar sangat kuat sehingga berpengaruh terhadap kinerja karyawan; 3) Terdapat pengaruh dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi. Artinya budaya organisasi berperan penting (*full mediation*) untuk tinggi rendahnya kinerja pegawai; dan 4) Gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung, yaitu melalui peningkatan budaya organisasi dan selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian ini hanya dilakukan pada satu organisasi perangkat daerah yaitu Biro Administrasi Pimpinan Provinsi Jambi, sehingga memiliki keterbatasan pada tingkat generalisasi yang rendah, apalagi terkait dengan budaya organisasi, disarankan kepada peneliti berikutnya, untuk mengembangkan pada penelitian yang lebih luas (pada dinas, badan, kantor dan/atau biro). Peneliti berikutnya juga bisa mengembangkan penelitian terkait kepemimpinan dan budaya dikaitkan dengan komitmen organisasi.

DAFTAR RUJUKAN

- Aguinis, H. (2015). Performance Management, 3rd edition. In *Kelley School of Business Indiana University* (Issue 3).
- Arikunto, S. (2014). Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Penelitian. In *Rineka Cipta*.
- Arimbawa, I. K., & Dewi, A. S. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Jimbaran Puri Bali. *Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia, 1693-1710*.
- Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54–64.
- Basit, A., Sebastian, V., & Hassan, Z. (2017). Impact of Leadership style on Employee Performance (a case study on a private organization in Malaysia). *International Journal of Accounting & Business Management*, 5(2), 112-130.
- Cahyantara Eka, A. P., & Subudi, M. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Budaya Kerja terhadap Disiplin Kerja Karyawan dan Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi bali, AreaBali Selatan. *E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No. 7, 2016-2035*.
- Dewi, S. P. (2012). Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta (Studi Kasus Pada SPBU Anak Cabang Perusahaan RB. Group). *Jurnal Nominal*, 106 - 115.
- DinarwatiI.CH. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo. *Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 18-24.
- Dzikrillah, A. R., Bambang, S., & Heru., S. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. (Studi Kasus pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 36, No. 1, 137-146*.
- Endang Setyo Wati, E., Sarwoko, E., & Yuniarianto, A. (2020). Budaya Organisasi Sebagai Mediasi Hubungan Kepemimpinan. *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis JSMB Vol. 7 (1)*, 50-58.
- Ghozali, Imam; Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Hairudinor, Utomo, S., & Humaidi. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 20-29.
- Havidz, H. B. H., & Gupron, G. (2019). Determination Of Employee Performance: Perceived Organizational Support, Communication, And Leadership Styles (A Human Resource Management Literature Study). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(1), 116-131.
- Havidz, H. B. H., & Yandi, A. (2020). Determination Of Organizational Commitment: Perceived Organizational Support, Communication, And Leadership Styles (A Human

- Resource Management Literature Study). *Dinasti International Journal of Management Science*, 1(3), 430-454.
- Mayora, M., & Purwanto, E. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepemimpinan Otentik Terhadap Niat Keluar Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Afektif. *Journal of Business and Applied Management*, 1-13.
- Mulyadi, S. M., & Haryono, S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Agen PT. (Persero) Asuransi: Peran Motivasi Kerja. *Among Makarti Vol.13 No.25*, 18-28.
- Putra, M. R., & Gupron, G. (2020). Employee Performance Models: Competence, Compensation And Motivation (Human Resources Literature Review Study). *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 2(1), 185-198.
- Putra, M. R., Yandi, A., & Maharani, A. (2020). Determination Of Employee Motivation And Performance: Working Environment, Organizational Culture, And Compensation (A Study of Human Resource Management Literature). *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 1(3), 419-436.
- Robbins, S., & Judge. (2013). Perilaku Organisasi Edisi 16. In *Jakarta: Salemba Empat*.
- Setiati, Y. (2012). *Budaya Organisasi dan Iklim Komunikasi*. Bandung: Universitas Padjajaran.
- Siswatiningsih, I., Raharjo, K., & Prasetya, A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 5(2). <https://doi.org/10.26905/jbm.v5i2.2388>
- Sugiyono. (2017). Sugiyono, Metode Penelitian. *Penelitian*.
- Syafii, L. I., Thoyib, A., Nimran, U., & Djumahir. (2015). The Role of Corporate Culture and Employee Motivation as a Mediating Variable of Leadership Style Related with the Employee Performance (Studies in Perum Perhutani). *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1142–1147.
- Utarayana, I. G., & Adnyani, I. G. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana* (2020).
- Widono. (2012). Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Banyakan Kabupaten Kediri. *Ilmu Manajemen, Revitalisasi*, 3 (1, 133-144).
- Yandi, A. (2022). Literature Review Analysis of the Effect of Leadership, Organizational Culture, and Work Environment on Employee Productivity. *International Journal of Advanced Multidisciplinary*, 1(1), 12-24.