

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI
(Studi Pada Pegawai Sekretaris Dewan Perwakilan Rakyat
Daerah Provinsi Jawa Tengah)**

**Noor Rochmad Suherman, Dr. Syuhada Sufian, MSIE,
Dr. Susilo Toto Rahardjo, MT.
Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro
Email: noerma27@gmail.com**

ABSTRACT

The main factor that affects the ability of the organization in achieving its objectives is the ability of the organization in empowering all its capital resources, whether in the form of financial capital, physical capital and human capital. Leadership is very influential because superiors play a major role in the delegation of tasks that will be done by an employee, while the work climate is a picture of the overall working environment conditions that will be perceived by every employee in daily work. The purpose of this study is to examine and analyze the influence of transformational leadership and organizational climate on employee performance with organizational culture as a mediation variable.

The object of this research is the employee's perception from the secretariat of DPRD of Central Java Province to the performance and the factors that influence it. The population that became the object of this study were all employees from the Secretariat of the Regional House of Representatives of Central Java Province with a total of 120 employees and at the same time used the research sample. Data analysis technique used in this research is SEM (Structure Equation Model).

The conclusions of this study are 1) transformational leadership proved to have a significant effect on organizational culture; 2) organizational climate proved to have a significant effect on organizational culture; 3) transformational leadership proved to have a significant effect on employee performance; 4) organizational climate proved to have a significant effect on employee performance; 5) organizational culture proved to have a significant effect on employee performance; 6) Organizational culture is proven to mediate the influence of transformational leadership and organizational climate on employee performance. The mediation is significant. This means that the influence of transformational leadership and organizational climate have an impact on organizational culture, and because of organizational culture changes caused by the application of transformational leadership by superiors and also organizational climate become good then performance of employees also become better.

Keywords : Employee Performance, Organizational Culture, Transformational Leadership, Organizational Climate.

1. Latar Belakang Masalah

Kelangsungan hidup dan pertumbuhan dari suatu organisasi bukan hanya ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola keuangan yang berdasarkan pada kekuatan modal atau uang semata, tetapi juga ditentukan dari keberhasilannya mengelola sumber daya manusia. Kesuksesan sebuah organisasi selalu diukur dengan seberapa besar tingkat pencapaian organisasi tersebut dalam mewujudkan tujuannya yang didalamnya juga termasuk tingkat kecepatan dan kepuasan dalam proses pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Faktor utama yang mempengaruhi kemampuan organisasi dalam mencapai tujuannya adalah kemampuan dari organisasi tersebut dalam memberdayakan seluruh sumber daya modal yang dimilikinya, baik berupa modal finansial, modal fisik maupun modal sumber daya manusia. Modal sumber daya manusia adalah aset sumber daya yang jauh lebih bernilai daripada sumber daya finansial dan sumber daya fisik dari sebuah organisasi, bahkan dapat dikatakan bahwa hampir 75% dari aset sebuah organisasi selalu terkait dengan aset sumber daya manusia yang dimiliki organisasi tersebut. Begitu pentingnya keberadaan dan nilai dari sumber daya manusia pada suatu organisasi hingga dapat dinyatakan bahwa kemampuan kompetitif dari organisasi tersebut untuk mendapatkan keunggulan dari para pesaingnya ditentukan oleh kinerja yang ditunjukkan oleh sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi tersebut (Noe, dkk: 2008).

Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) merupakan organisasi yang berpengaruh besar pada jalannya pemerintahan dan pembangunan suatu daerah di Indonesia, dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah disebutkan bahwa pemerintahan daerah diselenggarakan oleh Kepala Daerah dan DPRD. Lebih jauh lagi, UU No 23 Tahun 2014 menjelaskan bahwa setiap unit didalam sebuah organisasi lembaga seperti DPRD memiliki fungsi-fungsi dan tanggung jawab yang berbeda namun saling melengkapi dan karenanya harus bekerja secara optimal untuk dapat memaksimalkan kinerja dari DPRD itu sendiri.

Salah satu jabatan di dalam struktur organisasi DPRD yang sangat berpengaruh pada kinerja dari DPRD itu sendiri adalah lembaga sekretariat DPRD (Sekwan), yang didalam pasal 201 ayat (1) UU No. 23 Tahun 2014 didefinisikan sebagai lembaga yang dibentuk untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan wewenang DPRD. Fungsi dan tugas dari lembaga ini sebagai pendukung dari pelaksanaan tugas dan wewenang dari DPRD maupun dari setiap anggotanya menjadikan sekwan memiliki fungsi yang sangat vital, dan karenanya kinerja dari sekwan akan memiliki pengaruh yang sangat besar pada kinerja DPRD.

Pada teori yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2009) yang kemudian disebut sebagai "*Path-Goal Theory*" dijelaskan bagaimana kinerja dari setiap anggota organisasi akan selalu dipengaruhi oleh beberapa faktor yang sangat dominan didalam organisasi itu sendiri, salah satunya adalah budaya organisasi. Robbins dan Judge (2009) lebih jauh lagi menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan suatu konsep persepsi bersama yang dianut oleh anggota-

anggota organisasi itu; suatu sistem dari makna bersama. Budaya organisasi memiliki kepribadian yang menunjukkan ciri suasana psikologis organisasi, yang memiliki arti penting bagi kehidupan organisasi, kenyamanan, kelancaran, dan keefektifan organisasi. Suasana psikologis terbangun pola-pola kepercayaan, ritual, mitos, serta praktek-praktek yang telah berkembang sejak lama, yang pada gilirannya menciptakan pemahaman yang sama diantara para anggota organisasi mengenai bagaimana sebenarnya organisasi itu dan bagaimana para anggota harus berperilaku.

Uraian pendapat ahli diatas menyatakan adanya pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja, hal tersebut telah dibuktikan sebelumnya melalui beberapa penelitian seperti yang dilakukan oleh Wirda dan Azra (2007), penelitian Sudirjo dan Kristanto (2016), serta penelitian Hakim dan Hadipapo (2015) yang semuanya membuktikan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja setiap pegawai yang ada didalam organisasi tersebut. Pengaruh positif ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi pada sebuah organisasi dirasakan oleh para pegawainya maka akan semakin baik kinerja dari para pegawai tersebut.

