

GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI, DAN KINERJA KARYAWAN DENGAN MEDIASI KOMITMEN ORGANISASI

Sahidillah Nurdin¹ & Acep Rohendi²

¹Universitas BSI Bandung, sahidillah.slq@bsi.ac.id

²Universitas BSI Bandung, acep.aph@bsi.ac.id

ABSTRACT

The aim of this study is to describe and analyze further the influence of transformational leadership style and organizational culture on employee performance and organizational commitment as an intervening variable. The study was conducted at Lembaga Penyiaran Public (LPP) TVRI West Java. The study population numbered 298 people. The sampling technique used was simple random sampling with a sample of 75 people. Retrieving data using questionnaires, data analysis method using the Path Analysis. Based on the results of the study showed that transformational leadership style significantly affect organizational commitment, organizational culture does not significantly affect organizational commitment, organizational commitment not significantly affect the performance of the employee, transformational leadership style has no effect and significant impact on the performance of employees, organizational culture influence significantly to the performance of employees, there is a significant influence and transformational leadership style on employee performance through organizational commitment, and there is a significant influence of organizational culture on employee performance through organizational commitment

Keywords: Transformational Leadership Style, Organizational Culture, Organizational Commitment and Employee Performance, Regressions, Path Analysis.

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan dan menganalisis lebih jauh mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan mediasi komitmen organisasi. Penelitian dilakukan di Lembaga Penyiaran Publik (LPP) TVRI Jawa Barat. Populasi penelitian ini berjumlah 298 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah Simple Random Sampling dengan jumlah sampel sebanyak 75 orang. Pengambilan data menggunakan kuesioner, metode analisis data menggunakan Path Analisis. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasi, budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, terdapat pengaruh dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan, Regresi, Path Analisis.

PENDAHULUAN

Kegiatan industri berkaitan dengan aktivitas internal dan eksternal dalam sebuah perusahaan. Persaingan industri yang semakin ketat menuntut perusahaan harus mampu mengelola kedua hal tersebut, baik aktivitas internal maupun external, kedua aktivitas ini harus dilakukan agar perusahaan mampu dan sanggup dalam menjalani kompetisi yang semakin ketat belakangan ini.

Isu strategis tentang adanya keterbukaan pasar wilayah asean yang umum disebut Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) akhir 2015 nanti akan diterapkan, pelaksanaannya tidak hanya memberikan kemudahan transaksi barang saja untuk masuk dan keluar dalam sebuah Negara tapi penawaran jasa pun akan semakin gencar dapat dilakukan. Penawaran para investor dengan modal yang sangat besarpun akan semakin gencar dilakukan, sehingga kemungkinan terjadinya pesaing-pesaing dalam dunia industri akan semakin gencar terjadi.

Persaingan yang semakin ketat ini merupakan tantangan sekaligus pemacu setiap perusahaan atau institusi untuk terus berkembang demi eksistensinya. Sumber daya manusia menjadi salah satu faktor kunci yang menjadi penyambung rantai kesuksesan sebuah perusahaan dalam meraih visi atau pun target yang telah ditentukan. Beberapa tahun terakhir muncul sebuah fenomena dimana perusahaan tidak hanya fokus pada hasil atau target yang telah ditentukan, namun perusahaan kini mulai memperhatikan pengembangan sumber daya manusianya. Fenomena ini tercantum dalam *3-P Concept* yakni *People, Planet, dan Profit* yang berorientasi pada pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*). Rivai (2009) mengatakan bahwa perusahaan yang ingin berumur panjang dan *sustainable*, harus menempatkan SDM yang handal sebagai *human capital*. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja didalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan mereka dalam menangkap fenomena

perubahan tersebut, menganalisis dampaknya terhadap organisasi dan menyiapkan langkah langkah guna menghadapi kondisi tersebut. Menyimak kenyataan diatas, peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak hanya sekedar administrative, tetapi justru lebih mengarah pada bagaimana mampu mengembangkan potensi sumber daya manusia agar menjadi kreatif dan inovatif (Gaol, 2014).

Seiring dengan persaingan yang semakin tajam karena perubahan teknologi yang cepat dan lingkungan yang begitu drastis pada setiap aspek kehidupan manusia, setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi agar dapat memberikan pelayanan yang prima dan bernilai. Dengan kata lain, organisasi tidak hanya mampu memberikan pelayanan yang memuaskan (*costumer satisfaction*), tetapi juga berorientasi pada nilai (*costumer value*) sehingga organisasi tidak semata-mata mengejar pencapaian produktivitas kerja yang tinggi, tetapi lebih kepada kinerja dalam proses pencapaiannya (Gaol, 2014).

Permasalahan perkembangan jaman yang membuat pemimpin harus mampu melakukan transformasi terhadap organisasi agar dapat bertahan di persaingan yang semakin gencar dapat dilakukan dengan meningkatkan kinerja karyawan, yang harus tetap berkomitmen dengan apa yang dilakukan, selain itu budaya organisasi yang kuat harus diciptakan agar organisasi dapat bertahan dengan persaingan yang semakin gencar terjadi. Permasalahan yang sama terjadi pada salah satu televisi publik di Indonesia (TVRI).

Televisi Republik Indonesia (TVRI) merupakan lembaga penyiaran yang menyandang nama negara mengandung arti bahwa dengan nama tersebut siarannya ditujukan untuk kepentingan negara. Sejak berdirinya tanggal 24 Agustus 1962, TVRI mengemban tugas sebagai televisi yang mengangkat citra bangsa melalui penyelenggaraan penyiaran peristiwa yang berskala

internasional, mendorong kemajuan kehidupan masyarakat serta sebagai perekat sosial.

