

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI

Ahmad Qoni Dewantoro*

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Gresik, Gresik, Indonesia, ahmadqoni_d@umg.ac.id

*Corresponding author

Abstract

Background – Currently, company leaders, besides being tasked with assessing the performance of their employees, also need transformational abilities because transformational management has been proven to increase productivity in the workplace.

Aim – The aims of this study were to determine the effect of transformational leadership on employee performance, both directly and indirectly through organizational culture and motivation.

Design/ methodology/ approach – The research method refers to a positivism approach with quantitative methods, using 77 participants as a sample for filling out the questionnaire, while Path Analysis is used to analyze the data that has been collected.

Findings – This study refutes the notion that transformative leadership has a direct impact on employee performance. By inspiring their employees, transformational leaders have an indirect effect on performance. Furthermore, the characteristics of organizational culture are not significantly influenced by transformative leadership.

Conclusion - Transformational leaders can use various sources of inspiration to improve performance. As a result, leaders play an important role in increasing employee motivation.

Research Implication - The findings of this study have managerial significance because a shift in leadership style is necessary to improve performance. These results highlight the value of transformative and motivational leadership in enhancing workplace performance.

Limitations – This research only collects data from one banking company, then the characteristics of the sample have different characteristics from the others, where the bank as a sample is owned by the regional government so that it may be different if the data is taken based on ownership and also different banks.

Keyword: Leadership, Transformational, Organizational, Culture, Motivation, Employee

Abstrak

LatarBelakang - Saat ini pimpinan perusahaan selain bertugas menilai kinerja para karyawannya juga diperlukan kemampuan transformasional karena manajemen transformasional telah terbukti meningkatkan produktivitas di tempat kerja

Tujuan - Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui budaya organisasi dan motivasi

Desain /Metodologi /Pendekatan - Metode penelitian merujuk pendekatan positivisme dengan metode kuantitatif, menggunakan 77 partisipan sebagai sampel untuk pengisian kuesioner, sedangkan Path Analysis digunakan untuk menganalisis data yang telah terkumpul

Temuan - Penelitian ini membantah anggapan bahwa kepemimpinan transformatif memiliki dampak langsung terhadap kinerja karyawan. Dengan menginspirasi karyawan mereka, pemimpin transformasional memiliki efek tidak langsung pada kinerja. Selanjutnya, karakteristik budaya organisasi tidak dipengaruhi secara signifikan oleh kepemimpinan transformatif.

Diterima : 17 Maret 2023

Direview : 02 Mei 2023

Direvisi : 31 Mei 2023

Disetujui : 31 Mei 2023



Kesimpulan - Pemimpin transformasional dapat menggunakan berbagai sumber inspirasi untuk meningkatkan kinerja. Akibatnya, pemimpin memainkan peran penting dalam meningkatkan motivasi karyawan.

Implikasi Penelitian - Temuan penelitian ini memiliki signifikansi manajerial karena pergeseran gaya kepemimpinan diperlukan untuk meningkatkan kinerja. Hasil ini menyoroti nilai kepemimpinan transformatif dan motivasi dalam meningkatkan kinerja di tempat kerja.

Batasan Penelitian - Penelitian ini hanya menggali data dari satu perusahaan perbankan saja, kemudian karakteristik sampel memiliki karakter yang berbeda dengan yang lain, dimana bank sebagai sampel dimiliki oleh pemerintah daerah sehingga dimungkinkan berbeda jika diambil data berdasarkan kepemilikan dan juga bank yang berbeda.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Transformasional, Budaya, Organisasi, Motivasi, Karyawan

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia memainkan peran penting dalam setiap bisnis yang sukses. Manajemen sumber daya manusia adalah kunci kemakmuran organisasi. Menurut Manullang (2018), keberhasilan suatu perusahaan tergantung pada kualitas sumber daya manusianya. Kualitas ini dapat ditentukan oleh budaya kerja, budaya organisasi, kompetensi sumber daya manusianya, lingkungan kerja dan juga kinerja yang meningkat. Kinerja menjadi sangat penting, karena sebagai indikator yang menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi (Pawirosumarto et al., 2017). Oleh karena itu, penting untuk melihat variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu telah banyak mengkaji terkait kinerja yang dipengaruhi oleh kepemimpinan, budaya perusahaan (organisasi) dan juga motivasi Buil et al., (2019); Manzoor et al (2019); Bastari et al., (2020); Afsar dan Umrani, (2020). Penelitian Eliyana dan Ma'arif (2019) memberikan hasil sebaliknya. Oleh karena

penting untuk dilakukan penelitian kembali kinerja yang dipengaruhi kepemimpinan, budaya organisasi juga motivasi kerja. Penelitian terdahulu telah menunjukkan banyak penelitian terkait dengan kepemimpinan, namun demikian penelitian-penelitian tersebut masih terjadi perdebatan dalam mengungkap hasil dari pengaruh kepemimpinan, seperti Kepemimpinan memiliki dampak besar pada seberapa baik kinerja karyawan. Suhendi dan Sahya (2010), kepemimpinan merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi kinerja pegawai. Sanjiwani dan Sauna (2016) menunjukkan bagaimana kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan kinerja. Nurhidayah (2005) menunjukkan, bagaimanapun, bahwa efektivitas tenaga kerja tidak terlalu dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. Penelitian serupa Nurudin dan Rohendi (2016) memberikan bukti empiris kalau kepemimpinan transformatif tidak memiliki dampak pada kinerja. Perdebatan ini akan diteliti

kembali agar dapat memperjelas hasil-hasil penelitian tersebut.

