

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KOMITMEN  
ORGANISASI DAN KINERJA PEGAWAI  
(Studi Pada Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga  
Kependidikan/Vocational Education Development Center Malang)**

**Dwiyekti Agung Nugroho**

**ABSTRACT**

*This study basically aims to analyze the influence of corporate culture and transformational leadership styles on organizational commitment and employee performance in PPPPTK/VEDC Malang. In addition, analyze organizational commitment mediates the influence of corporate culture and transformational leadership styles on employee performance. The population of this study are Civil Servants and the sample size is 78 employees. Data collection uses the questionnaire (set of written questions addressed to the respondent) and analyses method is Path Analysis. The results show that the corporate culture significantly influences to organizational commitment, whereas transformational leadership style does not. Corporate culture, transformational leadership style and organizational commitment influence to the performance of employees. Organizational commitment may mediate the influence of corporate culture on employee's performance, but organizational commitment is not able to mediate the influence of transformational leadership styles to the employee performance.*

**Keywords:** *corporate culture, transformational leadership, commitment, employee performance*

## **PENDAHULUAN**

Organisasi atau perusahaan yang bergerak di sektor manufaktur maupun jasa agar dapat hidup lebih lama dan menghasilkan keuntungan serta bermanfaat bagi lingkungannya dan organisasi itu sendiri, harus berorientasi pada kualitas. Artinya organisasi harus memiliki keunggulan kompetitif serta mempunyai karyawan yang berkemampuan unik. Hanya organisasi atau perusahaan yang memiliki Sumber Daya Manusia berkemampuan prima dan relevan dengan bisnis yang dijalankan akan dapat bertahan hidup dalam kondisi yang *high uncertainty* (Nazaruddin, 2008).

PPPPTK/VEDC Malang yang merupakan bagian terpadu dari sistem pendidikan kejuruan dibawah naungan Departemen Pendidikan Nasional, dalam hal ini Direktorat Jenderal Pengembangan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PMPTK) mengemban misi untuk meningkatkan pendidikan kejuruan di Indonesia. PPPPTK/VEDC Malang sebagai salah satu Institusi Pemerintah telah mampu mengembangkan dirinya sebagai salah satu pusat unggulan (*Centre*

*of Excellent*) khususnya dibidang Pendidikan kejuruan. Budaya Organisasi (*corporate culture*) yang syarat dengan nilai-nilai kebebasan berinovasi, kerincian, detail, kemampuan dan keagresifan telah teraktualisasi dalam seluruh aktifitas organisasi sejak didirikan pada pertengahan tahun 80-an oleh para peletak organisasi hingga saat ini terus dikembangkan, sehingga terbangun sebuah komitmen organisasi yang kuat diantara para pegawainya yang telah terbukti mampu mengantarkan organisasi menjawab tantangan dan perubahan jaman yang tidak menentu.

Penanganan pekerjaan/ pelaksanaan tugas di semua Departemen dilingkungan PPPPTK/ VEDC Malang sangat memerlukan kekompakan dan kerjasama tim yang kuat baik dari sisi sumberdaya manusia, keuangan maupun operasional-nya. Artinya, Program Pendidikan dan Pelatihan yang telah terprogram dan diputuskan dalam rapat (*Extended Meeting*) secara mekanis akan dilaksanakan sesuai jadwal, karena secara mekanis pula telah mendapat dukungan baik dari sisi sumberdaya manusia, keuangan dan fasilitas.

Sejak awal berdirinya kepemimpinan PPPPTK/VEDC Malang mengandaikan bahwa PPPPTK/VEDC Malang sebagai Institusi modern yang cerdas dan menyejahterakan. Dengan berbagai perangkat manajemen yang dimiliki PPPPTK/VEDC Malang terus memperbaiki diri sesuai tuntutan manajemen modern. Secara eksplisit pelaksanaan kerja yang baik (Good Governance) dapat dilihat dalam dokumen strategik planing PPPPTK/VEDC Malang maupun dalam praktek sehari-hari yang sangat kental dengan nuansa dan atmosfer *fairness, transparency, accountability, responsibility, dan independent*.

Semua aktivitas diklat dilaksanakan dengan tingkat transparansi dan akuntabilitas yang jelas. Mulai dari usulan, pelaksanaan dan pelaporan dapat diakses secara material dengan mudah. Mengacu serta mengimplementasikan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000. Bahkan menjadi institusi rujukan sebagai konsultan ISO bagi institusi pemerintah, maupun swasta. Sejak awal pendiriannya PPPPTK/VEDC Malang telah di-desain untuk melaksanakan tata kelola organisasi yang baik. Dengan di pandu dan dimotori oleh para expert dari Swiss dan Jerman yang didampingi oleh para staf lokal sebagai *counter part*. Para Staf pendamping inilah yang memegang peran sangat penting untuk mentransformasikan dan mengaktualisasikan berbagai informasi pelaksanaan manajemen modern kepada seluruh pegawai di lingkungan PPPPTK/VEDC Malang sehingga mampu membangun budaya organisasi.