Dalam era Reformasi terbitlah Peraturan Pemerintah RI Nomor 36 Tahun 2000 yang menetapkan status TVRI menjadi Perusahaan Jawatan di bawah pembinaan Departemen Keuangan. Kemudian melalui Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2002 TVRI berubah statusnya menjadi PT. TVRI (Persero) di bawah pembinaan Kantor Menteri Negara BUMN. Selanjutnya, melalui Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2002 tentang Penyiaran, TVRI ditetapkan sebagai Lembaga Penyiaran Publik yang berbentuk badan hukum yang didirikan oleh Negara. Peraturan Pemerintah RI Nomor 13 Tahun 2005 menetapkan bahwa tugas TVRI adalah memberikan pelayanan informasi, pendidikan dan hiburan yang sehat, kontrol dan perekat sosial, serta melestarikan budaya bangsa untuk kepentingan seluruh lapisan masyarakat melalui penyelenggaraan penyiaran televisi yang menjangkau seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Kejayaan TVRI terus berlanjut sebagai televisi yang menyiarkan agenda dan pencapaian-pencapaian pembangunan yang telah dilakukan oleh pemerintah, yang hingga akhirnya muncul televisi televisi swasta di Indonesia, kemunculan televisi televisi swasta di Indonesia menjadi awal persaingan terjadi.

Perubahan status TVRI menjadi PT TVRI (persero) sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2002, yang selanjutnya melalui Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2002 tentang penyiaran, TVRI ditetapkan sebagai Lembaga Penyiaran Publik berbadan hukum, dan Pemerintah RI Nomor 13 Tahun 2005 menetapkan bahwa tugas TVRI adalah memberikan pelayanan informasi, pendidikan dan hiburan yang sehat, kontrol dan perekat sosial, serta melestarikan budaya bangsa untuk kepentingan seluruh lapisan masyarakat, Mementukan pembatasan penayangan iklan sebagai tambahan

pemasukan pengembangan operasional diluar Anggaran Pendapatan Belanja Negara TVRI terjadi.

Ketika stasiun-stasiun televisi lain semakin mengalami *convergence* dan membentuk multimedia, televisi publik sepertinya malah ketinggalan kereta, (Kasali, 2013). Kemiskinan ide dan gagasan yang terjadi dilingkungan TVRI membuat TVRI semakin tertinggal dan kalah saing dengan televisi-televisi swasta di Indonesia, untuk mentransformasi organisasi diperlukan pemimpin yang trasformasional yang dapat membentuk ide dan gagasan karyawan sehingga ketertinggalan dengan stasiun-stasiun televisi swasta dapat diminimalisir.

TVRI memiliki potensi *coverage area* yang menjangkau 65% populasi Indonesia namun dengan sekitar 30% *coverage* transmisi dari Rp 650 miliar APBN-nya, ternyata lembaga penyiaran publik ini hanya mampu mendapatkan *audience share* sebesar 0,75%. (kasali, 2013). Artinya berdasarkan audience share yang hanya 0,75% artinya ada masalah besar yang terjadi di televisi publik ini. Ini berarti ongkos untuk mendapatkan satu penonton melalui TVRI jelas jauh lebih mahal daripada televisi-televisi swasta lainnya.

Sebagai perbandingan, Trans TV salah satu televisi swasta di Indonesia yang menghabiskan anggaran belanja Rp 550 miliar setahun, ternyata mampu mendapatkan *audience share* rata-rata diatas 10%. (kasali, 2013). Ini artinya dengan biaya yang kurang sama, televisi lain bisa menghasilkan dampak 14 kali lebih efektif ketimbang yang dilakukan TVRI. Ini berarti ada masalah serius dari efisiensi dan efektivitas program. Sehingga dapat dilihat bahwa TVRI yang memiliki jangkauan yang paling luas, tetapi yang terjangkau ternyata tidak seluas yang diharapkan. *Share*-nya terus tergerus oleh televisi-televisi swasta. Dari permasalahan tersebut terlihat bahwa efektivitas program dari adanya kemiskinan ide dan gagasan membuat televisi publik ini semakin tertinggal.

KAJIAN LITERATUR

Lee Huey Yiing, et al (2008) melakukan penelitian dengan judul “ *The moderating effect of organizational culture on the relationships between leadership behavior and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance*” menyimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan secara signifikan terkait dengan komitmen organisasi, dan budaya organisasi memainkan peran penting dalam memoderasi hubungan keduanya. Komitmen organisasi secara signifikan memiliki hubungan dengan kepuasan kerja, tetapi tidak dengan kinerja karyawan. Namun, hanya budaya yang mendukung mempengaruhi hubungan antara komitmen dan kepuasan.

Thamrin (2012) melakukan penelitian dengan judul “*The influence of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance*” menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Shahzad (2013) melakukan penelitian dengan judul “*Impact of organizational culture on employees job performance : an empirical study of software house in Pakistan*” menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

Idrus (2014) melakukan penelitian dengan judul “*The influence of bureaucratic leadership, organizational culture and organizational commitment of organizational performance*”

menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan birokrasi berpengaruh negatif signifikan terhadap komitmen organisasi. budaya organisasi tidak dapat mendukung perbaikan kinerja organisasi. komitmen organisasi mampu mendukung kinerja organisasi. komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh kepemimpinan birokrasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Dwiyekti (2011) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan” menyatakan budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dengan gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh. Budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. sedangkan komitmen organisasi tidak dapat memediasi pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan Transformasional menurut Robbins (2011) menyatakan bahwa “ *transformational leaders, leaders who inspire followers to transcend their own self-interests and who are capable of having a profound and extraordinary effect on followers*”. Kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang mampu menginspirasi pengikut untuk mengatasi kepentingan mereka sendiri dan yang mampu memiliki efek mendalam dan luar biasa kepada pengikut.