Budaya perusahaan juga mempengaruhi kinerja karyawan. Djuremi et al., (2016) mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh cukup besar terhadap kinerja pegawai di Dinas Pasar Semarang. Nurudin dan Rohendi (2016) juga menunjukkan bahwa budaya perusahaan mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, motivasi kerja merupakan salah satu penentu kinerja pegawai. Karyawan dengan motivasi tinggi, yang sangat baik juga akan memberikan dampak yang luar biasa.

Kepemimpinan memiliki dampak penting dalam mendefinisikan budaya tempat kerja dan meningkatkan motivasi. Bass dan Avolio (1993) berpendapat bahwa ada hubungan yang sangat kuat antara kepemimpinan transformatif dan budaya organisasi. AbuAlRub dan Nasrallah (2017) mengungkapkan bahwa perilaku kepemimpinan mempengaruhi budaya perusahaan. Rijal (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi budaya perusahaan. Salah satu tugas pemimpin adalah menginspirasi bawahannya untuk memiliki kinerja yang tinggi. Baskoro dan Yudi (2015) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh terhadap motivasi kerja. Tampi (2014) mengungkapkan bahwa motivasi

memberikan kontribusi yang cukup baik bagi karyawan PT. Penjualan BNI Regional Manado. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan motivasi kerja akan meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka diharapkan penelitian mampu untuk menilai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung yang dimediasi oleh budaya organisasi dan motivasi. Ada perbedaan mengenai studi tentang kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Penelitian ini mengklarifikasi perdebatan yang telah dijelaskan.

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan karismatik berkembang menjadi gaya transformasional yang lebih efektif dan populer. Pemimpin bertanggung jawab untuk mengembangkan misi dan budaya yang menginspirasi tim mereka untuk mencapai yang terbaik. Dalam skenario ini, pekerja memiliki keyakinan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap atasannya, yang semuanya berfungsi untuk mendorong mereka untuk melaksanakan tugas-tugas yang diperlukan. Pemimpin transformasional berbagi pengetahuan, mempromosikan ide-ide baru dan



mendukung karyawan untuk berpikir out of the box (Jyoti dan Dev, 2015). Robbins dan Coulter (2007) mendefinisikan pemimpin transformatif sebagai seseorang yang menarik dan memperhatikan kebutuhan pengikutnya akan rangsangan mental dan emosional. (Buil et al., (2019) kepemimpinan transformasional adalah kemampuan mengkomunikasikan visi masa depan yang jelas dan positif, seorang pemimpin mendukung dan mendorong bawahan untuk berkembang, kemampuan memberikan dorongan dan pengakuan kepada bawahan, kemampuan memupuk kepercayaan, keterlibatan, dan kerja sama di antara anggota tim, dapat mendorong memikirkan masalah dengan cara baru, mampu mengaplikasi hal-hal yang disampaikan kebawahn, dan mampu menanamkan kebanggaan dan rasa hormat pada orang lain dan menginspirasi bawahan.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi terdiri dari kepercayaan, nilai, dan kebiasaan bersama para anggotanya. Budaya perusahaan adalah cara karyawannya berinteraksi satu sama lain dan lingkungan mereka. Mangkunegara (2005), budaya organisasi terdiri dari asumsi bersama anggotanya tentang bagaimana sesuatu harus dilakukan dan bagaimana perasaan mereka tentang berbagai masalah; seperangkat asumsi bersama ini kemudian

berfungsi sebagai landasan bagi cara setiap orang dalam organisasi mendekati pekerjaan mereka. Budaya organisasi/perusahaan meliputi aspek luas dan dalam, sehingga dapat dijadikan dasar untuk membuat iklim perusahaan yang ideal. Budaya adalah pikiran, karya, dan apa-apa yang telah dihasilkan oleh manusia dan karenanya hanya dapat dimunculkan setelah melalui proses belajar. Budaya adalah esensi dari sesuatu yang utama pada organisasi. Kegiatan yang bersifat reward dan punishmen bagi anggota menjelaskan boleh tidaknya perilaku anggota. Maka budaya memuat apa yang dilarang dan tidak untuk dilakukan, sebagai sebuah panduan yang digunakan dalam melaksanakan kegiatan perusahaan (Paais dan Pattiruhu, 2020)

Kinerja Karyawan

Pola pikir pekerja terhadap pekerjaan mereka adalah salah satu komponen tempat kerja yang paling banyak diteliti. Kinerja karyawan memiliki nilai karena menunjukkan hasil kerja seorang karyawan. Kinerja menurut Wirawan (2009) adalah hasil dari pelaksanaan tanggung jawab yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang dalam jangka waktu tertentu. Hasibuan (2001), di sisi lain, mendefinisikan kinerja sebagai hasil usaha seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dengan mempertimbangkan pengetahuan, pengalaman, usaha, dan



pengabdianannya selama jangka waktu tertentu. Mengingat hal di atas, tampaknya masuk akal untuk mendefinisikan kinerja karyawan sebagai kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan seseorang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya di dalam suatu organisasi.