Kinerja karyawan menurut Luthans (2012) merupakan hasil kerja dari seorang pegawai yang pada kenyataannya dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor lingkungan kerja seperti budaya organisasi yang telah disebutkan maupun faktor – faktor utama dalam pekerjaan itu sendiri. Luthans (2012) mengemukakan bahwa faktor – faktor utama dalam pekerjaan berperan sangat besar dalam mempengaruhi kinerja para pegawai, faktor ini terdiri atas faktor kepemimpinan dan iklim organisasi. Kepemimpinan sangat berpengaruh karena atasan berperan besar dalam pendelegasian tugas yang akan dikerjakan oleh seorang pegawai, sementara iklim kerja merupakan gambaran kondisi lingkungan kerja secara keseluruhan yang akan dirasakan oleh setiap pegawai dalam bekerja sehari-hari.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi seseorang dan sebuah kelompok untuk menyesuaikan diri, pandangan, keyakinan dan perilakunya terhadap tujuan yang ditetapkan oleh organisasi (Robbins dan Judge, 2009). Sebuah organisasi, menurut Robbins dan Judge (2009) membutuhkan manajemen yang bagus serta kepemimpinan yang juga bagus untuk dapat meningkatkan efektivitasnya dalam mencapai tujuan dan sasaran yang direncanakan oleh organisasi tersebut. Pola kepemimpinan transformasional merupakan metode kepemimpinan yang dapat secara efektif menggerakkan bawahan agar bekerja sesuai tujuan organisasi (Robbins dan Judge, 2009).

Konsep kepemimpinan transformasional dari Bass dan Avolio (1994) merupakan salah satu konsep kepemimpinan yang lebih dapat menjelaskan secara tepat pola perilaku kepemimpinan atasan yang nyata ada dan mampu memuat pola-pola perilaku dari teori kepemimpinan lain. Duncan (2006) dalam jurnal penelitiannya mendukung pernyataan bahwa kepemimpinan transformasional adalah model kepemimpinan yang dapat secara optimal meningkatkan kinerja pegawai sebuah perusahaan. Penelitian-penelitian terkait pengaruh dari kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh Yeh dan Hong (2012),

Setiawan (2012) dan Sundi (2013) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Iklm organisasi merupakan sebuah konsep persepsi dari setiap pegawai dalam memandang dan melakukan penilaian kualitas internal dari sebuah organisasi tempatnya bekerja dimana hasil penilaian tersebut kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka selanjutnya (Luthans, 2012). Dalam uraiannya, Luthans menjelaskan bahwa dampak dari penilaian iklim organisasi oleh seorang pegawai akan membuatnya memutuskan kesetujuan atau ketidak setujuannya atas kondisi tersebut yang kemudian akan mempengaruhi *mood* dari pegawai dalam bekerja, hal ini juga menjadi salah satu faktor besar yang mempengaruhi kinerja dari pegawai itu sendiri. Beberapa penelitian yang telah dilakukan, diantaranya oleh Lubis (2015) dan oleh Andari (2015) membuktikan pendapat yang diuraikan diatas dimana iklim organisasi terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja para pegawai di dalam sebuah organisasi.

Budaya organisasi seperti yang diuraikan oleh Robbins dan Judge (2009) dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Dalam uraiannya, Robbins dan Judge juga menyatakan bahwa kepemimpinan dan iklim organisasi merupakan hal yang berpengaruh besar pada budaya organisasi. Seorang pemimpin dengan kebijakan dan perilaku kepemimpinannya akan berpengaruh pada perilaku anggota organisasinya. Setiap kebijakan didalam organisasi pada dasarnya merupakan refleksi dari kepemimpinan yang diselenggarakan didalam organisasi tersebut, oleh karenanya budaya didalam organisasi akan dipengaruhi oleh kepemimpinan. Semakin baik seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinannya dimana terdapat diskusi sehat antara pemimpin dan bawahan, terdapat model pendelegasian yang sesuai dengan kapabilitas para anggota serta terdapat sistem pemutusan kebijakan yang melibatkan seluruh elemen di dalam organisasi, maka akan semakin baik budaya dari organisasi tersebut.

Iklm sebagai konsep cara pandang seseorang terhadap hal-hal yang terjadi di lingkungan kerjanya, menurut Luthans (2012) akan mempengaruhi perilaku dari orang tersebut, dimana perilaku setiap anggota dalam sebuah organisasi adalah cerminan dari budaya dari organisasi tersebut. Hal ini mengindikasikan adanya keterkaitan yang sangat kuat antara iklim organisasi dengan budaya organisasi. Iklim yang baik di dalam sebuah organisasi akan membuat seorang pegawai merasakan hal yang positif dan karenanya akan berperilaku secara positif sebagai respon atas penilaiannya tersebut. Akumulasi perilaku positif dari setiap pegawai dalam sebuah organisasi pada akhirnya akan menciptakan budaya organisasi yang positif. Keterkaitan ini memperlihatkan adanya hubungan pengaruh dari iklim organisasi terhadap budaya organisasi.

Penelitian ini dilakukan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi.

2. Telaah Pustaka

2.1. Perilaku Organisasi

perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek- aspek tingkah laku manusia dalam organisasi atau suatu kelompok tertentu. Aspek pertama meliputi pengaruh organisasi terhadap manusia, sedang aspek kedua pengaruh manusia terhadap organisasi. Pengertian ini sesuai dengan rumusan Yukl (2005) yang menjelaskan bahwa perilaku organisasi di dalamnya terdapat interaksi dan hubungan antara organisasi di satu pihak dan perilaku individu di lain pihak. Kesemuanya ini memiliki tujuan praktis yaitu untuk mengarahkan perilaku manusia itu kepada upaya-upaya pencapaian tujuan.

Elemen kepemimpinan merupakan faktor penggerak yang mengarahkan bawahan untuk bekerja sesuai dengan instruksi yang dapat memastikan bahwa pekerjaan bawahan dapat memenuhi target organisasi. Sementara *struktur* dan *system* merupakan budaya yang ada dalam sebuah organisasi yang nantinya akan dipersepsikan oleh setiap anggotanya sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaan. Sedangkan *share value* merupakan kondisi yang ada dalam sebuah lingkungan pekerjaan yang sama-sama dirasakan oleh seluruh anggota yang pada akhirnya akan membentuk iklim organisasi, dimana iklim ini akan mempengaruhi perilaku setiap anggota dalam bekerja.