Menurut Tichy and Devanna (1990) dalam Nuasir (2011) percaya bahwa pemimpin transformasional terlibat dalam Proses; hasil ini dalam urutan tahapan yang mencakup mengenali kebutuhan untuk mengubah, menciptakan visi baru, dan melembagakan perubahan. (Bass and Avolio, 1993) dalam Nuasir (2011) menyatakan bahwa “Kepemimpinan Transformasional didasarkan pada asumsi-asumsi seperti: orang yang dapat

dipercaya dan tujuan, dan setiap orang memiliki kontribusi yang unik untuk membuat”.

Adapun karakteristik dan pendekatan pemimpin transformasional Menurut Bass dalam Robbins (2011) :

1. Karisma, yaitu : memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, mendapatkan respek dan kepercayaan.
2. Inspirasi, yaitu : menkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol-simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana.
3. Stimulasi intelektual, yaitu : menunjukkan inteligensi, rasional, pemecahan masalah secara hati-hati.
4. Memperhatikan individu, yaitu : menunjukkan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan karyawan secara individual, melatih, menasihati.

Schein (1990) dalam shahzad (2013) Budaya organisasi adalah nilai-nilai dan perilaku orang-orang yang dianggap umum sebagai alat mengarah ke keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan menurut Hofstede (1991) dalam Shahzad (2013). budaya organisasi adalah pola pikir Manusia yang membedakan mereka dari satu sama lain, dalam organisasi atau di luar organisasi.

(Hall, 1993; peteraf, 1993) dalam Mujeeb et al (2011). Budaya Organisasi diwujudkan dalam keyakinan dan asumsi, nilai-nilai, sikap dan perilaku dari anggotanya merupakan sumber yang berharga keunggulan kompetitif suatu perusahaan, Menurut Schein (2004) Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang ketika mereka belajar untuk menyelesaikan problem-problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan *eksternal*, dan berintegrasi dengan lingkungan *internal*.

Menurut Robbins (2011), budaya organisasi “A *system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization*”. Budaya organisasi merupakan suatu

system dari makna atau arti bersama yang dianut para anggotanya yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya.

Dengan mendasarkan berbagai definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu unsur terpenting dalam perusahaan yang hakikatnya mengarah pada perilaku-perilaku yang dianggap tepat, mengikat dan memotivasi setiap individu yang ada didalamnya. Dengan demikian, setiap individu yang terlibat didalamnya akan bersama-sama berusaha menciptakan kondisi kerja yang ideal agar tercipta suasana yang mendukung bagi upaya pencapaian tujuan yang diharapkan.

Suatu organisasi menerapkan budaya kuat maka itu akan mendorong terjadinya peningkatan keefektifan pada organisasi tersebut, menurut Robbins (2011), budaya yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama-sama secara luas. Di bawah ini akan dijelaskan mengenai karakteristik yang merupakan nilai inti dari organisasi yang dapat membantu terciptanya budaya yang kuat. Dimana karakteristik tersebutlah yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Menurut Robbins (2011) untuk menilai kualitas budaya suatu organisasi dapat dilihat dari tujuh faktor utama, yaitu sebagai berikut :

1. Inovasi dan pengambilan resiko yaitu sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil yaitu sejauh mana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang didalam organisasi itu.

5. Orientasi tim yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu.
6. Keagresifan yaitu berkaitan dengan agresivitas karyawan
7. Kemantapan yaitu dimana organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

Porter et al (1974), Choong et al (2012) Dalam Sina (2013) mendefinisikan komitmen organisasi bahwa komitmen organisasi merupakan keyakinan yang kuat dan penerimaan pada tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengarahkan usaha yang cukup atas nama organisasi, dan keinginan yang kuat untuk tetap dalam organisasi.

Weiner (1982), Liou (2008) dalam Sina (2013) berpendapat bahwa komitmen organisasi mencerminkan ketekunan seorang dalam membuat pengorbanan kepada kebaikan organisasi, dan menunjukkan kesenangan orang tersebut dengan organisasi, yang dibuktikan dengan pengabdian waktu pribadi seseorang untuk kegiatan organisasi. Komitmen organisasi dapat membuat karyawan atau anggota organisasi mengorbankan jiwa, raga, waktu, pikiran dan materi demi kesuksesan pencapaian tujuan organisasi. Perusahaan atau organisasi akan mendapat keuntungan baik dalam bentuk moral maupun materiil disebabkan pengorbanan yang diberikan oleh karyawan atau anggota organisasi tersebut. Oleh karena itu betapa pentingnya perusahaan untuk menjaga dan meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan untuk mendapatkan *multi benefit* yang berdampak langsung maupun jangka panjang bagi perusahaan.

Komitmen organisasi merupakan keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Hal ini berdampak ketika seorang karyawan sedang menghadapi kondisi akan suatu pilihan di lingkungan eksternal, karyawan tersebut akan cenderung berpola pikir seperti perusahaan tempat dia bekerja dan secara implisit akan menunjukkan

keberpihakannya atas keunggulan – keunggulan perusahaan tempat dia bekerja. Implikasi lainnya adalah seorang karyawan akan merasa memiliki tanggung jawab untuk mengembangkan perusahaannya dan dapat dilakukan dengan pengembangan kapasitas orang yang berada pada subordinatnya.

Komitmen organisasi bersifat multidimensi, maka terdapat perkembangan dukungan untuk tiga model komponen (Allen dan Meyer, 1990 dalam Yiing, 2008). Ketiga dimensi tersebut adalah :

1. Komitmen efektif adalah keterkaitan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi
2. Komitmen kelanjutan adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.
3. Komitmen normative adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal yang benar yang harus dilakukan.

(Bryman, 1992 dalam Thamrin, 2013). “Kinerja didefinisikan sebagai hasil dari upaya seseorang yang dicapai dengan adanya usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Upaya ini merupakan hasil dari motivasi, kepuasan, dan komitmen organisasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik dan mental) yang digunakan oleh seorang individu dalam memulai tugas. Upaya biasanya tidak langsung dipengaruhi pada periode jangka pendek. Persepsi tugas atau petunjuk pada individu karyawan percaya bahwa mereka dapat terwujud upaya mereka dalam menyelesaikan pekerjaan mereka (Thamrin, 2012).