Sejak berakhirnya era manajemen Swiss Contact di Pusat Pengembangan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan PPPPTK/VEDC Malang pada Desember 1997, manajemen PPPPTK/VEDC Malang mampu menjaga Sustainibilitasnya sebagai institusi yang yang berorientasi kepada pelanggan, hal ini membuktikan kuatnya komitmen organisasi, bahkan makin menunjukkan kiprahnya yang terus berkembang.

Hasil tempaan dan kerja keras yang telah dilakukan oleh founding fathers PPPPTK VEDC Malang dan para *expert* Swiss Contact terbukti menghasilkan pegawai atau karyawan yang tidak hanya sangat bangga terhadap institusi tempat bekerja, lebih dari itu mereka sangat cinta dan peduli terhadap nasib organisasi. Mereka sangat

peduli dengan kualitas pekerjaan, setiap pekerjaan melalui strategi pencapaian yang runtut, yaitu: tenggat waktu (*time frame*) dimana setiap instruktur di program studi harus menyusun program diklat dengan waktu dan target tertentu dengan menggunakan Fasilitas yang berkualitas (*high quality facility*), dan di supervisi oleh kepala departemen sebagai jaminan kualitas (*quality insurance*) serta membangun hubungan industri guna menguji kehandalan program dan kualitas sumberdaya manusia (*human resource quality*) dan pemasaran guna memperkenalkan sistim dan produk (*marketing*). Para pegawai rela ditugaskan tidak hanya dikelas mulai dari persiapan pagi hari sampai penyelesaian tugas dengan jenis pekerjaan yang sangat variatif, yaitu, melatih Pendidik & tenaga kependidikan, tenaga industri, dan masyarakat umum dengan pengetahuan dan keterampilan kejuruan, manajerial, entrepreneurship, dan pembuatan *teaching aid (software & hardware)*.

Berdasarkan pengamatan pada umumnya peraturan disiplin kerja dan keteraturan kerja sudah dituangkan dalam prosedur-prosedur kerja yang lengkap dan dapat dilaksanakan dengan baik, tidak sebatas formalitas belaka. Kinerja dalam bentuk perbuatan nyata, dedikasi dan loyalitas aparatur negara teraktualisasi dalam keseharian, bahkan melahirkan prestasi yang patut dibanggakan. Disamping karena kuatnya budaya organisasi adanya kepemimpinan yang transformasional, tupoksi yang jelas, manajemen yang solid, kepakaran para Widyaiswara, Staf karyawan terkembangkan, inilah yang sangat mendukung terwujudnya suasana kerja yang ergonomis (*ergonomic atmosphere*) sehingga memungkinkan PPPPTK/VEDC Malang sebagai Institusi pemerintah yang mampu membangun sebuah kinerja yang ber atmosfer Industri.

PPPPTK/VEDC Malang adalah sebuah Institusi Pemerintah yang menyelenggarakan pendidikan model dual sistem, dimana antara pengetahuan dan ketrampilan berjalan seiring (*link and match*), memiliki 9 departemen spesialisasi keahlian dan 3 unit kerja struktural dengan jenis pekerjaan yang sangat variatif, melatih Pendidik & Tenaga kependidikan, tenaga industri, dan masyarakat dengan pengetahuan dan keterampilan kejuruan, manajerial, entrepreneurship, dan pembuatan *teaching*

*aid (software & hardware)*. Para widyaiswara atau pengajar tidak hanya menguasai pengetahuan (*knowledge*) belaka, mereka sangat ahli sampai ke tataran keterampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*). Tugas mereka bukan hanya mengajar di depan kelas, mereka juga pakar dalam mengoperasikan peralatan mesin sebagai alat bantu mengajar di bengkel, melaksanakan tugas ad-hoc keseluruh wilayah Indonesia sebagai tim konsultan atau pengembang pendidikan kejuruan.

## TINJAUAN PUSTAKA

Yousef (2000) melakukan penelitian dengan judul *Organizational Commitment: A Mediator of The Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance In A Non-Western Country* menyimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif atau konsultatif menjadikan karyawan lebih merasa terikat dengan organisasinya, lebih puas dengan pekerjaan mereka, dan mempunyai kinerja yang lebih tinggi

Sambasivan dan Johari (2003) melakukan penelitian dengan judul "*The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance*". Dengan menguji pengaruh antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan kinerja pegawai pada 202 manager organisasi public di Malaysia. Hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berkembang baik dan teratur dalam organisasi akan berpengaruh meningkatkan komitmen organisasional dan kinerja pegawai.

