

## PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPENSASI TERHADAP BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA

Dicky Hartawan<sup>1</sup>, Muchlis H. Mas'ud<sup>2</sup>, Sopanah<sup>3</sup>

Received, March 2021

Revised, March 2021

Accepted, March 2021

### Abstrak

Penelitian ini menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional, kompensasi terhadap budaya organisasi dan kinerja pegawai. Populasinya adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil Badan Keuangan Daerah Kota Batu yang berjumlah 95 orang. Metode analisis data dengan menggunakan software SmartPLS Versi 3 yang dijalankan dengan media komputer. Hasil temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan budaya organisasi. Kompensasi mampu meningkatkan budaya organisasi dan kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional belum mampu meningkatkan kinerja pegawai. Budaya organisasi mampu meningkatkan kinerja pegawai. Budaya organisasi memiliki dua peran dalam memediasi hubungan antar variabel tersebut.

**Kata Kunci:** *Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai.*

### Abstract

*This study explains the effect of transformational leadership, compensation on organizational culture and employee performance. The population consists of all 95 Civil Servants of the Batu City Regional Financial Agency. Methods of data analysis using SmartPLS Version 3 software run on computer media. The findings show that transformational leadership is able to improve organizational culture. Compensation is able to improve organizational culture and employee performance. Transformational leadership has not been able to improve employee performance. Organizational culture is able to improve employee performance. Organizational culture has two roles in mediating the relationship between these variables.*

**Keywords:** Transformational Leadership, Compensation, Organizational Culture, Employee Performance.

**Cite this article as:** Dicky Hartawan, Muchlis H. Mas'ud, Sopanah, 2021. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai. Bulletin of Management and Business, Volume 2, Nomor 1, Pages 12-24. Malang: Universitas Widyagama.

## PENDAHULUAN

Kinerja pegawai adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan (Rivai, 2005). Karena kinerja menggambarkan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan

<sup>1</sup> Pascasarjana Universitas Widyagama Malang, [dickywidyagama@gmail.com](mailto:dickywidyagama@gmail.com)

<sup>2</sup> Pascasarjana Universitas Widyagama Malang, [masudmuchlis@gmail.com](mailto:masudmuchlis@gmail.com)

<sup>3</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Widyagama Malang, [anasopanah@gmail.com](mailto:anasopanah@gmail.com)

organisasi (Prawirosentono, 1999). Pada umumnya kinerja suatu perusahaan atau organisasi ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpinnya.

Pemimpinan suatu organisasi harus melakukan tindakan untuk mengarahkan organisasi untuk menghadapi perubahan yang terjadi terus menerus dengan membangun organisasi dan membentuk budaya organisasi agar sesuai peluang dan tantangan sehingga mampu menghadapi perubahan (Pearch dan Robinson, 2017). Selanjutnya Pearch dan Robinson (2007) mengatakan bahwa elemen kunci dari kepemimpinan organisasi yang baik adalah membuat jelas harapan kinerja dimiliki seorang pemimpin terhadap suatu organisasi, dan secara bersamaan dengan para manajer (bawahan) melaksanakan nilai-nilai yang diyakini sehingga bergerak ke arah visi dan misi organisasi tersebut. Pemimpin yang berhasil membentuk budaya organisasi yang kuat senantiasa mendorong perubahan sikap, penyesuaian diri, proaktif dan reaktif dalam menghadapi perubahan lingkungan untuk mencapai kinerja yang lebih baik (Tika, 2006). Robbins dan Judge (2015) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri sendiri mereka demi keuntungan bagi organisasi (kinerja). Perusahaan dengan para pemimpin yang transformasional menunjukkan kesepakatan yang lebih tinggi diantara para manajer puncak mengenai tujuan organisasi yang menghasilkan kinerja organisasional yang tinggi (Robbins dan Judge, 2015).

Suatu organisasi yang berhasil meraih kinerja organisasional yang tinggi, karena model kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh para pemimpin organisasi tersebut berhasil membentuk budaya organisasi yang kuat. Dimana para pemimpin mengetahui dengan baik bahwa nilai-nilai dan keyakinan yang diyakini bersama dalam seluruh organisasi akan membentuk bagaimana pekerjaan yang harus dilakukan (Pearch dan Robinson, 2007). Karena menurut Robbins dan Judge (2015) budaya dapat mendorong komitmen organisasional dan meningkatkan konsistensi perilaku pekerja serta memberikan manfaat bagi perusahaan. Pandangan Robbins dan Judge (2015) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional dapat membangun budaya organisasi yang kuat, dimana para manajer bersama bawahan harus melaksanakan nilai-nilai yang diyakini penting dan bermanfaat bagi organisasi mereka.