Rivai (2004) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa

pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya”

Menurut Mangkunegara (2009) menyampaikan bahwa kinerja (Prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja seorang karyawan dapat diukur sesuai dengan pencapaian yang diberikan oleh karyawan dengan membandingkan pencapaian yang diharapkan karyawan, seorang penjual kosmetik dalam sebuah perusahaan dikatakan baik kinerjanya apa bila jumlah kosmetik yang dijual oleh karyawan tersebut sesuai atau melebihi target yang diharapkan oleh perusahaan, begitupun sebaliknya kinerja seorang karyawan penjual kosmetik akan dikatakan tidak baik apa bila menjual kosmetik dibawah target atau harapan yang ditetapkan perusahaan.

kinerja merupakan suatu karya nyata yang diciptakan oleh seorang karyawan, kadang kala proses penyelesaian suatu pekerjaan atau permasalahan dilakukan dengan berbeda oleh setiap karyawan. Kinerja umumnya dapat dilihat dengan jelas (*konkrit*) karena berupa laporan akhir yang siap disajikan oleh karyawan untuk dipresentasikan atau dilaporkan kepada masing-masing pemimpin mereka. Parlinda (2004) dalam Sina (2013) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan kinerja yang dicapai dan diinginkan dari perilaku pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab secara individu atau kelompok.

Menurut Sutrisno (2009) ada enam indikator dari kinerja yakni:

1. Hasil kerja
Meliputi tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
2. Pengetahuan pekerjaan
Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.
3. Inisiatif
Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
4. Kecekatan Mental
Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
5. Sikap
Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
6. Disiplin Waktu dan Absensi
Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini ingin memperoleh gambaran tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada lembaga penyiaran publik (LPP) TVRI Jawa Barat. Sesuai dengan rumusan masalah, tujuan penelitian dan hipotesis, maka jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan verifikatif. Penelitian verifikatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai lembaga penyiaran public (LPP) TVRI Jawa Barat sejumlah 298 orang yang tersebar pada 3 jenis pegawai, dengan jumlah sampel sejumlah 75 orang. Teknik atau metode yang digunakan dalam pengumpulan data menggunakan metode kuesioner dan wawancara. Analisis data yang digunakan dalam

penelitian ini adalah analisis jalur (*Path analysis*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa Berdasarkan hasil perhitungan presentase skor aktual, maka dapat diketahui bahwa total skor aktual indikator gaya kepemimpinan transformasional adalah sebesar 1204, sedangkan total skor ideal gaya kepemimpinan transformasional adalah sebesar 1500. Persentase perbandingan total skor aktual dan skor ideal sebesar 80.2667 %. Tanggapan responden pada indikator gaya kepemimpinan transformasional karisma bahwa Pimpinan memiliki karisma dalam memimpin karyawan pada LPP TVRI Jawa Barat adalah baik, dan harus lebih ditingkatkan minimal dipertahankan. Dikatakan baik, karena dapat dilihat dari pernyataan kuesioner mengenai “saya menjadikan pimpinan sebagai panutan dalam bekerja” data responden yang menjawab setuju lebih dominan dari pernyataan yang lain. Dan pimpinan dengan sikap karisma yang dimiliki menjadikan karyawan menghormati pimpinan sesuai dengan kuesioner mengenai “saya menghormati kepemimpinan pemimpin”

Hasil perhitungan presentase skor aktual, maka dapat diketahui bahwa total skor aktual indikator gaya kepemimpinan transformasional “Inspirasi” adalah sebesar 908, sedangkan total skor ideal gaya kepemimpinan transformasional adalah sebesar 1125. Persentase perbandingan total skor aktual dan skor ideal sebesar 80.7111 %. Tanggapan responden pada indikator gaya kepemimpinan transformasional bahwa Pimpinan menginspirasi dalam memimpin karyawan pada LPP TVRI Jawa Barat adalah baik, dan harus lebih ditingkatkan minimal dipertahankan. Dikatakan baik, karena dapat dilihat dari pernyataan kuesioner mengenai “Pimpinan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahannya”

data responden yang menjawab setuju lebih dominan dari pernyataan yang lain Kuesioner dominan yang dijawab responden pada indikator simulasi intelektual pada LPP TVRI Jawa Barat adalah bahwa “pimpinan mampu mendorong bawahannya untuk lebih cermat dalam menyelesaikan permasalahan, tanggapan responden mengenai kuesioner adalah baik dapat dilihat bahwa total skor actual adalah sebesar 908, sedangkan total skor ideal sebesar 1125 dan presentase skor actual adalah sebesar 80, 7111%, sehingga permasalahan-permasalahan yang timbul dari akibat adanya ketidaksesuaian yang diharapkan oleh pimpinan dan organisasi dapat diminimalisir dengan baik.

Hasil perhitungan presentase skor aktual, maka dapat diketahui bahwa total skor aktual indikator Memperhatikan individu adalah sebesar 1131, sedangkan total skor ideal Memperhatikan individu adalah sebesar 1500. Persentase perbandingan total skor aktual dan skor ideal sebesar 75.4 %. Ini berarti untuk indikator memperhatikan individu adalah baik Tanggapan responden pada indikator memperhatikan individu bahwa Pimpinan peduli terhadap kualitas karyawannya dilihat dari segi pengembangan yang diberikan melalui pelatihan pada LPP TVRI Jawa Barat adalah baik, dan harus lebih ditingkatkan minimal dipertahankan. Dikatakan baik, karena dapat dilihat dari pernyataan kuesioner mengenai “Pimpinan suka memberikan pelatihan kepada bawahannya” data responden yang menjawab setuju lebih dominan dari pernyataan yang lain.