Lok dan Crawford (2004) melakukan penelitian dengan judul "*The Effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment across-National Comparison*". Dengan perbandingan sampel antara Hongkong dan Australia, ditemukan adanya hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Jandeska dan Kraimer (2005) melakukan kajian tentang pengaruh antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan kepuasan karier dalam meningkatkan *organizational citizenship behaviour* pada pekerja wanita di Amerika Serikat, dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan

positif terhadap komitmen organisasional dan kepuasan karier, selain itu penelitian Jandeska dan Kraimer (2005) juga menunjukkan pengaruh yang signifikan positif komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai.

Kaihatudan Rini (2007) melakukan penelitian tentang Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya. Dalam penelitian ini, secara signifikan kepuasan akan kualitas kehidupan kerja memediasi kepemimpinan transformasional terhadap perilaku ekstra peran, sebaliknya komitmen organisasional ditemukan tidak signifikan. Penerapan kepemimpinan transformasional dari kepala sekolah meningkatkan kepuasan akan kualitas kehidupan kerja, dan hal ini cenderung akan meningkatkan perilaku ekstra peran dari para guru.

Zainet al. (2009) melakukan penelitian tentang "*The Influence of Corporate Culture on Organisational Commitment: A Study on a Malaysian Listed Company*". Dalam kajian ini dimensi budaya organisasi menggunakan variabel *training, rewards and recognition, teamwork dan communication*. Hasil kajian ini menunjukkan bahwa hanya dimensi budaya organisasi dalam bentuk *communication* yang mempengaruhi komitmen organisasi, sedangkan *training, rewards and recognition, teamwork* belum memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi.

Lo and Run (2010) *does transformational leadership style foster commitment to change? The case of higher education in Malaysia* Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dua dimensi gaya kepemimpinan transformasi yaitu pengaruh ideal dan motivasi inspirasional ditemukan mempunyai hubungan positif terhadap komitmen personil untuk melakukan perubahan dalam organisasi. Dalam hal ini kepemimpinan transformasional akan mampu memotivasi bawahan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan.

Fernandez dan Perry (2010) *Exploring the link between integrated leadership and public sector performance* Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan terintegrasi dalam sektor publik dapat memperbaiki kinerja organisasional. Gaya kepemimpinan terintegrasi secara

positif berhubungan dengan kinerja pemerintah federal.

Budaya Organisasi adalah suatu persepsi yang dianut oleh seluruh anggota atau sistim dari makna bersama. Suatu sistim makna bersama itu sendiri merupakan seperangkat karakteristik utama yang dianut oleh suatu perusahaan (Robbins, 2006). Menurut Robbins (2006) terdapat tujuh unsur atau karakteristik utama budaya organisasi dalam perusahaan, yaitu: *pertama*, inovasi dan pengambilan resiko, yaitu: sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko. *Kedua*, perhatian kerincian, yaitu: sejauh mana para karyawan diharapkan memperhatikan proses, analitis dan perhatian kepada rincian. *Ketiga*, orientasi hasil, yaitu: sejauh mana orientasi manajemen terhadap hasil, bukan tehnik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. *Keempat*, orientasi orang, yaitu: sejauh mana keputusan manajemen dalam memperhitungkan pengaruh hasil terhadap orang-orang dalam perusahaan. *Kelima*, orientasi tim, yaitu: sejauh mana kegiatan kerja dalam perusahaan dikoordinir dalam tim-tim, bukan kegiatan kerja individual. *Keenam*, keagresifan, yaitu: sejauh mana para anggota perusahaan dan kemampuan bersaing mereka, bukannya santai-santai. *Ketujuh*, kemampuan, yaitu: sejauh mana kegiatan perusahaan menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Kepemimpinan transformasional merupakan antitesis dari model kepemimpinan yang ingin mempertahankan *status quo*, sehingga kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi. (Adapun dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu (Bass & Avolio, 1998): *Pertama*, *Idealized Influence* (Kharisma). Pemimpin transformasional memiliki integritas perilaku (*behavioral integrity*) atau persepsi terhadap kesesuaian antara *espoused values* dan *enacted values*, Simon (1999) dalam (Tjiptono, 1999). Dengan kata lain, nilai-nilai yang diucapkan oleh pemimpin transformasional akan selalu diwujudkan dalam tindak-tanduknya....