Motivasi

Motivasi memiliki peran penting bagi karyawan agar dapat menjadi daya dorong bekerja dengan baik dalam mencapai tujuan individunya dan juga tujuan organisasi. Motivasi terus dipandang sebagai sebuah kunci utama dalam mendorong agar individu bertindak mencapai tujuan. Oleh karenanya organisasi harus dapat memperhatikan setiap keputusan yang darahkan pada hal-hal yang dapat mendorong dan motivator, baik yang bersifat instrinsik maupun ekstrinsik.

Penelitian dalam sepuluh tahun terakhir juga telah memberikan bukti empiris bahwa motivasi dapat menjadi anteseden penting bagi kinerja seperti Andriani et al., (2018); Rita et al., (2018); Purba dan Sudibjo (2020). Demikian pula motivasi bisa memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja, seperti penelitian Sparks dan Schenk, (2001); Afsar dan Umrani, (2020); Paais dan Pattiruhu, (2020); Idris et al., (2022)

Hipotesis

Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa, kepemimpinan transformasional berdampak pada kinerja karyawan. Kinerja terbukti dipengaruhi oleh kepemimpinan transformatif oleh Carter et al., (2013); Buil et al., (2019); Manzoor et al., (2019). Beberapa indikasi penting bahwa kepemimpinan transformasional adalah kemampuan mengkomunikasikan visi masa depan yang jelas dan positif, seorang pemimpin mendukung dan mendorong bawahan untuk berkembang, kemampuan memberikan dorongan dan pengakuan kepada bawahan, kemampuan memupuk kepercayaan, keterlibatan, dan kerja sama di antara anggota tim, dapat mendorong memikirkan masalah dengan cara baru, mampu mengaplikasi hal-hal yang disampaikan kebawahn, dan mampu menanamkan kebanggaan dan rasa hormat pada orang lain dan menginspirasi bawahan Buil et al., (2019), Demikian juga Donkor et al., (2021) memberikan indikator penting sebagai penciri kepemimpinan transaformasional yaitu bertindak dengan cara yang membangun rasa hormat orang lain, mampu menentukan tujuan yang kuat, dapat mempertimbangkan konsekuensi moral dan etis dari keputusan, dan mampu menekankan pentingnya memiliki rasa misi kolektif.

Oleh karena itu kepemimpinan transformasional akan dapat meningkatkan kinerja karyawan jika seorang pemimpin itu memiliki kemampuan mengkomunikasikan visi masa depan terhadap bawahan, memiliki kemampuan mendukung dan mendorong staf untuk berkembang lebih baik, mampu memberi motivasi bagi bawahan, dan seorang pemimpin yang mampu terlibat dalam kerjasama tim maka akan dapat meningkatkan kinerja.

H₁: *Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan*

Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi

Penelitian terdahulu telah banyak menguji peran budaya organisasi bagi kinerja karyawan. Trang (2013); Rahmatullah et al., (2022); Riyanto, (2021) memberikan informasi penting bahwa pengaruh budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Peran lain dari variabel budaya organisasi adalah menjadi konsekuensi dari kepemimpinan termasuk kepemimpinan transformasional. Peran ini telah dibuktikan dengan penelitian Rijal (2016) yang menunjukkan bagaimana budaya organisasi dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. Penelitian Nugroho (2013) menunjukkan ada keterkaitan antara budaya dan kepemimpinan terhadap kinerja. Penelitian

lain seperti Riyanto, (2021); Elkordy, (2022); Idris et al., (2022) dan Li et al., (2018) yang menunjukkan kemampuan variabel budaya organisasi dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

Indikasi kuat bahwa kepemimpinan transformasional akan dapat mempengaruhi budaya organisasi jika dalam kepemimpinannya mampu mengkomunikasikan visinya dengan jelas dan positif, mendukung dan mendorong bawahan untuk berkembang, mendorong dan memberi pengakuan kepada bawahan, memupuk kepercayaan, keterlibatan, dan kerja sama, mendorong dalam memikirkan pemecahan masalah dengan cara baru, mampu mengaplikasi hal-hal yang disampaikan ke bawahan, dan dapat menanamkan kebanggaan dan rasa hormat pada orang lain dan menginspirasi bawahan. Demikian juga bahwa bahwa budaya organisasi mampu memainkan perannya sebagai variabel pemediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja adalah jika organisasi tersebut memiliki keterbukaan,

H₂: *Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Secara Tidak Langsung Melalui Budaya Organisasi*

Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan Melalui Motivasi

Kepemimpinan transformasional telah mengubah dorongan intrinsik karyawan untuk bekerja. Untuk mencapai tujuan organisasi, para eksekutif memotivasi karyawan mereka. Dengan cara ini, mereka menginspirasi anggota tim untuk memberikan 100%. Salah satu peningkatan upaya yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi adalah contoh motivasi, seperti yang didefinisikan oleh Jusmaliani (2011). Kebutuhan ini berfungsi sebagai batu loncatan untuk inspirasi lebih lanjut. Ketika seseorang merasa gelisah dan cemas, itu karena dia belum menemukan cara untuk mendapatkan apa yang dia inginkan. Kebutuhan atau keinginan ini bersifat internal bagi individu. Tindakan yang diilhami oleh emosi inilah yang pada akhirnya menghasilkan hasil yang diinginkan.

Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh terhadap motivasi pelayanan publik (De Gennaro, 2018). Kemampuan kepemimpinan transformasional ini akan dapat mempengaruhi motivasi kerja jika dalam kepemimpinan mampu mengkomunikasikan visi dengan jelas dan positif, mendukung dan mendorong bawahan untuk berkembang, mendorong dan memberi pengakuan kepada bawahan, memupuk kepercayaan, keterlibatan, dan

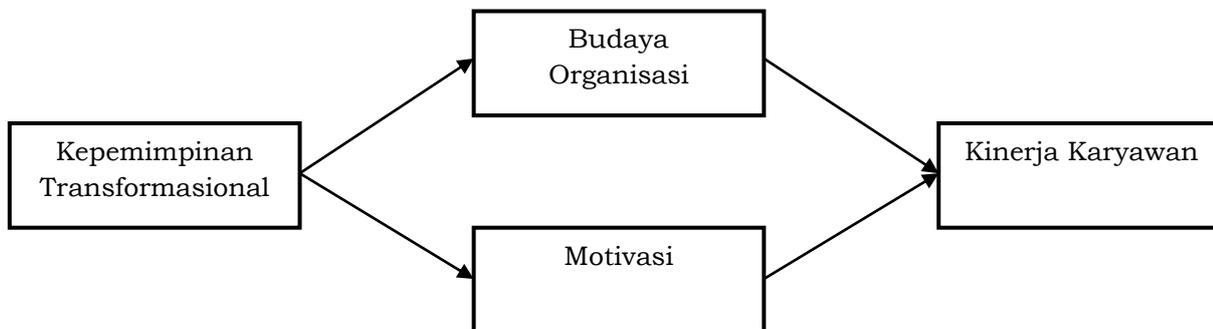
kerja sama, mendorong dalam memikirkan pemecahan masalah dengan cara baru, mampu mengaplikasi hal-hal yang disampaikan kebawahan, dan dapat menanamkan kebanggaan dan rasa hormat pada orang lain dan menginspirasi bawahan. Karyawan yang termotivasi cenderung bekerja lebih baik, seperti yang ditunjukkan oleh penelitian seperti yang dilakukan oleh Ryanto et al., (2017); Otto (2018); Kharis (2015), Penelitian lain juga telah memberikan bukti bahwa motivasi berperan dalam mengintervensi pengaruh kepemimpinan transformasional atas kinerja karyawan, seperti Bastari et al., (2020); Afsar dan Umrani, (2020), Idris et al., (2022); Paais dan Pattiruhu, (2020)

Pemimpin transformasional mampu mengkolaborasikan semua bawahan dan merubah keyakinan menjadi positif, sikap positif, dan tujuan pribadi semua bawahan untuk diarahkan pada satu titik kinerja. Dukungan dari pimpinan inilah diharapkan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Indikasi kuat bahwa motivasi dapat berperan menjadi mediator antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja jika motivasi karyawan memiliki keadilan dalam jenjang karir, adanya motivasi reward yang akan diterima, adanya perhatian, kepedulian yang diberikan organisasi terhadap kebutuhan keluarga,

menerima perlakuan yang layak dalam lingkungan organisasi dan adanya orang-orang dalam organisasi sangat baik dan profesional. Jika indikasi itu ada maka

kinerja karyawan dimungkinkan akan meningkat. Peneliti berhipotesis bahwa:

H₃: *Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Secara Tidak Langsung Melalui Motivasi*



Gambar 1: Model Kerangka Penelitian

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di PT. Bank DKI Cabang Gresik Jl. Veteran No. 27D Kebomas Kab Gresik, Jawa Timur. Bank DKI merupakan Bank Umum dan Badan Usaha Milik Daerah yang kepemilikan sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dan PD Pasar Jaya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan di PT Bank DKI Cabang Gresik. Kepemimpinan yang digunakan dalam organisasi ini adalah kepemimpinan transformatif. Loyalitas dan ketundukan pekerja kepada pemimpin merupakan ciri dari implementasi kepemimpinan transformasional. Namun, atasan dan

bawahan memiliki hubungan kerja dan persaudaraan yang kuat.

Positivisme dijadikan sebagai paradigma dalam penelitian ini. Siswanto (2012) menegaskan bahwa positivis memahami pentingnya mengidentifikasi dan mengobati akar penyebab. Motivasi karyawan, budaya organisasi, dan kepemimpinan transformasional adalah beberapa variabel yang menyebabkan terjadinya kinerja karyawan, untuk itu penelitian ini dalam istilah lain sebagai penelitian kuantitatif

Penelitian kuantitatif ini digunakan untuk melakukan uji terhadap keterkaitan pengaruh atas variabel yang diduga sebelumnya melalui hipotesis. Pengujian dilakukan melalui data terkumpul melalui instrumen penelitian. Instrumen penelitian ini berbentuk kuesioner, dengan data yang

dikumpulkan melalui tanggapan individu yang bekerja untuk perusahaan. Penelitian semacam ini diklasifikasikan sebagai eksplanatori karena berusaha menjelaskan suatu topik untuk menjawab pertanyaan penelitian. Eksplanatori ini bertujuan untuk melakukan pengujian hubungan/pengaruh antara variabel yang didalilkan (Supriyanto et al., 2010).