Berdasarkan hasil perhitungan presentase skor aktual, maka dapat diketahui bahwa total skor aktual indikator inovasi dan pengambilan resiko adalah sebesar 554, sedangkan total skor ideal inovasi dan pengambilan resiko adalah sebesar 750. Persentase perbandingan total skor aktual dan skor ideal sebesar 73,86667 %. Tanggapan responden pada indikator Inovasi dan memperhatikan individu adalah bahwa perusahaan memotivasi karyawan untuk lebih berinovasi dalam

menjalankan pekerjaan budaya yang terbentuk dalam perusahaan pada LPP TVRI Jawa Barat adalah baik, dan harus lebih ditingkatkan. Budaya yang mendorong karyawan untuk lebih berinovasi dalam menjalankan pekerjaan sangat dibutuhkan Pada LPP TVRI Jawa Barat terlebih satu satunya lembaga penyiaran public yang ada di Indonesia mengalami persaingan yang ketat dengan penyiaran milik swasta. Sehingga budaya inovasi yang dibentuk oleh perusahaan sangat bagus untuk dapat bersaing dengan perusahaan televisi swasta

Hasil perhitungan presentase skor aktual, maka dapat diketahui bahwa total skor aktual indikator Perhatian terhadap detail adalah sebesar 563, sedangkan total skor ideal perhatian terhadap detail adalah sebesar 750. Persentase perbandingan total skor aktual dan skor ideal sebesar 75,06667 %. Tanggapan responden pada indikator perhatian terhadap detail adalah bahwa perusahaan memotivasi karyawan untuk lebih memperhatikan detail pekerjaan yang dilakukan karyawan, tanggapan tentang perhatian terhadap detail pada pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan sangat baik pada LPP TVRI Jawa Barat, bahwa responden dominan yang menjawab setuju ada pada pernyataan “perusahaan memotivasi karyawan untuk lebih perhatian terhadap detail pekerjaan”

Total skor aktual tanggapan responden mengenai indikator orientasi hasil adalah sebesar 559 sedangkan total skor ideal adalah sebesar 750, perbandingan antara total skor aktual dengan total skor ideal adalah sebesar 74,53333% tanggapan responden mengenai perusahaan memotivasi karyawan untuk focus pada hasil/tujuan yang ingin dicapai perusahaan sangat baik, terlihat dari tanggapan dominan responden dari pertanyaan “perusahaan memotivasi saya untuk focus pada hasil/tujuan yang ingin dicapai perusahaan” fokus pada hasil adalah baik karna bukan hanya terfokus pada proses pelaksanaan dalam pencapaian tujuan individu ataupun tujuan organisasi.

Hasil perhitungan presentase skor aktual, maka dapat diketahui bahwa total skor aktual indikator orientasi orang adalah sebesar 285, sedangkan total skor ideal orientasi pada orang adalah sebesar 375. Persentase perbandingan total skor aktual dan skor ideal sebesar 76 %. Tanggapan responden pada indikator orientasi pada orang adalah baik, artinya bahwa dalam pengambilan keputusan yang akan dilakukan oleh perusahaan, perusahaan masih tetap memperhatikan sumbangsih dan saran karyawan, ini terlihat pada jawaban responden mengenai perusahaan selalu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan pada LPP TVRI Jawa Barat.

Hasil perhitungan presentase skor aktual, maka dapat diketahui bahwa total skor aktual indikator orientasi tim adalah sebesar 274, sedangkan total skor ideal orientasi pada orang adalah sebesar 375. Persentase perbandingan total skor aktual dan skor ideal sebesar 73,06667 %. Tanggapan responden pada indikator Orientasi tim adalah baik, artinya bahwa perusahaan tetap mengutamakan kerja sama dalam tim daripada kerja secara individu, ini terlihat tanggapan dominan pada kuesioner orientasi tim pertanyaan “perusahaan lebih menekankan penyelesaian pekerjaan secara teamwork dibandingkan secara individu”.

Hasil perhitungan presentase skor aktual, maka dapat diketahui bahwa total skor aktual indikator keagresifan adalah sebesar 554, sedangkan total skor ideal orientasi pada orang adalah sebesar 750. Persentase perbandingan total skor aktual dan skor ideal sebesar 73,86667 %. Tanggapan responden pada indikator keagresifan adalah baik, terlihat pada item pertanyaan “perusahaan memotivasi saya melakukan persaingan yang sehat antar karyawan dalam melakukan pekerjaan”, artinya perusahaan tetap membuka dan memberikan persaingan kepada para karyawan dalam berkompetisi sesama karyawan dalam organisasi tapi tetap dengan memperhatikan persaingan yang sehat.

Hasil perhitungan presentase skor aktual, maka dapat diketahui bahwa total skor aktual indikator kemantapan adalah sebesar 273, sedangkan total skor ideal indikator kemantapan adalah sebesar 375. Persentase perbandingan total skor aktual dan skor ideal sebesar 72,8%. Tanggapan responden pada indikator kemantapan adalah baik, terlihat pada item pertanyaan yang menjawab “setuju” sangat dominan, artinya pihak manajemen dan karyawan sangat nyaman dalam orientasi yang ada dalam organisasi sehingga tidak menginginkan perubahan pada organisasi saat ini.

Hasil perhitungan presentase skor aktual, maka dapat diketahui bahwa total skor aktual indikator Komponen afektif adalah sebesar 2337, sedangkan total skor ideal komponen afektif adalah sebesar 3000. Persentase perbandingan total skor aktual dan skor ideal sebesar 77,9 %. Tanggapan responden pada indikator komponen afektif pada variabel komitmen organisasi adalah bahwa karyawan merasa senang memilih perusahaan saat ini sebagai tempat bekerja, dan karyawan mempunyai kebanggaan terhadap perusahaan dimana karyawan bekerja. Ini menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap indikator komponen afektif pada variabel komitmen organisasi sangat baik pada LPP TVRI Jawa Barat, responden dominan yang menjawab setuju ada pada pernyataan “saya merasa senang memilih perusahaan sekarang sebagai tempat bekerja”.