*Kedua*, *Inspirational Motivation* (Inspirasi). Pemimpin transformasional bersikap dengan cara-cara yang memberi motivasi dan inspirasi kepada orang-orang yang ada di sekitar mereka dengan

memberikan tantangan bagi para anak buah mereka di dalam bekerja. Pemimpin menciptakan pengharapan-pengharapan yang dikomunikasikan dengan jelas agar para anak buah tertarik untuk mencapainya dan menunjukkan komitmen terhadap tujuan-tujuan dan visi yang dimiliki. Ia juga membangkitkan semangat kerjasama tim, antusiasme dan optimisme diantara rekan kerja dan bawahannya.

*Ketiga*, *Intellectual Stimulation* (*Stimulasi Intelektual*). Para pemimpin transformasional merangsang upaya anak buahnya untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan cara mempertanyakan asumsi, menyajikan masalah dalam kerangka yang berbeda, dan menggunakan pendekatan baru bagi masalah-masalah lama sehingga kreatifitas mendapatkan dorongan untuk tumbuh.

*Keempat*, *Individually Considered* (*Konsiderasi yang Bersifat Individual*). Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan-kebutuhan tiap individu untuk mendapatkan pencapaian dan pertumbuhan dengan berperan sebagai pelatih atau pendamping (mentor).

Mowday *et al.* (1979) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi khusus, meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan keinginan yang kuat untuk menggunakan upaya yang sungguh-sungguh untuk kepentingan organisasi, dan kemauan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Komitmen terhadap organisasi menurut Mowday *et al.* (1979) dicirikan sebagai berikut: *pertama*, bangga menjadi bagian organisasi. *Kedua*, membanggakan organisasi kepada orang lain. *Ketiga*, peduli terhadap nasib organisasi. *Keempat*, gembira memilih bekerja pada organisasi ini. *Kelima*, bekerja melampaui target.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini ingin memperoleh gambaran tentang pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen dan kinerja pegawai PPPPTK/VEDC Malang. Sesuai dengan rumusan masalah, tujuan penelitian dan hipotesis, maka jenis penelitian ini adalah

penelitian penjelasan (*explanatory*). Penelitian penjelasan (*explanatory research*) menurut Nazir (2006:74) digunakan untuk mengetahui hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis.

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil PPPPTK/VEDC Malang sejumlah 349 orang yang tersebar pada 9 Unit kerja atau Departemen dan 3 (tiga) unit kerja struktural, dengan jumlah sampel sejumlah 78 orang. Teknik atau metode yang akan digunakan dalam pengumpulan data menggunakan metode kuesioner dan Wawancara. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa indeks persepsi rerata responden terhadap budaya organisasi adalah 4,30. Hal ini berarti persepsi responden berkaitan dengan pemahaman terhadap budaya organisasi sangat tinggi, dimana pegawai menerima nilai-nilai dan kepercayaan yang dikembangkan oleh PPPPTK/VEDC Malang dengan menghargai adanya kebebasan berinovasi dan bahkan sampai tingkat tertentu dalam pelaksanaan pekerjaan dituntut keberanian untuk mengambil resiko, perhatian kerincian, berorientasi hasil, berorientasi orang, berorientasi tim dan penuh keagresifan, serta memerlukan kemampuan setiap individu dalam melaksanakan pekerjaan.

Indeks persepsi rerata responden terhadap gaya kepemimpinan transformasional sebesar 3,51. Hal ini berarti persepsi responden berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional tinggi, artinya dalam menjalankan aktifitas pekerjaan, pegawai menginginkan pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Berkaitan dengan butir instrumen yang ada, butir pertanyaan yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang dijalankan saat ini sangat berbasis kharisma memiliki nilai rerata sebesar 3,33. Hasil ini menunjukkan bahwa kecenderungan responden memberikan jawaban cukup setuju bahwa kepemimpinan yang dijalankan saat ini sangat berbasis kharisma. Hal ini menjadi masukan bagi pimpinan PPPPTK/VEDC Malang untuk lebih memunculkan

kan karismatiknya dalam menjalankan kepemimpinannya sehingga setiap tindakannya memiliki daya pikat dan patut diikuti, serta diteladani.