Budaya organisasi yang kuat tidak akan bertahan lama jika para pemimpin dan bawahannya tidak merasakan adanya kepuasan kerja dalam organisasi tersebut. Oleh sebab itu penting bagi pemimpin dalam suatu organisasi memberikan kompensasi yang layak bagi para manajer termasuk bawahannya. Karena dengan kompensasi yang layak pegawai bisa merasakan adanya kepuasan dalam bekerja. Kompensasi yang layak merupakan penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja (Nawawi, 2011). Oleh sebab itu menurut Hughes *et al.*, (2012) kompensasi atau imbalan yang tidak layak cenderung menimbulkan konflik kerja, karena para manajer atau para pekerja merasakan adanya perbedaan tujuan dan kepentingan mereka dengan tujuan organisasinya. Hal ini berarti kompensasi yang layak diberikan kepada para manajer atau para pekerja akan semakin memperkuat budaya organisasi mereka. Dalam studi Yamali (2018) menemukan bukti bahwa terdapat hubungan yang positif signifikan antara kompensasi dengan budaya organisasi.

Kompensasi tidak hanya menjadi elemen penting untuk membangun budaya organisasi yang kuat bagi organisasi, tetapi juga sebagai alternatif strategi untuk meningkatkan kinerja. Kompensasi merupakan istilah yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (*financial reward*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi (Riadi, 2012). Menurut Ibrar & Khan (2015) kompensasi yang berkaitan dengan *financial reward* merupakan salah satu elemen penting yang dapat digunakan untuk memotivasi karyawan atas kontribusi mereka dengan memberikan upaya penuh untuk

menghasilkan ide inovasi yang membantu meningkatkan fungsi bisnis dan kinerja perusahaan secara finansial dan non-finansial.

Penelitian ini dilakukan pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dimana sejak tahun 2019 dan 2020 menghadapi masalah kinerja pegawai karena belum berhasil membuat Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Dengan demikian maka permasalahan penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja pegawai agar Badan Keuangan Daerah Kota Batu dapat mencapai kinerja sesuai target.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai**

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang senantiasa memberikan inspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya (Robbins dan Judge, 2015). Perusahaan dengan para pemimpin yang transformasional menunjukkan kesepakatan yang lebih tinggi diantara para manajer puncak mengenai tujuan organisasi, yang menghasilkan kinerja organisasional yang tinggi. Suatu organisasi yang berhasil meraih kinerja organisasional yang tinggi, karena model kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh para pemimpin organisasi tersebut berhasil membentuk budaya organisasi yang kuat. Dimana para pemimpin mengetahui dengan baik bahwa nilai-nilai yang diyakini bersama dalam seluruh organisasi akan membentuk bagaimana pekerjaan yang harus dilakukan (Pearce dan Robinson, 2007). Menurut pandangan Robbins dan Judge (2015) budaya dapat mendorong komitmen organisasional dan meningkatkan meningkatkan konsistensi perilaku pekerja serta memberikan manfaat bagi perusahaan.

Bukti empiris dalam studi yang dilakukan Siswatiningsih dkk (2016), El Shanti (2017), Al Shibama *et al.*, (2019) dan Suprpti dkk (2020) menemukan adanya hubungan yang positif signifikan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Akan tetapi hasil studi ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Rizki dkk (2019) yang mengatakan kepemimpinan transformasional tidak memiliki hubungan signifikan dengan budaya organisasi.

Robbins dan Judge (2015) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional membangun adanya interaksi antara pimpinan dan bawahan (karyawan) untuk mengubah perilaku karyawannya menjadi seseorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi serta berupaya mencapai prestasi dan kinerja yang tinggi. Para pemimpin transformasional memiliki pengaruh yang luar biasa terhadap para pengikutnya, dimana para pengikutnya hanya melakukan tindakan-tindakan yang menguntungkan organisasi. Beberapa bukti empiris yang ditemukan dalam studi Jufrizen (2017), Arif dan Akram (2018) Al Shibami *et al.*, (2019), Rizki dkk (2019) dan Suprpti dkk (2020) yang menemukan adanya pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Namun demikian hasil studi ini dibantah oleh hasil studi Suhadi (2012), Siswatiningsih dkk (2016) dan Babo (2019) yang menemukan bukti kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap budaya organisasi.