2.2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional (Bass dan Avolio: 1994) merupakan salah satu konsep kepemimpinan yang lebih dapat menjelaskan secara tepat pola perilaku kepemimpinan atasan yang nyata ada dan mampu memuat pola-pola perilaku dari teori kepemimpinan lain. Bass dan Avolio (1994) menyatakan bahwa pemimpin berusaha memperluas dan meningkatkan kebutuhan melebihi minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut kearah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.

Mengidentifikasi kepemimpinan transformasional pada sebuah struktur organisasi dapat didasarkan pada teori yang dikemukakan oleh Yukl & Lepsinger (2004), teori ini memiliki enam dimensi yaitu *Inspirational Motivation, Integrity, Innovation, Impression Management, Intellectual Stimulation dan Individual Consideration*.

2.3. Iklim Organisasi

Menurut Lussier (2005) mengatakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya. iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keaneka ragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut.

Kemudian Lussier (2005) mengatakan bahwa dimensi iklim dari sebuah organisasi meliputi beberapa hal sebagai berikut :

- 1) *Structure*
- 2) *Responsibility*
- 3) *Reward*
- 4) *Warmth*
- 5) *Support*
- 6) *Organizational identity and loyalty*
- 7) *Risk*

2.4. Budaya Organisasi

Menurut G Graham (dalam Siswadi, 2012) budaya organisasi adalah norma, keyakinan, sikap dan filosofi organisasi. Kebudayaan adalah suatu sistem nilai, keyakinan dan norma-norma yang unik yang dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi. Kebudayaan juga menjadi suatu penyebab penting bagi keefektifan organisasi itu sendiri. Robbins dan Judge (2009) memberikan pengertian budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Pengukuran terhadap persepsi seseorang atas budaya organisasi yang ada disekitarnya juga didasarkan pada konsep keyakinan atas norma-norma yang oleh Robbins dan Judge (2009) diukur berdasarkan 7 dimensi sebagai berikut :

1. Inovasi dan pengambilan resiko
2. Perhatian terhadap detail
3. Orientasi hasil
4. Orientasi ke orang
5. Orientasi tim: Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja lebih diorganisasi seputar kelompok-kelompok daripada seputar perorangan.
6. Keagresifan
7. Kemantapan

2.5. Kinerja

Kinerja menurut Robbins dan Timothy (2009) adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*) dan peluang (*opportunities*). Artinya, kinerja merupakan hasil dari saling keterkaitan antara kemampuan dan motivasi dari dalam diri seseorang serta peluang yang didapat dari lingkungan pekerjaannya.

Mengetahui kinerja pegawai merupakan hal yang sangat penting dalam rangka mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari setiap pegawai yang pada akhirnya akan digunakan untuk mengoptimalkan pendelegasian tugas kepada para pegawai tersebut untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins dan Timothy, 2009). Mengacu pada kriteria penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Robbins dan Timothy (2009), maka untuk melakukan penilaian kinerja dapat didasarkan atas beberapa kriteria berikut :

- 1) Pemahaman atas pekerjaan
- 2) Inovasi

- 3) Kecepatan
- 4) Keakuratan
- 5) Kerjasama

3. Pengembangan Hipotesis

3.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (2009) memberikan pengertian budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Budaya organisasi terbentuk oleh berbagai macam elemen, yang menurut Robbins dan Judge banyak dipengaruhi oleh faktor utama dalam lingkungan kerja yang ada di sekitar pegawai itu sendiri. Salah satu elemen yang mempengaruhi budaya organisasi adalah kepemimpinan, yang menurut Robbins dan Judge (2009) lebih mengarah kepada model atau gaya kepemimpinan. Beberapa penelitian telah membuktikan pendapat tersebut diatas, dimana kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Gutierrez, dkk (2014) dan Nurwati, dkk (2015) yang keduanya membuktikan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari kepemimpinan terhadap budaya organisasi. Hasil penelitian awal yang dilakukan peneliti menemukan kondisi dimana konsep kepemimpinan yang diterapkan di kantor sekretariat DPRD Provinsi Jawa Tengah merupakan konsep kepemimpinan transaksional. Konsep ini membentuk budaya berupa lingkaran luar dan lingkaran dalam di sekitar atasan sehingga membuat budaya organisasi tersebut cenderung menjadi negatif.

Berdasarkan pendapat para ahli dan juga pembuktian dari penelitian terdahulu tersebut serta atas dasar fenomena permasalahan penelitian, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi

3.2. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan dalam organisasi tersebut. Pola keyakinan yang diyakini oleh para pegawai dalam sebuah lingkup organisasi akan selalu merupakan hasil dari penilaiannya atas suasana lingkungan kerjanya, dimana hasil penilaian tersebut menjadi pendorong utama pegawai dalam bersikap yang kemudian menjadi budaya. Hal ini mencerminkan adanya keterkaitan antara iklim organisasi terhadap budaya organisasi. Keaneka ragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Uraian ini menjelaskan bahwa iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan yang pada akhirnya akan mempengaruhi perilaku setiap anggota organisasi sehingga akan menyebabkan pembentukan budaya akibat adanya perubahan perilaku tersebut. Penelitian yang dilakukan Purwanti dan

Nurhayati (2016) membuktikan adanya pengaruh yang signifikan dari iklim organisasi terhadap budaya organisasi.

Berdasarkan uraian pendapat para ahli dan juga pembuktian dalam penelitian terdahulu tersebut, maka diajukan hipotesis :

H2 : Iklim Organisasi berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi

3.3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan transformasional harus dapat mengartikan dengan jelas mengenai visi untuk organisasi, sehingga pengikutnya akan menerima kredibilitas pemimpin tersebut (Bass dan Avolio: 1994). Dengan bahasa sederhana, kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan dan dipahami sebagai kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat atau bagi seluruh organisasi untuk mencapai performa yang semakin tinggi. Pemimpin transformasional menurut Bass cenderung berusaha untuk memanusiakan manusia melalui berbagai cara seperti memotivasi dan memberdayakan fungsi dan peran karyawan untuk mengembangkan organisasi dan pengembangan diri menuju aktualisasi diri yang nyata. Penelitian-penelitian terkait pengaruh dari kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh Yeh dan Hong (2012), Setiawan (2012), dan Sundi (2013) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian-penelitian tersebut secara keseluruhan memiliki satu kesimpulan yang sama bahwa seorang pemimpin yang memiliki kemampuan dalam mentransfer pengetahuannya kepada para bawahan akan membuat para bawahan mampu mengembangkan pengetahuannya tentang pekerjaan menjadi lebih baik. Pemimpin transformasional dengan kemampuannya mendelegasikan tugas dengan tepat sesuai kemampuan para bawahan membuat bawahan tersebut bekerja dengan optimal.