Peneliti menentukan jumlah sampel sebanyak 77 orang karyawan dengan metode sampling jenuh, jumlah ini sudah memenuhi kaidah jumlah sample yang disyaratkan yakni 30 sampai 500 sampel (Sugiyono, 2017). Karena ada variabel mediasi antara variabel bebas (dependen) dan terikat (independen), maka path analysis digunakan dalam penelitian ini. Penelitian ini menganalisis pengaruh kepemimpinan, transformasional terhadap kinerja karyawan dan dimediasi oleh budaya organisasi, dan motivasi karyawan. Kreteria pengujian pengaruh mediasi menggunakan uji sobel dengan nilai statistik diatas 1.96 (Mubarak dan Darmanto, 2015).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Uji ketepatan skala pengukuran atau keabsahan data dilakukan terhadap item pertanyaan pada masing-masing variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja dan juga kinerja.

Hasil uji validitas diketahui bahwa semua indikator memiliki nilai diatas 0.5, sehingga item pertanyaan atau indikator yang digunakan untuk mengukur masing-masing variabel laten mampu mengukur apa yang hendak diukur atau telah memenuhi validitas konvergen sebuah indikator. Hasil ini sesuai dengan pendapat Hair *et al* (2014). Ketepatan skala pengukuran merupakan syarat yang harus dipenuhi agar pengujian lebih lanjut dapat dilakukan. Ketepatan skala terjadi menunjukkan setiap indikator yang dirumuskan memiliki dasar faktor yang sama. Bahwa item pertanyaan mampu mengukur konstruk yang diukur, dengan nilai item memiliki korelasi diatas 0.50

Uji Reliabilitas

Setiap variabel memiliki korelasi. Hasil uji korelasi menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang substansial antara masing-masing variabel. Temuan studi reliabilitas menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki tingkat ketergantungan yang agak tinggi. Dependabilitas variabel kepemimpinan sebesar 0,767. Nilai reliabilitas untuk komponen yang berkaitan dengan budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja masing-masing adalah 0,770, 0,716, dan 0,777. Sehingga ketepatan skala pengukuran reliabilitas kuesioner untuk semua variabel telah memenuhi reliabilitas internal konsistensi sesuai pendapat Gliem dan Gliem, (2003).



Pengujian Estimasi Model dan Analisis Jalur

Output dari analisis rute ditampilkan pada Tabel 2. Studi ini menemukan bahwa kepemimpinan transformatif tidak meningkatkan kinerja. Nilai t 0,261 dan kemungkinan 0,795 titik ke arah ini. Dapat disimpulkan kepemimpinan transformatif tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi dibentuk oleh unsur kepemimpinan transformatif. Variabel ini memiliki nilai t sebesar 15.827 dan nilai probabilitas kurang dari 1%, besarnya stimulus kepemimpinan transformasional pada budaya organisasi diperkirakan bernilai 0,877.

Kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif terhadap perubahan motivasi, hal ini ditunjukkan hasil pengolahan data dengan nilai t sebesar 2.082 dengan probabilitas 0.041. Budaya organisasi memiliki nilai sebesar 1.118 dengan nilai sign $0.267 > 0.05$, sehingga budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh pada kinerja, namun memiliki dampak perubahan positif bagi kinerja sebesar 0.255

Hasil olah data menunjukkan pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap motivasi karyawan ditunjukkan pada Tabel 2. Probabilitas kurang dari 1%, nilai t 4,011, dalam hal ini nilai berdampak positif sebesar 0.420 bernilai positif. Hasil pengujian menggunakan analisis secara terpisah, bahwa mediasi merupakan kondisi variabel mediasi yang menjelaskan jumlah *variance* tidak dapat dijelaskan. Berdasarkan hasil diketahui bahwa nilai pengaruh variabel mediasi dari budaya organisasi sebesar 0.224 (0.877×0.255) dengan nilai statistik sobel sebesar 0.95. Sedangkan pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional pada kinerja dimediasi motivasi 0.105 (0.420×0.251), dengan nilai statistik sobel sebesar 6.121. sehingga variabel budaya organisasi belum dapat berperan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karena nilai $t < 1.96$, sedangkan variabel motivasi memiliki peran dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dengan nilai $t > 1.96$.

Tabel 1
 Rata-rata, Tingkat Implementasi, Korelasi, Reliabilitas

No	Variabel	Rata-rata	Tingkat Penerapan	1	2	3	4
1	Kepemimpinan Transformasional	3.99	Tinggi	(0.767)			
2	Budaya Organisasi	3.91	Tinggi	0.877**	(0.770)		
3	Motivasi Karyawan	3.85	Tinggi	0.420**	0.523**	(0.716)	
4	Kinerja Karyawan	3.94	Tinggi	0.385**	0.435**	0.408**	(0.776)