H3: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Kompensasi, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai**

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai

pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Menurut Dessler (2015) kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan yang timbul dari diperkerjakannya karyawan. Sedangkan Sedarmayanti (2012), mengatakan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka.

Oleh sebab itu penting bagi pemimpin dalam suatu organisasi memberikan kompensasi yang layak bagi para manajer termasuk bawahannya. Karena dengan kompensasi yang layak pegawai bisa merasakan adanya kepuasan dalam bekerja. Kompensasi yang layak merupakan penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja (Nawawi (2011). Oleh sebab itu menurut Hughes *et al.*, (2012) kompensasi atau imbalan yang tidak layak cenderung menimbulkan konflik kerja, karena para manajer atau para pekerja merasakan adanya perbedaan tujuan dan kepentingan mereka dengan tujuan organisasinya. Hal ini berarti kompensasi yang layak diberikan kepada para manajer atau para pekerja akan semakin memperkuat budaya organisasi mereka. Dalam studi Yamali (2018) menemukan bukti bahwa terdapat hubungan yang positif signifikan antara kompensasi dengan budaya organisasi.

Kompensasi merupakan istilah yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (*financial reward*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi (Riadi, 2012). Menurut Ibrar & Khan (2015) kompensasi yang berkaitan dengan *financial reward* merupakan salah satu elemen penting yang dapat digunakan untuk memotivasi karyawan atas kontribusi mereka dengan memberikan upaya penuh untuk menghasilkan ide inovasi yang membantu meningkatkan fungsi bisnis dan kinerja perusahaan secara finansial dan non-finansial. Beberapa hasil penelitian mendukung pernyataan tersebut, seperti hasil studi Yamali (2018) menemukan bukti bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini konsisten dengan studi Prihantari dan Astika (2019) mengatakan bahwa terdapat hubungan positif signifikan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Namun demikian hasil ini tidak konsisten dengan hasil penelitian Juliningrum dan Sudiro (2013) dan Shalahuddin dan Marpaung (2014) karena tidak menemukan bukti adanya hubungan yang signifikan antara kompensasi dengan kinerja pegawai.

H2: Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap budaya organisasi.

H4: kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

### **Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai**

Pearch dan Robinson (2017) mengatakan elemen kunci dari kepemimpinan organisasi yang baik adalah membuat jelas harapan kinerja dimiliki seorang pemimpin terhadap suatu organisasi, dan secara bersamaan dengan para manajer (bawahan) melaksanakan nilai-nilai yang diyakini sehingga bergerak kearah visi dan misi organisasi tersebut. Pemimpin yang berhasil membentuk budaya organisasi yang kuat senantiasa mendorong perubahan sikap, penyesuaian diri, proaktif dan reaktif dalam menghadapi perubahan lingkungan untuk mencapai kinerja yang lebih baik (Tika, 2006). Bukti empiris yang ditemukan dalam studi Juliningrum dan Sudiro (2013), Shalahuddin dan Marpaung (2014), Jufrizen (2017), Yamali (2018), Prihantari dan Astika (2019), Riski dkk (2019), Al Shibami *et al.*, (2019) dan Suprapti dkk (2020) menemukan bukti bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