Indeks persepsi rerata responden terhadap komitmen organisasi sebesar adalah 4,22. Hal ini berarti persepsi responden berkaitan dengan komitmen organisasi tinggi, artinya pegawai masih memiliki komitmen yang tinggi terhadap institusi, dengan indikasi bangga menjadi bagian organisasi, membanggakan organisasi kepada orang lain, peduli terhadap nasib organisasi, gembira memilih bekerja pada organisasi ini dan bekerja melampaui target

Indeks persepsi rerata responden terhadap kinerja pegawai sebesar adalah 4,10. Hal ini berarti persepsi responden berkaitan dengan kinerjanya tinggi, artinya pegawai masih memiliki kinerja yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan, dengan menguasai segala seluk-beluk bidang tugasnya, mempunyai ketrampilan yang baik dalam melaksanakan tugas, mempunyai pengalaman yang luas dibidang tugasnya, selalu bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas dan Melaksanakan tugas secara berdayaguna

Dari hasil analisis data dan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi*. Hal ini dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi nilai-nilai budaya yang dikembangkan dalam PPPPTK/VEDC Malang, maka semakin tinggi komitmen pegawai terhadap PPPPTK/VEDC Malang.

Budaya organisasi adalah cara berpikir atau tradisi yang dianut oleh semua anggota perusahaan dan anggota baru harus mempelajari atau paling tidak menerimanya agar mereka dapat diterima sebagai bagian dari organisasi. Umumnya budaya organisasi dibawa atau diciptakan oleh pendiri atau lapisan masyarakat paling atas yang mendirikan atau merintis perusahaan tersebut. Strategi yang diterapkan oleh orang-orang tersebut, lalu digunakan sebagai petunjuk dan pedoman bawahan mereka dalam pelaksanaan tugas. Bila implementasi strategi itu berhasil baik dan bertahan beberapa tahun, maka filosofi atau visi yang diyakini tersebut berkembang menjadi budaya perusahaan (Cheki:1 996).

Organisasi dengan budaya tertentu memberikan daya tarik bagi individu dengan karakteristik tertentu untuk bergabung. Budaya organisasi bersifat nonformal atau tidak tertulis namun mempunyai peranan penting sebagai cara berpikir, menerima keadaan dan merasakan sesuatu dalam perusahaan tersebut.

Nilai-nilai budaya yang dapat dikembangkan oleh pegawai PPPPTK/VEDC Malang antara lain adanya kebebasan berinovasi dan bahkan sampai tingkat tertentu dalam pelaksanaan pekerjaan dituntut keberanian untuk mengambil resiko, perhatian kerincian, berorientasi hasil, berorientasi orang, berorientasi tim dan penuh keagresifan, serta memerlukan kemampuan setiap individu dalam melaksanakan pekerjaan.

Pada saat nilai-nilai budaya dapat dianut dan dipegang teguh oleh seluruh pegawai, maka pegawai akan memiliki komitmen bersama untuk memajukan institusi. Robbins (2006) menjelaskan bahwa organisasi yang memiliki budaya yang kuat dapat mempunyai pengaruh yang bermakna bagi perilaku dan sikap anggotanya. Nilai inti organisasi itu akan dipegang secara intensif dan dianut secara meluas dalam suatu budaya yang kuat.

Dari hasil analisis data dan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi*. Hal ini dapat dijelaskan bahwa komitmen organisasional sebagai sebuah sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap keberhasilan organisasi tidak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional. Berkaitan dengan hal tersebut, maka *komitmen pegawai PPPPTK/VEDC Malang akan meningkat bukan karena faktor gaya kepemimpinannya, akan tetapi karena sejarah pembentukan institusi tersebut*.

PPPPTK/VEDC Malang sebagai salah satu Institusi Pemerintah telah mampu mengembangkan dirinya sebagai salah satu pusat unggulan (*Centre of Exelent*) khususnya dibidang Pendidikan kejuruan. Pada awal pendiriannya manajemen PPPPTK/VEDC Malang di pandu dan dimotori oleh para *expert* dari Swis dan Jerman (*Swiss Contact*) yang didampingi oleh para staf lokal sebagai *Counter*

*part*. Para Staf pendamping inilah yang memegang peran sangat penting untuk mentransformasikan dan mengaktualisasikan berbagai informasi pelaksanaan manajemen modern kepada seluruh pegawai di lingkungan PPPPTK/VEDC Malang sehingga mampu membangun komitmen yang tinggi terhadap institusi, konsisi inilah yang menyebabkan *peran pimpinan tidak seberapa signifikan dalam meningkatkan komitmen pegawai terhadap institusi*.

Hasil kajian ini tidak mendukung kajian yang dilakukan oleh Lok dan Crawford (2004) menemukan adanya hubungan yang signifikan antara gaya inovatif dan gaya supportif dengan komitmen organisasi, Ramayah and Run (2010) menunjukkan bahwa dua dimensi gaya kepemimpinan transformasi yaitu pengaruh ideal dan motivasi inspirasional ditemukan mempunyai hubungan positif terhadap komitmen personil untuk melakukan perubahan dalam organisasi.