Cronbach's alpha is presented in parenthesis

** $p < 0.01$

Sumber: Data Diolah, 2023



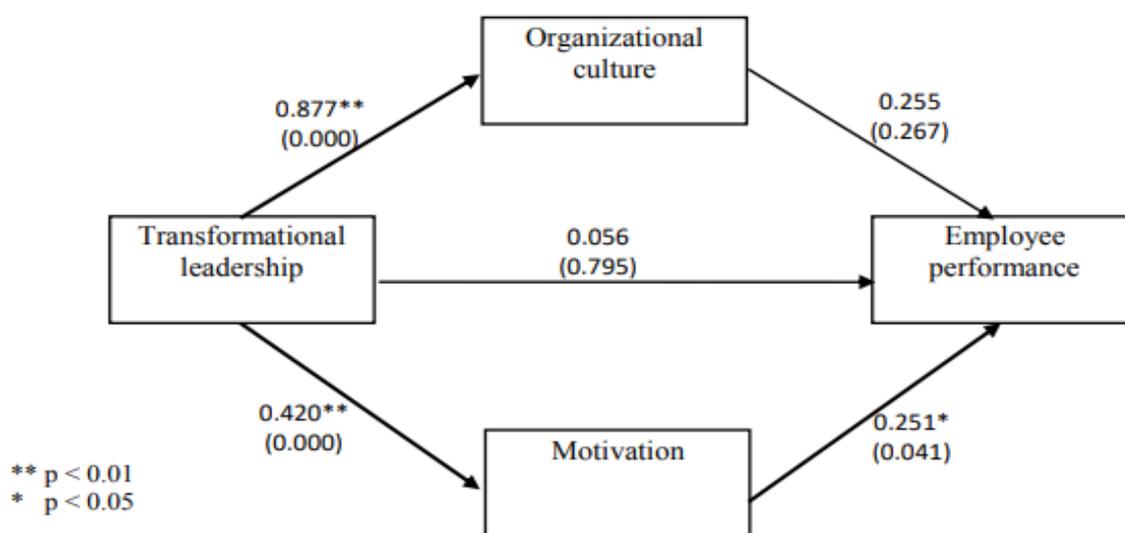
Tabel 2
 Estimasi Model

Hubungan antar variabel	b	T values	P values	R ²	F value
Kepemimpinan transformasional untuk kinerja karyawan	0.056	0.261	0.795		
Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan	0.255	1.118	0.267	0.235	7.47 (0.000)
Motivasi terhadap kinerja karyawan	0.251*	2.082	0.041		
Kepemimpinan transformasional ke budaya organisasi	0.877**	15.827	0.000	0.770	250.49 (0.000)
Kepemimpinan transformasional ke motivasi	0.420**	4.011	0.000	0.177	16.08 (0.000)

**p<0.01

*p<0.05

Sumber: Data Diolah, 2023



Gambar 2. Hasil Path Analysis

Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja

Secara empiris penelitian sebelumnya oleh Sanjiwani dan Sauna (2016); Carter et al., (2013); Walumbwa et al., (2011); Buil et al., (2019) memberikan bukti bahwa terdapat dampak kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, sehingga berdasarkan hasil pengolahan data tidak didukung oleh temuan penelitian ini serta variabel kepemimpinan transformasional tidak

cukup mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja. Kepemimpinan transformasional seharusnya dapat memberikan dampak terhadap kinerja, namun hal ini dapat terjadi karena banyak faktor. Tidak adanya peningkatan kinerja pegawai, membuktikan bahwa kepemimpinan transformatif tidak efektif. Pemimpin ditunjuk oleh pihak diluar organisasi, budaya organisasi berbeda dari kebiasaan

para karyawan atau bawahannya sebelumnya, meskipun demikian, mereka memiliki kepemimpinan yang hebat, tetapi variabel kepercayaan dan kesesuaian nilai perlu ditingkatkan, bagaimanapun kepercayaan dan keselarasan nilai memiliki peran penting dalam sebuah organisasi.

Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja dimediasi Budaya Organisasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kurang berperan dalam meningkatkan luaran yang dihasilkan karyawan dengan mengubah aspek-aspek yang mendasari pada budaya organisasi. Budaya organisasi dapat ditingkatkan dengan kepemimpinan transformasional, tetapi tidak banyak berpengaruh pada kinerja karyawan. Kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional secara tidak langsung melalui faktor budaya perusahaan. Hasil ini menolak hipotesis, dengan demikian penelitian saat ini tidak mendukung penelitian Thoyib, (2005); Shen et al., (2017); Riyanto, (2021); Elkordy, (2022); Idris et al., (2022); Li et al., (2018) yang menunjukkan kemampuan variabel budaya organisasi dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Peran pemimpin juga menjadi penting dalam terus mengkomunikasikan budaya organisasi yang ada di perusahaan,

karena jika pemimpin mampu memainkan perannya dalam hal keterbukaan, budaya saling percaya, budaya proaktif, budaya kemandirian yang diciptakan, budaya kolaborasi maka bukan tidak mungkin variabel ini menjadi penting dalam konteks hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan budaya perusahaan. Namun, budaya perusahaan belum terbukti mampu memediasi dalam meningkatkan output karyawan.

Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja dimediasi Motivasi

Pengujian yang telah dilakukan memberikan bukti bahwa kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan melalui kepemimpinan transformasional perlu melibatkan variabel tambahan, atau variabel mediasi. Temuan penelitian ini menguatkan temuan penelitian Trang (2013); Nurhidayah (2015); Nurudin dan Rohendi (2016) semuanya menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformatif tidak berdampak pada kinerja.