H5: Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

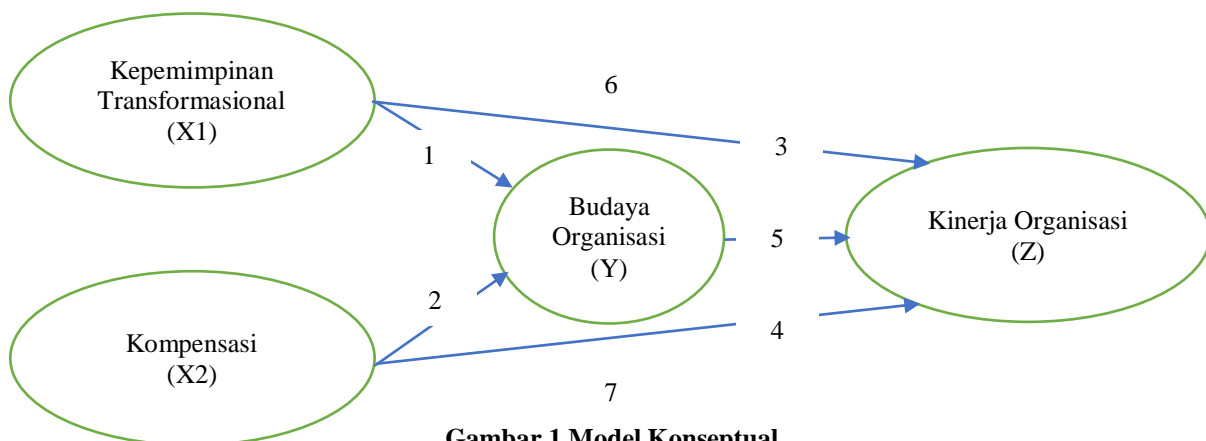
### **Budaya Organisasi Sebagai Mediasi**

Dalam studi Siswatiningsih dkk (2016) El Shanti (2017) Al Shibama *et al.*, (2019) dan Suprapti dkk (2020) menemukan bukti bahwa terdapat hubungan yang positif signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi. Selanjutnya dalam Juliningrum dan Sudiro (2013), Shalahuddin dan Marpaung (2014), Jufrizen (2017), Yamali (2018), Prihantari dan Astika (2019), Rizki et al., (2019), Al Shibami *et al.*, (2019) dan Suprapti dkk

(2020) menemukan adanya hubungan yang positif signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Dengan demikian disimpulkan budaya dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai. Hasil studi Fitriana dan Astika (2017) dan Yamali (2018) Prihantari dan Astika (2019) menemukan bukti bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi tidak sejalan dengan hasil studi Juliningrum dan Sudiro (2013), Shalahuddin dan Marpaung (2014) karena tidak menemukan bukti adanya hubungan yang signifikan antara kompensasi dengan kinerja pegawai. Selanjutnya dalam hasil studi Juliningrum dan Sudiro (2013), Shalahuddin dan Marpaung (2014), Jufrizen (2017), Fitriana dan Adi (2017), Yamali (2018), Prihantari dan Astika (2019), Rizki *et al.*, (2019), Al Shibami *et al.*, (2019) dan Suprpti dkk (2020) menemukan adanya hubungan yang positif signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Dengan demikian disimpulkan budaya organisasi dapat memediasi hubungan antara kompensasi dengan kinerja pegawai.

H6: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi.

H7: Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi.



Gambar 1 Model Konseptual

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan menganalisis data yang bersifat kuantitatif atau statistik, yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2017). Jenis penelitian ini menggunakan dengan menyebar kuisioner untuk mendapat hasil dari pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variable mediasi di lingkungan Badan Keuangan Daerah Kota Batu.

Data yang peroleh berupa kuantitatif dan kualitatif (Muhadjir, 1996). Sumber data dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu data Internal, berupa data target dan realisasi pencapaian kinerja Badan Keuangan Daerah Kota Batu. Adapun data eksternal adalah data yang diperoleh berupa literatur dan jurnal serta artikel ilmiah lainnya yang terkait dengan permasalahan penelitian. Populasi penelitian adalah keseluruhan pegawai yang berstatus Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berjumlah 98 orang pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu tidak termasuk pegawai honorer 32 orang. Dengan demikian penelitian ini menggunakan metode sensus atau sampel jenuh. Namun demikian hanya 95 kuesioner yang dapat dianalisis, karena terdapat tiga kuesioner yang tidak dijawab oleh responden seraca lengkap.