Berdasarkan uraian pendapat para ahli dan juga pembuktian dalam penelitian terdahulu tersebut, maka diajukan hipotesis :

H3 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja

3.4. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja menurut Luthans (2006) adalah atribut individu yang memperlihatkan seberapa besar kualitas seseorang dalam menuntaskan pekerjaannya dan merupakan salah satu factor yang mempengaruhi kepuasan kerja dari orang tersebut. Kinerja merupakan gambaran dari perpaduan antara definisi pekerjaan dengan kemampuan dasar, dimana hasil perpaduan antara kedua hal tersebut berpengaruh terhadap hasil kerja orang tersebut (Luthans, 2006). Definisi pekerjaan dijelaskan berupa tingkat kesulitan pekerjaan, spesifikasi tujuan, pelimpahan wewenang dan model hubungan dengan atasan serta dengan rekan kerjanya. Sementara kemampuan dasar diuraikan sebagai pengetahuan tentang pekerjaan serta keterampilan/ keahlian untuk mempraktekkan pengetahuannya. Pada proses mempengaruhi kinerja, kedua hal tersebut dimoderasi oleh beberapa factor seperti komitmen pada tujuan,

kepentingan tujuan, efikasi diri, umpan balik, mekanisme pilihan dan kompleksitas tugas. Penelitian yang dilakukan oleh Lubis (2015) dan penelitian Andari (2015) berhasil membuktikan pendapat tersebut diatas, dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian pendapat para ahli dan juga pembuktian dalam penellitian terdahulu tersebut, maka diajukan hipotesis :

H4 : Iklim Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

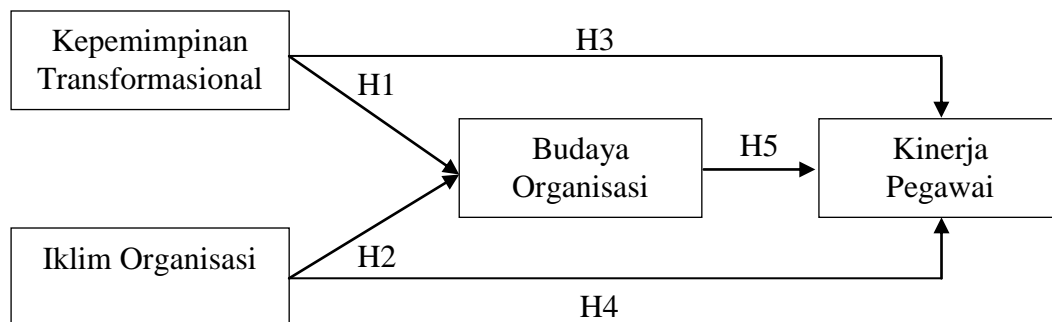
3.5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Budaya organisasi memiliki kepribadian yang menunjukkan ciri suasana psikologis organisasi, yang memiliki arti penting bagi kehidupan organisasi, kenyamanan, kelancaran, dan keefektifan organisasi. Suasana psikologis terbangun pola-pola kepercayaan, ritual, mitos, serta praktek-praktek yang telah berkembang sejak lama, yang pada gilirannya menciptakan pemahaman yang sama diantara para anggota organisasi mengenai bagaimana sebenarnya organisasi itu dan bagaimana para anggota harus berperilaku. Beberapa penelitian telah membuktikan pendapat tersebut diatas, diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Gutierrez, dkk (2014), Hakim dan Hadipapo (2015), Nurwati, dkk (2015), Sudirjo dan Kristanto (2016) dan penelitian Wirda dan Azra (2007) berhasil membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan pendapat ahli dan pembuktian dari penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H5 : budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja

Kerangka Pemikiran Penelitian



4. Metode Penelitian

Populasi yang menjadi obyek studi ini adalah seluruh pegawai dari Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Jawa Tengah dengan total pegawai berjumlah 120 orang. Jumlah populasi dalam penelitian ini kecil maka digunakan tehknik sampling jenuh atas sensus dimana seluruh populasi sekaligus digunakan sebagai sampel, yakni pada seluruh pegawai yang berjumlah 120 orang. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan analisis *Structural Equational Model* (SEM).

Dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kuantitatif, uji validitas, dan analisis *Structural Equational Model* (SEM), uji hipotesis, dan uji mediasi. *The Structural Equation Modeling* (SEM) dari paket Software statistik AMOS digunakan dalam pengembangan model dan pengujian hipotesis. Sebagai sebuah model persamaan struktur, AMOS telah sering digunakan dalam penelitian manajemen pemasaran dan manajemen strategik. Model kausal AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural dan digunakan untuk menganalisis serta menguji model hipotesis.

5. Analisis Pembahasan

5.1. Uji Validitas

Tabel 1
Besaran Konstruk Antar Variabel

| Indikator | Nilai Konstruk | Indikator | Nilai Konstruk | Indikator | Nilai Konstruk |
|-----------|----------------|-----------|----------------|-----------|----------------|
| X1 | 1,878 | X20 | 1,213 | X39 | 0,798 |
| X2 | 1,021 | X21 | 1,562 | X40 | 0,487 |
| X3 | 0,347 | X22 | 1,023 | X41 | 0,369 |
| X4 | 0,461 | X23 | 1,076 | X42 | 0,242 |
| X5 | 0,291 | X24 | 1,287 | X43 | 0,117 |
| X6 | 0,984 | X25 | 1,636 | X44 | 0,416 |
| X7 | 0,376 | X26 | 2,133 | X45 | 0,263 |
| X8 | 0,198 | X27 | 0,995 | X46 | 1,022 |
| X9 | 2,001 | X28 | 0,817 | X47 | 1,878 |
| X10 | 1,870 | X29 | 0,423 | X48 | 1,913 |
| X11 | 0,267 | X30 | 0,167 | X49 | 1,623 |
| X12 | 0,763 | X31 | 0,742 | X50 | 1,058 |
| X13 | 0,341 | X32 | 0,398 | X51 | 1,429 |
| X14 | 0,556 | X33 | 0,378 | X52 | 1,622 |
| X15 | 0,217 | X34 | 0,265 | X53 | 0,843 |
| X16 | 0,346 | X35 | 0,663 | X54 | 0,392 |
| X17 | 0,714 | X36 | 0,646 | X55 | 0,572 |
| X18 | 0,902 | X37 | 0,884 | | |
| X19 | 1,045 | X38 | 0,407 | | |

Sumber : *Lampiran Analisis Penelitian, 2017*

Mengacu pada hasil seperti tabel diatas, diketahui tidak terdapat konstruk yang memiliki besaran konstruk variabel lebih besar dari standar konstruk validitas sebesar 2,46. Besaran standar konstruk validitas sebesar 2,46 merupakan standar maksimal untuk validitas data SEM dengan besaran sampel penelitian antara 200 - 500.