Hasil perhitungan presentase skor aktual, maka dapat diketahui bahwa total skor aktual indikator Komponen berkelanjutan adalah sebesar 1461, sedangkan total skor ideal komponen berkelanjutan adalah sebesar 1875. Persentase perbandingan total skor aktual dan skor ideal sebesar 77,92 %. Tanggapan responden pada indikator komponen berkelanjutan pada variabel komitmen organisasi adalah bahwa karyawan menyadari merasa membutuhkan bekerja pada LPP TVRI Jawa Barat, dan karyawan menyadari merasa sangat sulit untuk mencari pengganti tempat bekerja. Ini menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap

indikator komponen berkelanjutan pada variabel komitmen organisasi sangat baik pada LPP TVRI Jawa Barat responden dominan yang menjawab setuju ada pada pernyataan “saya menyadari bahwa merasa sulit untuk mencari ganti dari perusahaan dimana saya bekerja saat ini” Hasil perhitungan presentase skor aktual, maka dapat diketahui bahwa total skor aktual indikator Komponen normatif adalah sebesar 1441, sedangkan total skor ideal komponen normatif adalah sebesar 1875. Persentase perbandingan total skor aktual dan skor ideal sebesar 76,85333 %. Tanggapan responden pada indikator komponen normatif pada variabel komitmen organisasi adalah bahwa karyawan menyadari selaku karyawan pada perusahaan dalam hal ini pada LPP TVRI Jawa Barat, karyawan lebih mengutamakan kepentingan perusahaan dibandingkan dengan kepentingan individu, dan karyawan sehingga karyawan dengan mudah menyesuaikan sikap dan perilaku dengan strategi perusahaan.

Berdasarkan hasil perhitungan presentase skor aktual, maka dapat diketahui bahwa total skor aktual indikator Hasil kerja adalah sebesar 861, sedangkan total skor ideal hasil kerja adalah sebesar 1125. Persentase perbandingan total skor aktual dan skor ideal sebesar 76.53333 %. Tanggapan responden pada indikator hasil kerja pada variabel kinerja karyawan adalah bahwa karyawan merasa bekerja dengan cepat dan baik pada tugas yang diberikan perusahaan dengan hasil yang memuaskan. Ini menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap indikator hasil kerja pada variabel kinerja karyawan sangat baik pada LPP TVRI Jawa Barat, terlihat pada Tabel IV.20 bahwa responden dominan yang menjawab setuju ada pada pernyataan “saya mampu bekerja dengan cepat dengan hasil yang memuaskan”.

Berdasarkan hasil perhitungan presentase skor aktual, maka dapat diketahui bahwa total skor aktual indikator pengetahuan pekerjaan adalah sebesar 853, sedangkan total skor ideal pengetahuan pekerjaan

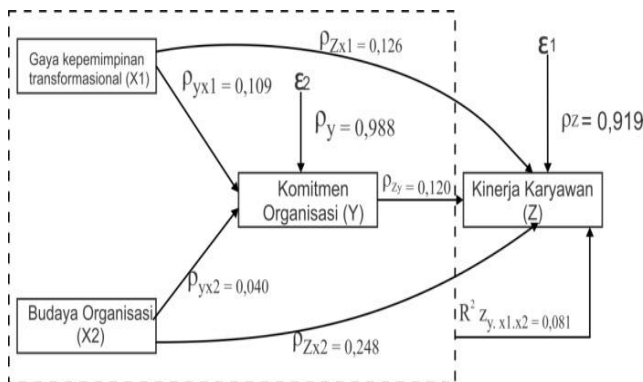
adalah sebesar 1125. Persentase perbandingan total skor aktual dan skor ideal sebesar 75.8222 %. Tanggapan responden pada indikator pengetahuan pekerjaan pada variabel kinerja karyawan adalah bahwa karyawan dapat memahami tugas pokok dan fungsi atau TUPOKSI yang diberikan perusahaan kepada mereka dari masing-masing bagian, memahami TUPOKSI sangatlah baik agar perusahaan akan dengan mudah mencapai tujuan yang diharapkan karena karyawan memahami TUPOKSI dengan baik yang akan juga berakibat pada cepatnya pencapaian tujuan yang diharapkan organisasi.

Hasil perhitungan presentase skor aktual, maka dapat diketahui bahwa total skor aktual indikator Inisiatif adalah sebesar 815, sedangkan total skor ideal inisiatif adalah sebesar 1125. Persentase perbandingan total skor aktual dan skor ideal sebesar 72.4444 %. Tanggapan responden pada indikator inisiatif pada variabel kinerja karyawan adalah bahwa karyawan selalu berusaha untuk mencari cara untuk menambah pengetahuan dalam mengerjakan pekerjaan, dan juga karyawan selalu mencari cara dan berusaha semaksimal mungkin untuk menyelesaikan pekerjaan rutin dengan lebih cepat, tanggapan responden mengenai indikator inisiatif ini adalah baik, melihat distribusi jawaban responden yang menjawab setuju pada pernyataan “saya berusaha mencari cara untuk menambah pengetahuan dalam mengerjakan pekerjaan” adalah dominan. Hasil perhitungan presentase skor aktual, dapat diketahui bahwa total skor aktual indikator kecekanan mental adalah sebesar 818, sedangkan total skor ideal kecekanan mental adalah sebesar 1125. Persentase perbandingan total skor aktual dan skor ideal sebesar 72.71111 %. Tanggapan responden pada indikator kecekanan mental pada variabel kinerja karyawan adalah bahwa karyawan selalu berusaha untuk teliti dan meminimalisir kesalahan dalam melakukan dan melaksanakan pekerjaan. Dan karyawan selalu bersaha

mengerjakan pekerjaan yang dibebankan perusahaan kepada mereka dengan penuh cekatan, ini sesuai dengan pernyataan “saya selalu berkonsentrasi, teliti dan meminimalisasikan kesalahan dalam bekerja” distribusi tanggapan responden yang menjawab setuju adalah dominan.