Dari hasil analisis data dan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dijelaskan bahwa membangun budaya organisasi harus selalu berkesinambungan terutama berkenaan dengan upaya pencapaian tujuan institusi. Sejak berakhirnya era manajemen *Swiss Contact* di Pusat Pengembangan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan PPPPTK/VEDC Malang pada Desember 1997, manajemen PPPPTK/VEDC Malang mampu menjaga sustainibilitasnya, bahkan makin menunjukkan kiprahnya yang terus berkembang, hal mana disebabkan telah kuat dan mengakarnya budaya kerja organisasi ini.

Upaya untuk mengembangkan budaya organisasi di PPPPTK/VEDC Malang, Manajemen hendaknya mampu melihat lingkungan organisasinya secara holistik, sehingga diperoleh kerangka kerja yang lebih luas guna memahami masalah-masalah yang sulit dan hubungan-hubungan yang kompleks di PPPPTK/VEDC Malang. Melalui pendalaman pemahamannya tentang budaya organisasi, maka manajemen akan lebih baik lagi dalam memberikan penajaman tentang nilai, keyakinan dan sikap yang penting guna meningkatkan stabilitas dan pemeliharaan lingkungan kerjanya.

Hasil temuan ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Sambasivan dan Johari (2003)

menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berkembang baik dan teratur dalam organisasi akan berpengaruh meningkatkan komitmen organisasional dan kinerja pegawai.

PPPPTK/VEDC Malang akan berhasil dan berkembang sangat tergantung pada para pemimpinnya. Apabila pimpinan mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarnya. Sebab itu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi

Berdasarkan hasil kajian empiris, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dikatakan bahwa pegawai PPPPTK/VEDC Malang akan memiliki kinerja yang baik apabila pimpinan dalam menjalankan perannya. Mangkunegara (2009) menyatakan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan atau pegawai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan uraian tersebut, tingginya hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya karena faktor gaya kepemimpinan yang ada, dimana pimpinan dalam menjalankan perannya menggunakan pendekatan kharisma sehingga setiap tindakannya memiliki daya pikat dan patut diikuti, serta diteladani, pimpinan mampu memberi inspirasi dan keluasaan wawasan, pimpinan mempunyai visi kedepan dan berbasis intelektual.

PPPPTK/VEDC Malang akan berhasil sangat tergantung pada komitmen para pegawainya. Apabila pegawai memiliki komitmen yang tinggi, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat

mencapai sasarnya. Berdasarkan hasil kajian empiris, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dikatakan bahwa pegawai pada PPPPTK/VEDC Malang akan memiliki kinerja yang baik apabila pegawai memiliki komitmen yang tinggi. Kajian ini dapat diinterpretasikan bahwa tingginya hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya karena faktor komitmen dari pegawai yang ada, dimana pegawai kebanggaan terhadap institusi, memiliki kepedulian terhadap nasib kemajuan institusi, merasa bersyukur dan gembira bekerja pada institusi dan akan bekerja sungguh-sungguh melampaui target yang ditetapkan pimpinan

Hasil kajian ini mendukung kajian yang dilakukan oleh Lo and Run (2010) menunjukkan bahwa dua dimensi gaya kepemimpinan transformasi yaitu pengaruh ideal dan motivasi inspirasional ditemukan mempunyai hubungan positif terhadap komitmen personil untuk melakukan perubahan dalam organisasi. Dalam hal ini kepemimpinan transformasional akan mampu memotivasi bawahan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan. Fernandez dan Perry (2010) menunjukkan bahwa kepemimpinan terintegrasi dalam sektor publik dapat memperbaiki kinerja organisasional. Gaya kepemimpinan terintegrasi secara positif berhubungan dengan kinerja pemerintah federal.

Hasil kajian menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Artinya kinerja pegawai akan meningkat apabila pegawai memiliki komitmen yang tinggi dan komitmen tersebut terbentuk karena nilai-nilai budaya kebebasan pegawai untuk berinovasi, proses menyelesaikan pekerjaan yang rinci, berorientasi pada hasil, memperhatikan komunikasi dengan individu-individu, adanya kerjasama kelompok/tim, adanya keagresifan kerja dan dalam menyelesaikan pekerjaan dibutuhkan kemampuan kerja