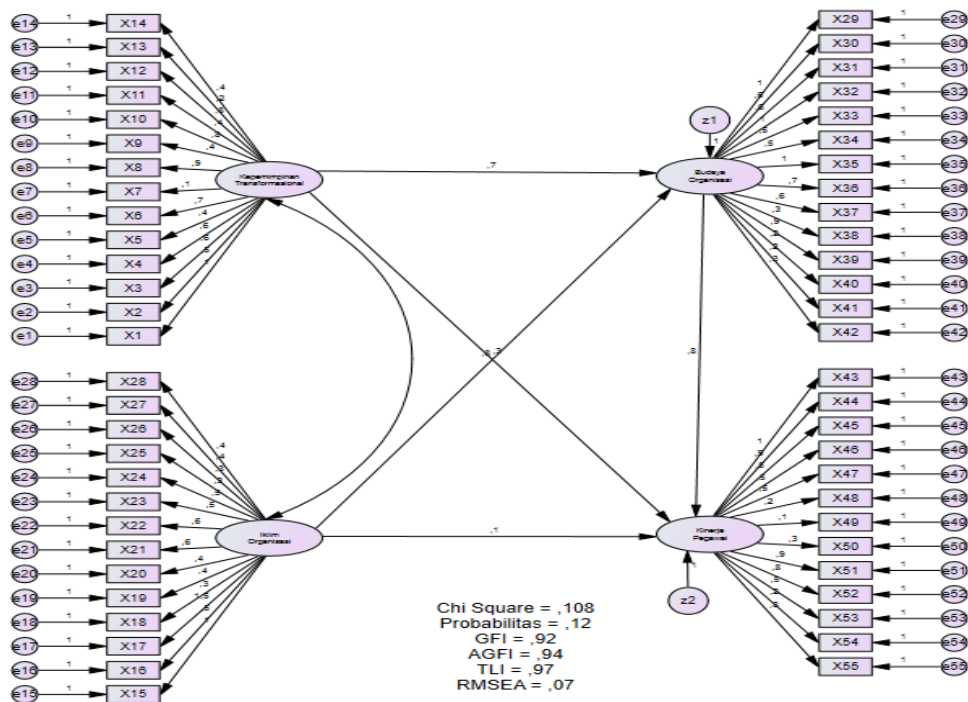
Mengacu pada hasil diatas, dimana dari 55 konstruk variabel kesemuanya tidak memiliki besaran lebih dari syarat yang ditentukan, maka proporsi validitas yang dimiliki adalah ($25/25 = 100\%$) lebih besar dari proporsi minimal validitas

70 %, sehingga konstruk variabel dari data penelitian ini sudah memenuhi asumsi validitas.

5.2. Hasil Uji Structural Equational Model (SEM)

Hasil uji analisis dengan SEM mendapatkan diagram sebagai berikut :

Gambar 1
Diagram Analisis SEM



Sumber : Data Penelitian diolah, 2017.

Berkaca pada hasil diatas, diperoleh beberapa nilai sebagai berikut :

1. Nilai Goodness of Fit sebesar 0,92 dimana hal ini telah memenuhi syarat nilai *goodness of fit* sebesar 0,9 (Ghozali, 2017) sehingga berdasarkan hasil ini model yang dihasilkan sudah fit (layak)
2. Besaran nilai probabilitas adalah sebesar 0,12 dimana untuk model standarized maka ketentuan tersebut sudah memenuhi syarat nilai probabilitas lebih besar dari 0,05.
3. Besaran nilai TLI yang diperoleh adalah sebesar 0,97 yang lebih besar dari syarat TLI model standarized sebesar 0,95.
4. Besaran nilai RMSEA yang diperoleh adalah sebesar 0,07 yang memenuhi syarat RMSEA model standarized SEM sebesar $<0,08$.

5.3. Uji Hipotesis

Tabel 3
Hasil Perhitungan CR dan Probabilitas Variabel Laten

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-------------|----------|------|--------|------|--------|
| BO <--- IO | ,796 | ,216 | 3,692 | *** | par_53 |
| BO <--- KT | ,732 | ,099 | 7,362 | *** | par_55 |
| KP <--- IO | ,132 | ,048 | 2,735 | ,006 | par_52 |
| KP <--- BO | ,790 | ,100 | 7,930 | *** | par_54 |
| KP <--- KT | ,281 | ,049 | 5,770 | *** | par_56 |
| X15 <--- IO | 1,000 | | | | |
| X16 <--- IO | ,544 | ,095 | 5,734 | *** | par_1 |
| X17 <--- IO | 1,469 | ,206 | 7,137 | *** | par_2 |
| X18 <--- IO | ,429 | ,072 | 5,958 | *** | par_3 |
| X19 <--- IO | ,443 | ,073 | 6,043 | *** | par_4 |
| X20 <--- IO | ,623 | ,059 | 10,500 | *** | par_5 |
| X21 <--- IO | ,643 | ,070 | 9,173 | *** | par_6 |
| X22 <--- IO | ,544 | ,095 | 5,734 | *** | par_7 |
| X23 <--- IO | ,469 | ,116 | 4,216 | *** | par_8 |
| X24 <--- IO | ,317 | ,081 | 4,213 | *** | par_9 |
| X25 <--- IO | ,263 | ,103 | 3,117 | *** | par_10 |
| X26 <--- IO | ,271 | ,072 | 7,265 | *** | par_11 |
| X27 <--- IO | ,433 | ,082 | 4,286 | *** | par_12 |
| X28 <--- IO | ,456 | ,052 | 8,215 | *** | par_13 |
| X29 <--- BO | 1,000 | | | | |
| X30 <--- BO | ,586 | ,071 | 8,297 | *** | par_14 |
| X31 <--- BO | ,608 | ,070 | 8,662 | *** | par_15 |
| X32 <--- BO | 1,014 | ,131 | 7,731 | *** | par_16 |
| X33 <--- BO | ,535 | ,078 | 6,861 | *** | par_17 |
| X34 <--- BO | ,502 | ,076 | 6,651 | *** | par_18 |
| X35 <--- BO | 1,055 | ,135 | 7,802 | *** | par_19 |
| X36 <--- BO | ,712 | ,023 | 3,109 | *** | par_20 |
| X37 <--- BO | ,622 | ,243 | 4,289 | *** | par_21 |
| X38 <--- BO | ,341 | ,536 | 9,714 | *** | par_22 |
| X39 <--- BO | ,878 | ,352 | 6,313 | *** | par_23 |
| X40 <--- BO | ,187 | ,782 | 3,979 | *** | par_24 |
| X41 <--- BO | ,226 | ,771 | 8,022 | *** | par_25 |
| X42 <--- BO | ,313 | ,564 | 7,641 | *** | par_26 |
| X43 <--- KP | 1,000 | | | | |
| X44 <--- KP | ,906 | ,031 | 29,418 | *** | par_27 |
| X45 <--- KP | ,493 | ,022 | 22,858 | *** | par_28 |
| X46 <--- KP | ,511 | ,014 | 36,689 | *** | par_29 |
| X47 <--- KP | ,518 | ,016 | 32,698 | *** | par_30 |