Pemeriksaan hubungan antara kepemimpinan transformatif dan peningkatan kinerja mengungkapkan hubungan tidak langsung, dimediasi oleh faktor-faktor yang terkait dengan motivasi

karyawan. Kinerja karyawan meningkat secara signifikan di bawah kepemimpinan transformasional karena motivasi. Kinerja karyawan dapat memperoleh manfaat dari penerapan kepemimpinan transformatif dibarengi dengan motivasi yang efektif. Temuan ini menguatkan Kharis (2015); Andriani et al., (2018); Afsar dan Umrani, 2020; Susanto (2021) yang menemukan bahwa motivasi menjadi mediasi penting dalam kaitan pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja.

KESIMPULAN

Penelitian ini menemukan karakteristik kepemimpinan transformatif lebih dominan diterapkan. Hasil secara keseluruhan menunjukkan bahwa pertama, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis yang diajukan ditolak. Kedua, budaya organisasi tidak memiliki peran mediasi pada kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis yang diajukan ditolak. Ketiga, diketahui bahwa motivasi dapat memainkan peran mediasinya atas kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, sehingga hipotesis yang diajukan diterima. Hanya ada sedikit bukti bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Pemimpin transformasional dapat menggunakan berbagai sumber

inspirasi untuk meningkatkan kinerja. Akibatnya, pemimpin memainkan peran penting dalam meningkatkan motivasi karyawan. Penelitian ini menambah literatur yang ada dengan menyimpulkan bahwa pemimpin yang transformatif memiliki pengaruh yang signifikan dalam membentuk budaya perusahaan. Budaya perusahaan ini masih belum mampu mendongkrak kinerja. Budaya perusahaan seringkali dapat meningkatkan kerjasama antar kelompok. Dapat diduga sebagian besar karyawan memiliki pengalaman kurang dari lima tahun. Hasil penelitian ini memiliki konsekuensi yang signifikan bagi manajemen, didorong untuk menggunakan posisi kekuasaan mereka untuk meningkatkan budaya dan output karyawan.

IMPLIKASI PENELITIAN

Penelitian ini memiliki implikasi penting bagi manajerial maupun penelitian yang akan datang. Implikasi Manajerial, pengambil keputusan dalam perusahaan perlu memahami karakteristik motivasi dan kepemimpinan transformasional yang telah diimplementasikan, sehingga kepemimpinan yang dijalankan benar-benar transformatif ini dapat meningkatkan kinerja. Sedangkan untuk implikasi penelitian dimasa depan dapat disarankan untuk memperbanyak partisipan dengan melibatkan semua kantor



cabang atau unit yang berbeda. Demikian juga untuk penelitian selanjutnya dapat memasukkan unsur-unsur yang berkaitan dengan kepercayaan dan keselarasan nilai, karena unsur-unsur tersebut sangat penting bagi efektivitas seorang pemimpin yang transformatif.

ACKNOWLEDGEMENT

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang membantu dalam penyelesaian artikel ini.

DAFTAR PUSTAKA

- AbuAlRub, R. F., & Nasrallah, M. A. (2017). Leadership behaviours, organizational culture and intention to stay amongst Jordanian nurses. *International Nursing Review*, 64(4), 520-527. <https://doi.org/10.1111/inr.12368>
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Andriani, S., Kesumawati, N. & Kristiawan, M. (2018) 'The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance', *International Journal of Scientific and Technology Research*, 7(7), pp. 19-29.
- Baskoro, Y. K., Yudi, Y., & Irwansyah, I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*, 3(1), 19-28. <http://dx.doi.org/10.20527/jbp.v3i1.1313>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership And Organizational Culture. *Public administration quarterly*, 112-121. <https://www.jstor.org/stable/40862298>
- Bastari, A., Eliyana, A., & Wijayanti, T. (2020). Effects of transformational leadership styles on job performance with job motivation as mediation: A study in a state-owned enterprise. *Management Science Letters*, 10(12), 2883-2888. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.019>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International journal of hospitality management*, 77, 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of organizational behavior*, 34(7), 942-958. <https://doi.org/10.1002/job.1824>
- De Gennaro, D. (2019). "Transformational leadership for public service motivation", *Journal of Economic and Administrative Sciences*, Vol. 35 No. 1, pp. 5-15. <https://doi.org/10.1108/JEAS-06-2018-0075>



- Djuremi, H., Budi, L., Minarsih., & Magdalena, M. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pasar Kota Semarang. *Journal Of Management*. Volume 2 No.2 Maret. Hal : 1-14.
- Donkor, F., Dongmei, Z. & Sekyere, I. (2021) 'The Mediating Effects of Organizational Commitment on Leadership Styles and Employee Performance in SOEs in Ghana: A Structural Equation Modeling Analysis', *SAGE Open*, 11(2).
doi: 10.1177/21582440211008894.
- Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.
<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Elkordy, M. (2022) 'Transformational Leadership and Organizational Culture as Predictors of Employees Attitudinal Outcomes', *Business and Management Dynamics*, 12(1), pp. 21–32.
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. *Midwest research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and community education*. <https://hdl.handle.net/1805/344>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition*. Essex: Pearson Education Limited.
- Hasibuan, M. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Idris, M., Firman, A., & Hidayat, M. (2022). 'The Effect of Transformational Leadership Style, Organizational Culture and Work Motivation Toward Employee Performance (Study on Developer Companies in Makassar)', *Academy of Strategic Management Journal*, 21(1), pp. 1–15.
- Jusmaliani. (2011). *Pengelolaan Sumber Daya Isnani*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Jyoti, J., & Dev, M. (2015). The impact of transformational leadership on employee creativity: The role of learning orientation. *Journal of Asia Business Studies*, 9(1), 78-98.
<https://doi.org/10.1108/JABS-03-2014-0022>
- Kharis, I. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (studi pada karyawan bank jatim cabang malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 20(1).
- Li, W., Bhutto, T. A., Nasiri, A. R., Shaikh, H. A., & Samo, F. A. (2018). Organizational innovation: the role of leadership and organizational culture', *International Journal of Public Leadership*, 14(1), pp. 33–47. doi: 10.1108/ijpl-06-2017-0026.
- Mangkunegara. (2005). *Sumber Daya Manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Manzoor, F., Wei, L., Nurun nabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMEs. *Sustainability*, 11(2), 436. <https://doi.org/10.3390/su11020436>
- Mubarak, A., & Darmanto, S. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan



Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PNS di Kecamatan Watukumpul Kabupaten Pemalang). *MAKSIMUM: Media Akuntansi Universitas Muhammadiyah Semarang*, 5(1), 1-16. DOI: <https://doi.org/10.26714/mki.v5i1.1719>

Nugroho, D.A. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Malang). *Jurnal Manajemen Bisnis*, 1(2). <https://doi.org/10.22219/jmb.v1i2.1334>

Nurdin, S., & Rohendi, A. (2016). Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Organisasi. *Ekodemika*, Vol. IV No.1 April 2016. Hal : 86-100. <https://doi.org/10.31294/jeco.v4i1.336>

Nurhidayah, F. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional terhadap Tujuan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Kreasi Sentosa Abadi, Tbk.

Otto, O. (2018). Pengaruh moderasi perilaku kewargaan organisasional terhadap pengaruh komitmen organisasional, kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Internasional Hukum dan Manajemen*, 00-00. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0026>

Paais, M. & Pattiruhu, J. R. (2020) 'Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance', *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), pp. 577-588. doi: 10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577.

Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Muchtar, M. (2017). Factors affecting employee performance of PT. Kiyokuni Indonesia. *International journal of law and management*, 59(4), 602-614. *Jurnal Internasional Hukum dan Manajemen*, 59(4). <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2016-0031>

Rahmatullah, A., Ramdansyah, A. D., Kambara, R., & Haryadi, D. (2022). Improving Organizational Performance with Organizational Culture and Transformational Leadership through Intervening Organizational Commitment Variables', *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 3(2), pp. 180-194. doi: <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v3i2>.

Rijal, S. (2016). The influence of transformational leadership and organizational culture on learning organization: A comparative analysis of the IT sector, Thailand. *Journal of Administrative and Business Studies*, 2(3), 121-129. <https://doi.org/10.20474/jabs-2.3.3>

Riyanto, S. (2021) 'Organizational Culture As A Mediator Motivation And Transformational Leadership On Employee Performance Organizational Culture as a Mediator Motivation and Transformational Leadership on Employee Performance', *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(May), pp. 67-79. DOI: <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0065>.

Riyanto, S., Sutrisno, A., & Ali, H. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Bursa Efek Indonesia. *Tinjauan Internasional Manajemen dan Pemasaran*, 7(3), 342-348. <http://dx.doi.org/10.22441/swot.v7i1.5462>

- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Manajemen* Edisi Kesepuluh. Jakarta: penerbit Erlangga.
- Sanjiwani, M.A., & Sauna, W. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Tujuan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagus Hayden Hotel Kuta, Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5, No. 2. Hal : 11331- 1159.
- Shen, Y., Ju, C., Koh, T. Y., Rowlinson, S., & Bridge, A. J. (2017). The impact of transformational leadership on safety climate and individual safety behavior on construction sites', *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 14(1), pp. 1–17. doi: 10.3390/ijerph14010045.
- Siswanto. (2012). *Wujudkan Perbankan Syariah Unggul Melalui Peningkatan Kualitas SDM: Riset Dosen*, Jakarta: Kementerian Agama RI
- Sparks, J. R. & Schenk, J. A. (2001) 'Explaining the effects of transformational leadership: An investigation of the effects of higher-order motives in multilevel marketing organizations', *Journal of Organizational Behavior*, 22(8), pp. 849–869. doi: 10.1002/job.116.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV.
- Suhendi, H. & Sahya, A. (2010). *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Supriyanto, A.S. & Masyhuri, M. (2010). *Metodologi Riset Manajemen Sumberdaya Manusia*. Malang: Pers UIN-MALIKI.
- Susanto, A. (2021) 'Analysis of the Effect of Transformational Leadership, Communication and Motivation on Employee Performance', *International Journal of Educational Review, Law And Social Sciences (IJERLAS)*, 1(2), pp. 129–136. doi: 10.54443/ijerlas.v1i2.45.
- Tampi, B.J. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia,Tbk (Regional sales Manado). *Jurnal "Acta Diurna" Jilid III*. Nomor 4. Hal : 1-20.
- Thoyib, A. (2005). Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 7(1), 60–73.
<https://doi.org/10.9744/jmk.7.1.pp.%2060-73>
- Trang, D.S. (2013). Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3). <https://doi.org/10.35794/emba.1.3.2013.1995>
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational behavior and human decision processes*, 115(2), 204–213.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002>
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.