Hasil kajian menunjukkan bahwa variabel *komitmen organisasi tidak dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai*. Artinya komitmen organisasi sebagai sebuah sikap yang merefleksikan

loyalitas pegawai kepada organisasi tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Hal ini karena pada awal pendirian-nya manajemen PPPPTK/VEDC Malang di pandu dan dimotori oleh para *expert* dari Swis dan Jerman (*Swiss Contact*) yang didampingi oleh para staf lokal sebagai *counter part*. Para Staf pendamping inilah yang memegang peran sangat penting untuk mentransformasikan dan mengaktualisasikan berbagai informasi pelaksanaan manajemen modern kepada seluruh pegawai di lingkungan PPPPTK/VEDC Malang sehingga mampu membangun komitmen yang tinggi terhadap institusi, konsisi inilah yang menyebabkan komitmen akan secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai, tanpa memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian ini maka dapat diambil kesimpulan bahwa: *pertama*, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, hasil ini menunjukkan bahwa komitmen pegawai terhadap PPPPTK/VEDC Malang akan tinggi jika PPPPTK/VEDC Malang mampu mengimplementasikan nilai-nilai budaya kebebasan berinovasi, proses menyelesaikan pekerjaan yang rinci, berorientasi pada hasil, berorientasi pada orang dan memperhatikan komunikasi dengan individu-individu, adanya kerjasama kelompok atau tim, adanya keagresifan kerja

*Kedua*, gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa pada awal pendirian manajemen PPPPTK/VEDC Malang yang di pandu dan dimotori oleh para *expert* dari Swis dan Jerman (*Swiss Contact*) didampingi oleh para staf lokal sebagai *Counter part* telah meletakkan dasar-dasar organisasi yang baik. Kepemimpinan yang dibangun oleh para peletak dasar organisasi *founding fathers* PPPPTK/VEDC adalah berbasis cara pelaksanaan kerja yang baik (*Good governance*) inilah yang sangat kuat mewarnai budaya organisasi para pegawai senior yang pada akhirnya membentuk komitmen organisasi.

*Ketiga*, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dijelaskan bahwa budaya tentang budaya kebebasan berinovasi, proses menyelesaikan pekerjaan yang rinci, berorientasi pada hasil, berorientasi pada orang memperhatikan komunikasi dengan individu-individu, adanya kerjasama kelompok atau tim, adanya keagresifan kerja akan memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai.

*Keempat*, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dikatakan bahwa pegawai PPPPTK/VEDC Malang akan memiliki kinerja yang baik apabila pimpinan dalam menjalankan perannya, dimana pimpinan dalam menjalankan perannya menggunakan pendekatan kharisma sehingga setiap tindakannya memiliki daya pikat dan patut diikuti, serta diteladani, pimpinan mampu memberi inspirasi dan keluasaan wawasan, pimpinan mempunyai visi kedepan dan berbasis intelektual.

*Kelima*, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dikatakan bahwa tingginya hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya karena faktor komitmen dari pegawai yang ada, dimana pegawai kebanggan terhadap institusi, memiliki kepedulian terhadap nasib kemajuan institusi, merasa bersyukur dan gembira bekerja pada institusi dan akan bekerja sungguh-sungguh melampaui target yang ditetapkan pimpinan

*Keenam*, komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Artinya kinerja pegawai akan meningkat apabila pegawai memiliki komitmen yang tinggi dan komitmen tersebut terbentuk karena nilai-nilai budaya

*Ketujuh*, komitmen organisasi sebagai sebuah sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai kepada organisasi tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Hal ini karena pada awal pendirian-nya manajemen PPPPTK/VEDC Malang di pandu dan dimotori oleh para *expert* dari Swis dan Jerman (*Swiss Contact*) yang didampingi oleh para staf lokal sebagai *counter part*. Para Staf pendamping inilah yang memegang peran sangat penting untuk mentransformasikan dan mengaktualisasikan