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-------------|----------|------|--------|-----|--------|
| X48 <--- KP | ,217 | ,022 | 22,134 | *** | par_31 |
| X49 <--- KP | ,114 | ,032 | 21,024 | *** | par_32 |
| X50 <--- KP | ,317 | ,132 | 28,764 | *** | par_33 |
| X51 <--- KP | ,845 | ,114 | 19,022 | *** | par_34 |
| X52 <--- KP | ,774 | ,076 | 11,353 | *** | par_35 |
| X53 <--- KP | ,452 | ,026 | 16,764 | *** | par_36 |
| X54 <--- KP | ,238 | ,112 | 15,433 | *** | par_37 |
| X55 <--- KP | ,826 | ,045 | 19,782 | *** | par_38 |
| X1 <--- KT | 1,000 | | | | |
| X2 <--- KT | ,519 | ,013 | 39,314 | *** | par_39 |
| X3 <--- KT | ,576 | ,011 | 27,867 | *** | par_40 |
| X4 <--- KT | ,611 | ,008 | 22,311 | *** | par_41 |
| X5 <--- KT | ,437 | ,064 | 31,087 | *** | par_42 |
| X6 <--- KT | ,689 | ,078 | 30,044 | *** | par_43 |
| X7 <--- KT | ,123 | ,014 | 29,867 | *** | par_44 |
| X8 <--- KT | ,984 | ,142 | 14,332 | *** | par_45 |
| X9 <--- KT | ,367 | ,065 | 11,098 | *** | par_46 |
| X10 <--- KT | ,845 | ,075 | 16,453 | *** | par_47 |
| X11 <--- KT | ,353 | ,124 | 21,675 | *** | par_48 |
| X12 <--- KT | ,826 | ,036 | 24,613 | *** | par_49 |
| X13 <--- KT | ,236 | ,111 | 27,985 | *** | par_50 |
| X14 <--- KT | ,425 | ,035 | 15,762 | *** | par_51 |

Mengacu hasil pada tabel diatas, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Besaran nilai CR untuk pengaruh iklim organisasi terhadap budaya organisasi sebesar 3,692 dengan probabilitas 0,000 sehingga telah memenuhi syarat $-1,98 < CR > 1,98$ dan probabilitas $< 0,05$. Karenanya disimpulkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi.
2. Besaran nilai CR untuk pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi sebesar 7,362 dengan probabilitas 0,000 sehingga telah memenuhi syarat $-1,98 < CR > 1,98$ dan probabilitas $< 0,05$. Karenanya disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi.
3. Besaran nilai CR untuk pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 2,735 dengan probabilitas 0,006 sehingga telah memenuhi syarat $-1,98 < CR > 1,98$ dan probabilitas $< 0,05$. Karenanya disimpulkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
4. Besaran nilai CR untuk pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 7,390 dengan probabilitas 0,000 sehingga telah memenuhi syarat $-1,98 < CR > 1,98$ dan probabilitas $< 0,05$. Karenanya disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

5. Besaran nilai CR untuk pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai sebesar 5,770 dengan probabilitas 0,000 sehingga telah memenuhi syarat $-1,98 < CR > 1,98$ dan probabilitas $< 0,05$. Karenanya disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

5.4. Uji Mediasi

5.4.1. Mediasi Budaya organisasi pada Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja pegawai

Budaya organisasi dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan jenis mediasi parsial, yaitu mediasi dimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dapat diberikan secara langsung maupun melalui mediasi budaya organisasi. Berdasarkan hasil dari uji SEM menggunakan AMOS 22.0, diketahui bahwa besaran pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,578. Sementara besaran pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,281. Mengacu pada kedua hasil tersebut, maka dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung memiliki besaran lebih besar dari pengaruh langsung, karenanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai lebih baik dilakukan melalui mediasi dari budaya organisasi (pengaruh secara tidak langsung/ *indirect effect*).

5.4.2. Mediasi Budaya organisasi pada Pengaruh Iklim organisasi terhadap Kinerja

Budaya organisasi dapat memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai dengan jenis mediasi parsial, yaitu dimana pengaruh dari iklim organisasi terhadap kinerja pegawai dapat diberikan secara langsung maupun melalui mediasi dari budaya organisasi. Berdasarkan hasil dari uji SEM menggunakan AMOS 22.0, diketahui bahwa besaran pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari iklim organisasi terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,629 dengan arah negatif. Sementara besaran pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,132 juga dengan arah negatif. Mengacu pada kedua hasil tersebut, maka dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung memiliki besaran lebih besar dari pengaruh langsung, karenanya pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai lebih baik dilakukan melalui mediasi dari budaya organisasi (pengaruh secara tidak langsung/ *indirect effect*).