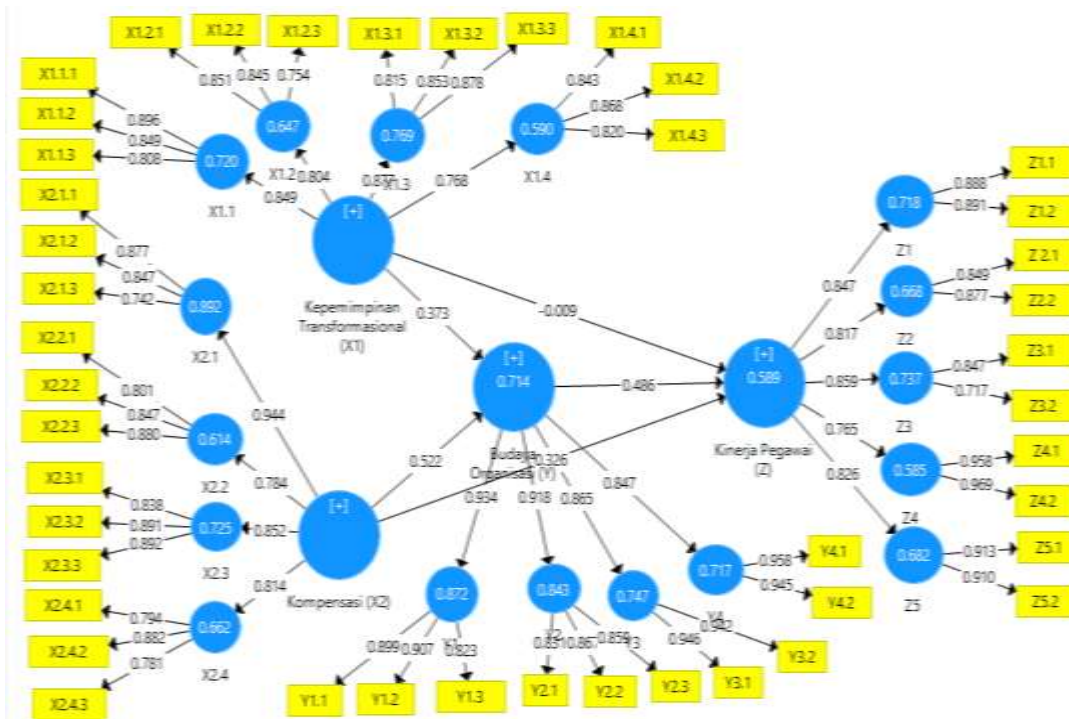
Kepemimpinan transformasional memiliki 5 indikator yakni : (i) idealisme, (ii) inspirasi, (iii) simulasi intelektual, dan (iv) memperhatikan individu (Bernard M. Bass dalam Luthans (2005). Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan

atas kontribusi mereka kepada perusahaan meliputi gaji, tunjangan jabatan, tunjangan kinerja dan fasilitas (Mangkunegara (2014). Studi budaya organisasi oleh Ogbanna dan Harris (2000) menggunakan empat dimensi, yakni : (a) budaya komunitas, (b) budaya kompetitif, (c) budaya inovatif, dan (d) budaya birokratif. Mangkunegara (2014) menyebutkan ada lima indicator kinerja yakni : kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas kerja dan kemandirian. Metode analisis dalam penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu: statistika deskriptif dan statistika inferensial, sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan, maka dalam penelitian ini analisis data statistik inferensial diukur dengan menggunakan model *Partial Least Square (PLS)* dengan bantuan *software SmartPLS*.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Pengujian *Convergent Validity* dengan *Outer Loading***

Indikator individu dianggap valid jika memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70. Namun demikian pada penelitian tahap pengembangan skala, *loading factor* 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima (Ghozali, 2014). Berikut hasil olah data:



Gambar 2 Outer Model

Data di atas tidak menunjukkan *indicator variable* yang nilai *outer loading*nya <0,5 sehingga semua indikator dinyatakan layak atau valid untuk digunakan analisis lebih lanjut.

**Pengujian Validitas *Average Variance Extracted (AVE)***

*Average Variance Extracted* yang memiliki nilai lebih dari *Rule Of Thumb* yang berarti memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Nilai AVE harus lebih besar dari 0,50. (Ghozali, 2014).

Tabel 1 Hasil Uji Validitas *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	Parameter : <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	Rule Of Thumb	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,542	> 0,5	Valid
Kompensasi	0,512		Valid
Budaya organisasi	0,647		Valid
Kinerja pegawai	0,525		Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

### Pengujian *Discriminant Validity* dengan *Cross Loading Factor*

*Discriminant validity* indikator refleksif dapat dilihat pada *cross loading* antara indikator dengan konstruksnya berikut ini output *SmartPLS*. Diketahui bahwa korelasi antara konstruk variabel laten dengan indikatornya lebih tinggi dibandingkan dengan konstruks variabel laten lainnya masing-masing variabel memiliki nilai >0.7 sehingga dapat dikatakan Valid.