berbagai informasi pelaksanaan manajemen modern kepada seluruh pegawai di lingkungan PPPPTK/VEDC Malang sehingga mampu membangun komitmen yang tinggi terhadap institusi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, V. Rivai, 2004, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Allen, Natalie J and Meyer, John P. 1990. The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Amstrong, M., 2004, *A Handbook of Human Resource Management*, Terjemahan. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Bass, Bernard M & Avolio, Bruce J. 1998. "Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership", in: Hickman, Gill Robinson, Editor, *Leading Organizations; Perspectives for a New Era*, Sage Publications, London
- Bernardin, H. John dan Joyce E.A., Russel, 1995. *Human Resources Management*. McGraw Hill, Inc. Singapore.
- Cheki, Y., 1996. *Budaya Perusahaan Cing*. Manajemen Usahawan Indonesia. No.07 Th XXV.
- Dharma, Agus. 1996. *Manajemen Prestasi Kerja: Pendekatan Praktis Para Penyelia Untuk Meningkatkan Prestasi*. Rajawali. Jakarta.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Edisi Kedua, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Fernandez dan Perry. 2010. *Exploring the link between integrated leadership and public sector performance*. The Leadership Quarterly 21. 308–323
- Handoko, T. Hani, 1997. *Manajemen Personalia dan SUMBER DAYA MANUSIA*, Edisi 2, BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, S.P., Malayu, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hersey, P., & Blanchard, K. 1988. *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hofstede, Geert, 1991, *Cultures And Organizations, Intercultural Cooperation And Its Important For Survival.*, Harper Collin Business, London.
- Jandeska, Kathryn and Maria L Kraimer, 2005, "Womens Perceptions of Organizational Culture, Work Attitudes, and Role Modelling Behaviors," *Journal of Managerial Issues*, Vol. XVII, Number 4, Winter, 2005
- Kaihatu, Thomas Stefanus dan Wahyu Astjarjo Rini. 2007. *Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya*. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol.98, No. 1, hal. 49-61
- Kempton, J. 1995. *Human Resources Management and Development*. Macmillan Press Ltd. Singapore.
- Kotler dan Heskett, 1997. *Corporate Culture and Performance*. *Academy of Management Journal*. June, pp.452-463.
- Lo, Ramayah and Run. 2010. *Does transformational leadership style foster commitment to change? The case of higher education in Malaysia*. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 2 5384–5388
- Lok dan Crawford. 2004. The Effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment across-National Comparison, *The Journal of Management Development*, Vol. 23, No. 4, 321-337.
- Luthans, Fred. 2006. *Organizational Behavior*, Ninth Edition, McGraw Hill, Boston
- Malhotra, N.K. 1996. *Marketing Research*. Prentice-Hall International, Inc. London.
- Mangkuprawira, Sjafrri. 2007. *Kinerja*. **Error! Hyperlink reference not valid.** diakses 15 September 2010.

- Mathis R.L dan Jackson J.H, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta
- Mondy, R. Wayne, Noe Robert M. (1990). *Human Resource Management fourth edition*. Library of Congress Catalog: USA
- Mowday, R. T., R. M. Steers and I. W. Porter. 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 84, p. 408-414
- Moeldjono, D. 2005. *Cultured ! Budaya Organisasi Dalam Tantangan*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Nasir, 2006. *Metodologi Penelitian*, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Malik, Nazarudin. 2008. *Catatan Kuliah Perencanaan Sumber Daya Manusia*.
- Nimran, Umar. 1996. *Perilaku Organisasi*. Citra Media, Surabaya
- Prawirosentono., 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Reichers, A.E. 1986. *Conflict and Organizational Commitment*. *Journal of Applied Psychology*, 71, 508-514.
- Riduwan dan Engkos A. Kuncoro. 2007. *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Cetakan pertama. Alfabeta. Bandung
- Robbins, Stephen P., 2006. *Perilaku Organisasi*, Jilid I, PT.Prenhallindo, Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka, Jakarta.
- Sambasivan, et. al., 2003. *The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance*,” *Journal of Management Development*, Vol.22, No. 8.
- Schein, E.H.1996. *Culture: The Missing Concept in Organization Studies*, *Administrative Science Quarterly*, 41, pp. 229-240.
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan pertama. Bandung: PT.Refika Aditama
- Siagian, Sondang P, 1994. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 1994, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survey*. LP3ES. Jakarta.
- Simmamora, Henry. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. STIEYKPN.
- Solimun, 2002. *Structural Equation Modeling (SEM) Lisrel dan Amos: Aplikasi di Manajemen, Ekonomi Pembangunan, Psikologi Sosial, Kedokteran dan Agrokompleks*. Edisi I. Penerbit Universitas Negeri Malang.
- Spencer, Lyle M. Jr, PhD and Spencer, Signe M. (1993). *Competence at Work Models for Superior Performance*. Inc. N.Y.: Press
- Sugiono. 2004. *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta, Bandung:
- Sujana. 1996. *Metoda Statistika*, Edisi keenam, Tarsito Bandung.
- Tjiptono, Fandy. 1999. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi.
- Tohardi, 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju
- Umar, Husein. 1999. *Riset S'umber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Yousef, D.A. 2000, “Organisational Commitment: A Mediator of The Relationship of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in Non-Western Country”, *Journal of Mangerial Psychology*. Vol 5 No. 1. Pp 6-28
- Zain, Zahariah Mohd, Razanita Ishak dan Erlane K Ghani. 2009. The Influence of Corporate Culture on Organisational Commitment: A Study on a Malaysian Listed Company. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. ISSN 1450-2275 Issue 17