5.5. Pembahasan

5.5.1. Pengaruh Kepemimpinan transformasional, Iklim organisasi, dan Budaya organisasi terhadap Kinerja pegawai

Kinerja pegawai pada sebuah perusahaan akan selalu ditentukan oleh faktor internal dan faktor eksternal dari setiap pegawai didalam perusahaan tersebut (Robbins dan Judge, 2009). Faktor eksternal berpengaruh besar pada kinerja pegawai karena pada dasarnya setiap orang akan selalu bereaksi atas rangsangan yang ada disekitarnya. Kepemimpinan transformasional, iklim organisasi dan budaya organisasi merupakan faktor-faktor luar yang

keberadaannya akan selalu dipersepsikan berbeda oleh setiap pegawai dan karenanya akan mempengaruhi kinerja pegawai secara berbeda.

Gibson (2008) menjelaskan lebih lanjut bahwasannya pada perusahaan-perusahaan penerapan kepemimpinan yang baik akan membuat para pegawai bekerja secara lebih baik. Demikian juga faktor iklim organisasi dan budaya organisasi yang biasanya tercermin dalam pola kerja dan relasi sosial yang terjadi pada perusahaan akan berdampak pada motivasi dalam bekerja yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil analisis memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dibuktikan oleh Gutierrez, dkk (2014), penelitian Hakim dan Hadipapo (2017), Setiawan (2012), Nurwati, dkk (2016), Sundi K (2013), serta penelitian Yeh dan Hong (2012). Mengacu pada hasil-hasil yang didapat penelitian-penelitian tersebut serta hasil pada penelitian ini terlihat bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang konsisten berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dimana semakin baik kepemimpinan transformasional diterapkan maka akan semakin baik kinerja pegawai dari sebuah perusahaan.

Hasil penelitian Andari (2017) dan M. Saleh Lubis (2017) membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hal ini sesuai dengan hasil pembuktian pada penelitian ini. Hal ini berarti hasil dari penelitian membuktikan bahwa baik buruknya kinerja pegawai perusahaan juga dipengaruhi oleh iklim organisasi dari perusahaan tersebut.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja yang dibuktikan pada penelitian ini sesuai dengan hasil yang didapatkan pada penelitian Nurwati, dkk (2016), Hakim dan Hadipapo (2017), Sudirjo dan Kristanto (2016), serta penelitian Wirda dan Azra (2007) dimana budaya organisasi terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

5.5.2. Pengaruh Kepemimpinan transformasional dan Iklim organisasi terhadap Budaya organisasi

Budaya organisasi (Robbins dan Judge, 2009) merupakan segala sesuatu yang tercermin dalam kebiasaan dan pola perilaku setiap anggota organisasi sebagai cerminan dari norma-norma yang diyakini dalam organisasi tersebut. Gibson (2008) menjelaskan bahwa suatu perusahaan akan selalu memiliki budaya organisasi yang berbeda-beda, hal ini terkait dengan kebiasaan-kebiasaan serta perlakuan-perlakuan yang biasa terjadi pada sebuah perusahaan. Kepemimpinan transformasional merupakan perlakuan pemimpin kepada bawahannya yang transformasional, hal ini karena merupakan perlakuan akan dipersepsikan oleh para bawahan dan akhirnya akan membentuk sebuah budaya organisasi. Demikian pula iklim organisasi yang merupakan cerminan kondisi situasi kerja yang dirasakan oleh setiap pegawai, dimana hasil persepsian tersebut akan membuat seorang pegawai memiliki pola dan perilaku yang selalu sesuai dengan iklim yang ada dan pada akhirnya akan membentuk budaya.

Hasil penelitian Gutierrez, dkk (2014) serta penelitian Nurwati, dkk (2016) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap budaya organisasi, sama dengan hasil analisis penelitian ini yang membuktikan hal yang serupa. Berdasarkan hasil-hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa

semakin baik kepemimpinan transformasional diterapkan maka akan semakin tinggi budaya organisasi dari sebuah perusahaan dipersepsikan oleh para pegawainya.

Hasil analisis penelitian membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap budaya organisasi dimana hasil tersebut serupa dengan pembuktian dari penelitian yang dilakukan oleh Purwanti dan Nurhayati (2016) serta penelitian Lubis (2017). Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya budaya organisasi perusahaan dipengaruhi oleh iklim organisasi. Mengacu pada koefisien pengaruh dari masing-masing variabel, diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif demikian juga iklim organisasi berpengaruh positif. Hal ini berarti semakin baik kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi maka akan semakin besar budaya organisasinya.

6. Penutup

5.1. Kesimpulan

Kesimpulan dalam penarikan hipotesis penelitian dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi.
2. Iklim organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi.
3. Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
4. Iklim organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
5. Budaya organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
6. Budaya organisasi terbukti dapat memediasi pengaruh dari kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. Mediasi yang terjadi bersifat signifikan.

5.2. Implikasi Kebijakan

Implikasi manajerial yang dapat diberikan berdasarkan kesimpulan penelitian diatas antara lain:

1. Untuk meningkatkan penerapan kepemimpinan transformasional, membuat iklim organisasi menjadi lebih baik serta menciptakan budaya organisasi yang positif. Peningkatan penerapan kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi tersebut juga akan berdampak pada peningkatan budaya organisasi, dan karena adanya peningkatan budaya organisasi ini maka kinerja pegawai juga akan menjadi lebih baik.
2. Inovasi konsep kepemimpinan transformasional adalah upaya untuk melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan atas pelaksanaan sebuah pekerjaan. Dengan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, para bawahan akan merasa terlibat dan menjadi lebih bertanggungjawab dalam melaksanakan pekerjaan, karenanya para bawahan akan bekerja secara lebih baik sehingga akan menghasilkan kinerja yang lebih baik juga.