Hasil perhitungan presentase skor aktual, maka dapat diketahui bahwa total skor aktual indikator sikap adalah sebesar 857, sedangkan total skor ideal sikap adalah sebesar 1125. Persentase perbandingan total skor aktual dan skor ideal sebesar 76.1777 %. Tanggapan responden pada indikator sikap pada variabel kinerja karyawan adalah bahwa karyawan selalu mengerjakan tugas sesuai dengan aturan dan karyawan pada LPP TVRI Jawa Barat selalu membantu rekan kerja jika pekerjaan mereka telah selesai, tanggapan responden mengenai indikator sikap ini adalah baik, melihat distribusi jawaban responden yang menjawab setuju pada pernyataan “saya mengerjakan tugas sesuai aturan yang ditetapkan” adalah dominan.

Hasil perhitungan presentase skor aktual, maka dapat diketahui bahwa total skor aktual indikator disiplin waktu dan absensi adalah sebesar 861, sedangkan total skor ideal disiplin waktu dan absensi adalah sebesar 1125. Persentase perbandingan total skor aktual dan skor ideal sebesar 76.5333 %. Tanggapan responden pada indikator disiplin waktu dan absensi pada variabel kinerja karyawan adalah bahwa sikap karyawan pada saat jam kerja selalu mematuhi jam kerja dengan cara tidak pernah meninggalkan atau keluar perusahaan pada waktu jam kerja dan karyawan selalu disiplin terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan perusahaan. Ini bisa dilihat berdasarkan item pernyataan “saya tidak pernah meninggalkan kantor ketika jam kerja”. Tanggapan responden terhadap indikator disiplin kerja dan sikap adalah baik, sehingga perludipertahankan bahkan lebih baik ditingkatkan.



Gambar 1

Diagram jalur hubungan kausal empiris X1 dan X2 terhadap Y dan dampaknya terhadap Z

Sumber : Hasil pengolahan data SPSS, Agustus 2015

Gaya kepemimpinan transformasional (X1) yang diukur oleh kinerja karyawan (Z) tidak memiliki kontribusi yang signifikan terhadap tinggi rendahnya kinerja karyawan. Berdasarkan temuan penelitian maka hipotesis penelitian yang menyatakan “gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada LPP TVRI Jawa Barat” adalah ditolak. Berdasarkan hasil temuan peneliti dilapangan Sikap Transformasional yang dibawa oleh dewan pengawas TVRI yang secara khusus melibatkan kepsta LPP TVRI daerah untuk sama-sama melakukan transformasi kurang dapat dilakukan dan diimplementasikan di lingkungan LPP TVRI Jawa Barat

Terdapat pengaruh dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada LPP TVRI Jawa Barat dengan kontribusi sebesar 0,248. Artinya budaya organisasi (X2) yang diukur oleh kinerja karyawan(Z) memiliki kontribusi yang positif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya kinerja karyawan. Dengan demikian tinggi rendahnya kinerja karyawan dijelaskan oleh budaya organisasi. besarnya kontribusi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 24,8%, berdasarkan temuan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis “ Budaya Organisasi mempunyai pengaruh dan signifikan

terhadap kinerja karyawan pada LPP TVRI Jawa Barat” dapat diterima. Budaya disfungsional dan sikap feodalisme yang terjadi dilingkungan TVRI Jawa Barat terbentuk sangat kuat yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan.

Tidak terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada LPP TVRI Jawa Barat. Artinya komitmen organisasi (Y) yang diukur oleh kinerja karyawan (Z) tidak memiliki kontribusi yang positif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya kinerja karyawan. Berdasarkan temuan penelitian maka hipotesis penelitian “ komitmen organisasi memiliki pengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan” adalah ditolak.

Terdapat pengaruh dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi adalah sebesar (X1 terhadap Z melalui Y) = 0,1390, Artinya gaya kepemimpinan transformasional (X1) yang diukur oleh kinerja karyawan (Z) memiliki kontribusi yang positif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi (Y). dengan demikian tinggi rendahnya kinerja karyawan dijelaskan oleh gaya kepemimpinan transformasional yang mampu dimediasi oleh komitmen organisasi. besarnya kontribusi gaya kepemimpinan transformasional yang dimediasi oleh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan adalah 13,9%. Berdasarkan temuan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan “Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi” dapat diterima.

Berdasarkan hasil analisis peneliti bahwa terdapat pengaruh dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi adalah sebesar (X2 terhadap Z melalui Y) = 0,2528, artinya budaya organisasi (X2) yang diukur oleh kinerja karyawan (Z)

memiliki kontribusi yang positif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi (Y). dengan demikian tinggi rendahnya kinerja karyawan dijelaskan oleh budaya organisasi yang dimediasi oleh komitmen organisasi. besarnya kontribusi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi adalah sebesar 25,28%. Berdasarkan temuan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis “ Budaya organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi” dapat diterima.