### Pengujian *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan akurasi, konsistensi, dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Uji reliabilitas menggunakan dua metode yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Pengujian reliabilitas dengan parameter *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 2 *Cronbach's Alpha* dan *Coposite Reliability*

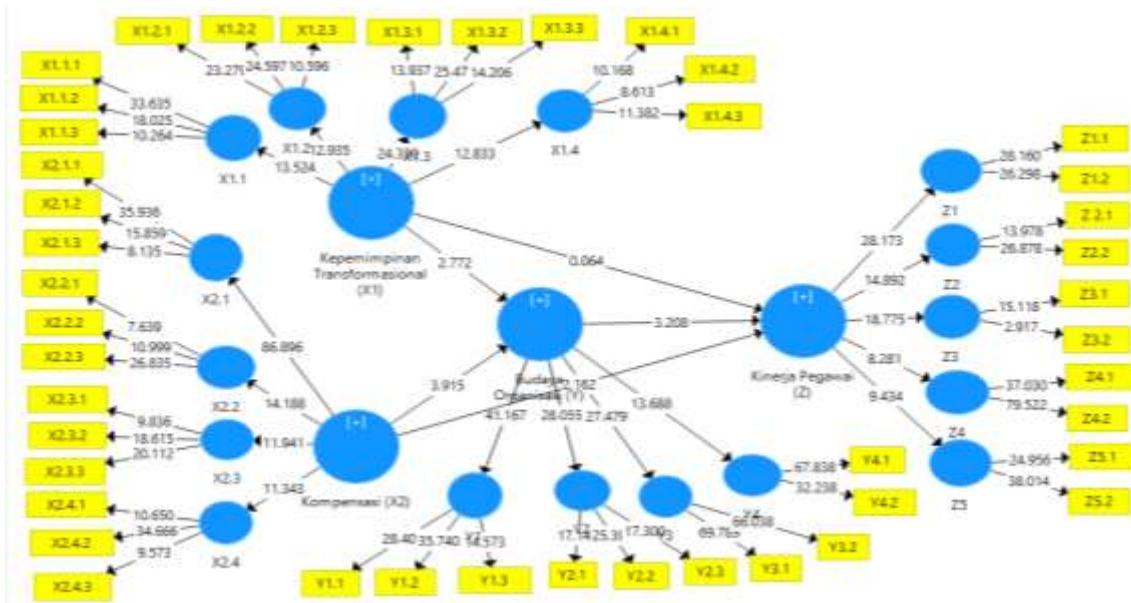
Variabel Penelitian	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Rule Of Thumb	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,899	0,916	> 0,7	Reliabel
Kompensasi	0,909	0,924		Reliabel
Budaya organisasi	0,939	0,948		Reliabel
Kinerja pegawai	0,898	0,948		Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* harus lebih besar dari nilai *Rule Of Thumb* (Abdillah dan Jogiyanto, 2011). Dari hasil uji reliabilitas tabel 5 menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* dan nilai *Composite Reliability* > 0,70 yang berarti reliabel.

### Pengujian Model struktural (*Inner Model*)

Menilai *inner model* adalah mengevaluasi hubungan antara konstruks laten seperti yang telah dihipotesiskan dalam penelitian ini. *Inner model* ingin melihat hubungan antar konstruk dan nilai signifikansi serta nilai *R-square* seperti terlihat dari gambar 3 dan tabel 3 di bawah ini:



Gambar 3 Model Struktural

Hasil perhitungan R<sup>2</sup> untuk setiap variabel laten endogen pada tabel 5.13 menunjukkan bahwa nilai R<sup>2</sup> berada pada rentang nilai 0.589 hingga 0.714. Berdasarkan hal tersebut maka hasil perhitungan R<sup>2</sup> menunjukkan bahwa R<sup>2</sup> termasuk cukup kuat (moderat). Nilai Q<sup>2</sup> lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model dikatakan sudah cukup baik, sedangkan nilai Q<sup>2</sup> kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki relevansi prediktif. Dengan dapat dikatakan bahwa prediksi yang dilakukan oleh model penelitian ini dinilai telah relevan.