3. Peningkatan kondisi iklim organisasi dapat diprioritaskan pada usaha untuk meningkatkan persepsi para bawahan atas struktur organisasi. Struktur yang fleksibel dapat dilakukan dengan tidak menjadikan satu bagian hanya bekerja untuk bagiannya saja, namun dapat bekerja sama dengan bagian yang lainnya. Pada struktur yang fleksibel, seorang atasan tidak hanya memberikan perintah, namun juga turut bersama-sama dengan bawahannya melaksanakan suatu pekerjaan walaupun dengan beban yang tidak sama besarnya. Pada struktur yang fleksibel ini para bawahan akan dilibatkan secara lebih besar dalam pengambilan keputusan yang sebelumnya menjadi *domain* dari para atasan, karenanya para bawahan akan menjadi lebih bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan.
4. Diupayakan perubahan atas kondisi diutamakannya orientasi hasil tersebut. Organisasi dapat menerapkan sistem *reward* yang ditujukan untuk menghargai upaya para pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Proses dalam pelaksanaan pekerjaan yang didalamnya terdapat pengorbanan dari para bawahan menjadi dasar penilaian dari kinerja secara keseluruhan, dan karenanya para bawahan akan merasa dihargai dalam bekerja. Hal ini akan menciptakan sebuah budaya organisasi yang lebih baik dan akan berdampak pada pelaksanaan kerja yang lebih baik dari para bawahan.

5.3. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis dari penelitian ini antara lain:

1. Penelitian ini mendukung teori perilaku organisasi dimana sumber daya manusia dalam sebuah organisasi merupakan modal terpenting dalam pelaksanaan aktivitas kerja dari organisasi tersebut.
2. Konsep budaya organisasi sebagai sebuah norma yang terbangun karena adanya kebiasaan yang terus diterapkan juga telah didukung dari hasil penelitian ini. Demikian juga konsep iklim organisasi yang merupakan persepsi atas suasana dalam lingkungan pekerjaan telah dibuktikan memiliki pengaruh terhadap budaya organisasi.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan yang ada berdasarkan proses penelitian yang telah dilakukan antara lain:

1. Hasil dari penelitian ini hanya menggambarkan sebagian kecil kinerja pegawai pada sebuah instansi pemerintahan, khususnya hanya pada sekretariat DPRD Kota Semarang saja. Hasil ini kurang dapat dijadikan sebagai dasar generalisasi bagi kinerja para pegawai secara keseluruhan;
2. Koefisien determinasi untuk budaya organisasi sebagai variabel interverning yang dipengaruhi kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi hanya sebesar 36%, dengan sisa sebesar 67% dipengaruhi variabel lainnya. Hasil ini dirasa kurang besar mengingat kontribusi dari kedua variabel kurang dari 50% sehingga kurang kuat dalam menjelaskan variasi perubahan dari budaya organisasi yang terjadi;

3. Koefisien determinasi untuk kinerja pegawai sebagai variabel terikat yang dipengaruhi kepemimpinan transformasional, iklim organisasi dan budaya organisasi sebesar 57%, dengan sisa sebesar 43% dipengaruhi variabel lainnya. Walaupun kontribusi dari ketiga variabel sudah lebih dari 50% namun masih dirasa kurang kuat dalam menjelaskan variasi perubahan dari kinerja pegawai yang terjadi;

5.5. Rekomendasi Penelitian

Untuk menjadikan penelitian mendatang lebih baik dari penelitian yang saat ini telah dilakukan, maka dapat diupayakan beberapa hal berikut:

1. Ada baiknya dilakukan penelitian dengan melibatkan para pegawai lintas instansi, hal ini patut diupayakan untuk dapat memberikan gambaran terkait kinerja pegawai dan faktor – faktor yang mempengaruhinya, terutama pada instansi-instansi pemerintahan;
2. Perlu dikembangkan variabel-variabel bebas lainnya yang berpengaruh terhadap budaya organisasi dan kinerja pegawai. Penelitian mendatang diharapkan dapat menyertakan variabel-variabel seperti motivasi kerja, komitmen organisasi maupun variabel lain yang menurut kajian para ahli berpengaruh terhadap budaya organisasi dan juga kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Hakim dan Anwar Hadipapo (2015). *Peran Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Wawotobi*. Jurnal Universitas Islam Sultan Agung Semarang
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis : A Multilevel Framework for Examining The Diffusio of Transformational Leadership*. Journal of Leadership Quarterly.6(2),199-218.
- Denny Setiawan (2012). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Keuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di PT. Tohitindo Multi Craft Industries Krian*. Jurnal
- Dewi Purwanti dan Mafizaton Nurhayati (2016). *Pengaruh Iklim Organisasi dan Tipe Kepribadian terhadap Stres Kerja dan Perilaku Kewargaan (Studi pada Karyawan Klinik Laboratorium Prodia Cabang Menteng Jakarta)*. Jurnal Manajemen Voume 20 Nomor 02. ISSN 1410-3583
- Fisla Wirda dan Tuti Azra. (2007). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Politeknik Negeri Padang*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis April 2007 Volume 2 Nomor 1
- Frans Sudirjo dan Theodorus Kristanto (2016). *Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Keputusan Kerja terehadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi pada Rumah Sakit PT VALE Soroako, Sulawesi Selatan)*. Jurnal Ilmiah Serat Acitya UNTAG Semarang.
- Lussier, N Roberts. (2005). *Human Relations in Organization Applications and Skill Building*. New York: Mc Graw Hill.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Yogyakarta : Andi.
- M. Saleh Lubis (2015). *Pengaruh Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Pembentukan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan dalam Rangka Peningkatan Kinerja*. E-Jurnal Apresiasi Ekonomi Vol. 03. No. 02.
- Nelson Gutteres, Wayan Gede Supartha dan Made Subudi (2014). *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kinerja Pegawai Kantor Kepresidenan Timor Leste*. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 3.11 (2014): 639-649.

- Noe, dkk: 2008, 18) Noe, Raymond A dkk. (2008). *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage Six Edition*. Singapore. Macgraw Hill.
- Nurwati, Umar Nimran, Margono Setiawan, dan Surachman (2016). *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Kerja, Perilaku Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Propinsi Sulawesi Tenggara)*. Jurnal Aplikasi Manajemen Volume 10 Nomor 1
- Robbins, Stephen P dan Timothy A Judge. 2009. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Schein, Edgar H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. Fourth Edition. Jossey-Bass. A Wiley Imprint, Market Street. San Fransisco CA.
- Siswadi, Edi. 2012. *Birokrasi Masa Depan*. Bandung: Mutiara Press.
- Sundi K (2013). *Effect of Transformational Leadership and Transactional Leadership on Employee Performance of Konawe Education Department at South East Sulawesi Province*. International Journal of Business and Management Invention. 2(12): h:50-58.
- Yammarino,F.Y dan Bass B.M. (1990). *Long Term Forecasting or Transformational Leadership and Its Effect Among Naval officers*. *Group and Organizational Studies*, 15:382-395.