Tabel 1

Rangkuman dari koefisien jalur, pengaruh langsung dan tidak langsung, pengaruh total pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X1), budaya organisasi (X2) dan komitmen organisasi (Y) terhadap kinerja karyawan (Z)

Pengaruh Variabel	Pengaruh Kausal		Sisa ϵ 1 dan ϵ 2	Total I
	Tidak Langsung	Melalui Y		
	Langsung			
X1 terhadap Z	0,126	0,126 + (0,109 x 0,120)	0,139	0,126
X2 terhadap Z	0,248	0,248 + (0,040 x 0,120)	0,252	0,248
X1 X2 Y terhadap Z	0,081		0,919	1,00
X1 terhadap Y	0,109			0,109
X2 terhadap Y	0,040			0,040
X1 X2 terhadap Y	0,012		0,988	1,00

Sumber : Hasil pengolahan data SPSS, Agustus 2015

PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian ini maka dapat diambil kesimpulan bahwa : *Pertama* Gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan berpengaruh terhadap

komitmen organisasi. hasil ini menunjukkan bahwa karyawan mampu menjadikan pimpinan sebagai panutan dalam bekerja dan menjalankan tanggung jawab menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan, komitmen terhadap penyelesaian pekerjaan. Peran pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan komitmen karyawan yang hingga akhirnya berdampak pada meningkat pula komitmen organisasi pada LPP TVRI Jawa Barat

Kedua Budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang terbentuk pada perusahaan tidak dapat meningkatkan komitmen organisasi pada LPP TVRI Jawa Barat, budaya organisasi yang ada dalam pembentukan awal TVRI yang mengarah pada pembuatan dan pembentukan budaya organisasi yang sudah cukup lama diiringi status TVRI yang menjadi Lembaga Penyiaran Publik milik Indonesia yang dibiayai dari Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) serta perputaran kepemimpinan yang lama berasal dari internal TVRI membuat budaya organisasi yang ada semakin kuat. Namun sayangnya pembentukan budaya organisasi yang kuat tidak diiringi dengan komitmen organisasi yang kuat pula.

Ketiga Komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil temuan menunjukkan banyaknya pegawai dengan status pegawai negeri sipil menjadi salah satu kendala dalam meningkatnya kinerja karyawan atas komitmen organisasi, berdasarkan analisis yang dilakukan pada komitmen organisasi tentang komponen afektif, berkelanjutan dan normatif masa kerja pegawai yang didominasi pegawai negeri sipil tidak terlalu memperdulikan untuk bisa mempertahankan tempat bekerja dimana karyawan bekerja saat ini dengan usia rata rata didominasi pegawai berusia antara 46-55 tahun.

Keempat Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh dan

signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini dapat diperjelas dengan karakteristik responden dengan melihat dominan usia yang bekerja pada LPP TVRI sebanyak 62.66% berusia diantara 46-55 tahun, berdasarkan temuan bahwa dominan pegawai yang ada di LPP TVRI mendekati masa pensiun sehingga dorongan motivasi dan suntikan ide gagasan yang diberikan pimpinan dengan gaya kepemimpinan transformasional kurang mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Kelima Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menjelaskan bahwa TVRI sebagai televisi pertama Indonesia banyak diisi dan ditempati oleh pegawai pegawai berusia matang dengan pembentukan budaya yang sudah lama terjadi, budaya pengangkatan pimpinan dari lingkungan internal perusahaan sudah lama dilakukan oleh TVRI, sehingga masukan dan ide gagasan dari eksternal perusahaan sulit untuk diterima. Budaya dari dalam untuk dalam dan oleh dalam mengakibatkan pembentukan budaya yang cukup kuat karna bersikap lama sehingga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dibuktikan dengan hasil temuan peneliti bahwa komitmen organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan pada LPP TVRI Jawa Barat.

Keenam Terdapat pengaruh dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi adalah sebesar (X1 terhadap Z melalui Y) = 0,1390, Artinya gaya kepemimpinan transformasional (X1) yang diukur oleh kinerja karyawan (Z) memiliki kontribusi yang positif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi (Y). dengan demikian tinggi rendahnya kinerja karyawan dijelaskan oleh gaya kepemimpinan transformasional yang mampu dimediasi oleh komitmen organisasi. besarnya kontribusi gaya kepemimpinan transformasional yang dimediasi oleh komitmen organisasi

terhadap kinerja karyawan adalah 13,9%. Berdasarkan temuan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan “Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi” dapat diterima.

Ketujuh Terdapat pengaruh dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi adalah sebesar (X2 terhadap Z melalui Y) = 0,2528, artinya budaya organisasi (X2) yang diukur oleh kinerja karyawan (Z) memiliki kontribusi yang positif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi (Y). dengan demikian tinggi rendahnya kinerja karyawan dijelaskan oleh budaya organisasi yang dimediasi oleh komitmen organisasi. besarnya kontribusi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi adalah sebesar 25,28%. Berdasarkan temuan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis “ Budaya organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi” dapat diterima.

REFERENSI

- Gaol, C.J. 2014. “A to Z Human Capital” : Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta : Grasindo.
- Kasali, R. 2013. Camera Branding “Cameragenic VS Auragenic”, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Mangkunegara, A.P. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung : Rosda.
- Mujeeb, E.U., and Ahmad, M.S. (2011), “Impact of Organisational Culture on Performance Management Practices in Pakistan”, *International Management Review*, Vol. 7 No. 2.

- Rivai, V. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta : PT. RAJA GRAFINDO PERSADA.
- Rivai, V., dan Mulyadi, D. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S.P., and Judge, T.A. 2011. *Organizational Behavior, Fourteenth Edition*, Global edition: Pearson.
- Schein, E.H. 2004. *Organizational Culture and leadership*, Third Edition, San Francisco : Jossey-Bass
- Shahzad, F., Iqbal, Z., and Gulzar, M. (2013) "Impact of Organisational Culture on Employees Job Performance : An Empirical Study of Software House in Pakistan", *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol. 5 No. 2.
- Sina, M.I. 2013. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening, Diakses di <http://eprints.undip.ac.id/39660/1/SINA.pdf>.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, Bandung : Alfabeta.
- Thamrin, H.M. (2012), "The Influence of Transformational Leadership and Organisational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance", *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 3 No. 5, 2012, pp. 566-572.
- Yiing, L.H., Ahmad, K.Z.B. (2008), "The Moderating effect of Organisational culture on the relationship between leadership behavior and Organisational commitment and between Organisational commitment and job satisfaction and performance", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30 No. 1, 2009, pp. 53-86.