**Pengujian Hipotesis**

Berdasarkan Gambar 3, diketahui bahwa nilai koefisien jalur dapat dijelaskan pada ringkasan tabel berikut:

Tabel 7 Hasil Uji Koefisien Jalur

	Original Sampel (O)	S.DEV	T-Statistics	P-Values
<b>Pengaruh Langsung</b>				
K. Transformasional > B. Organisasi	0.373	0.134	2.772	0,006
Kompensasi > B. Organisasi	0.552	0.113	3.919	0,000
K. Transformasional > Kinerja Pegawai	-0,009	0,142	0.064	0.948
Kompensasi > Kinerja Pegawai	0.325	0.151	2.162	0.031
Budaya Organisasi > Kinerja Pegawai	0.486	0.152	3.208	0.001
<b>Pengaruh Tidak Langsung</b>				
K. Transformasional > B. Organisasi > Kinerja Pegawai	0.181	0.090	2.015	0.044
Kompensasi > B. Organisasi > Kinerja Pegawai	0.254	0.105	2.414	0.016

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

**PEMBAHASAN**

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi**

Temuan ini sesuai dengan hipotesis 1 yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Hal ini berarti gaya kepemimpinan transformasional tersebut bisa dikatakan mampu meningkatkan budaya organisasi yang baik. Hasil studi ini mendukung teori Robbins dan Judge (2015) yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional senantiasa memberikan inspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk



memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya (Robbins dan Judge, 2015). Perusahaan dengan para pemimpin yang transformasional menunjukkan kesepakatan yang lebih tinggi diantara para manajer puncak mengenai tujuan organisasi, sehingga menghasilkan budaya dan kinerja organisasional yang tinggi. Penelitian ini konsisten dengan studi Siswatiningsih dkk (2016) menemukan bukti bahwa terdapat hubungan yang positif signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi. Demikian juga sejalan dengan studi El Shanti (2017), Al Shibama *et al.*, (2019) dan dan Suprapti dkk (2020) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif signifikan dengan budaya organisasi. Akan tetapi tidak mendukung hasil studi Rizki dkk (2019) karena mereka tidak menemukan bukti bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan signifikan dengan budaya organisasi.

#### **Pengaruh Kompensasi Terhadap Budaya Organisasi**

Temuan ini sesuai dengan hipotesis 2 yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap budaya organisasi kerja. Karena kompensasi yang layak pada umumnya akan mendorong para pegawai (bawahan) supaya memiliki tanggung jawab yang tinggi baik kepada atasan maupun kepada masyarakat. Temuan ini mendukung teroti Nawawi (2011) yang mengemukakan bahwa kompensasi yang layak merupakan penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya. Dimana hal ini mencerminkan budaya organisasi yang baik. Sebaliknya kompensasi yang tidak layak, menurut Hughes *et al.*, (2012) cenderung menimbulkan akan konflik kerja, karena para manajer atau para pekerja merasakan adanya perbedaan tujuan dan kepentingan mereka dengan tujuan organisasinya. Hasil studi ini konsisten dengan studi Yamali (2018) menemukan bukti bahwa terdapat hubungan yang positif signifikan antara kompensasi dengan budaya organisasi.

#### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian ini tidak sesuai dengan hipotesis 3 yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai tidak terbukti. Karena hal ini tidak didukung dengan fakta empiris. Hasil studi ini tidak mendukung teori Robbins dan Judge (2015) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional membangun adanya interaksi antara pimpinan dan bawahan (karyawan) untuk mengubah perilaku karyawannya menjadi seseorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi serta berupaya mencapai prestasi dan kinerja yang tinggi. Hasil penelitian ini mendukung dan konsisten dengan hasil studi Suhadi (2012), Siswatiningsih dkk (2016) dan Babo (2019) mengatakan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi tidak sejalan dengan studi Jufrizen (2017), Arif dan Akram (2018) yang menemukan adanya pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Demikian juga juga dengan hasil studi Al Shibami *et al.*, (2019), Rizki dkk (2019) dan Suprapti dkk (2020) yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Temuan ini mendukung hipotesis 4 yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung studi Fitriana dan Astika (2017) dan Yamali (2018) menemukan bukti bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini juga konsisten dengan studi Prihantari dan Astika (2019) mengatakan bahwa terdapat hubungan positif signifikan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Namun demikian hasil ini tidak konsisten dengan hasil penelitian Juliningrum dan Sudiro (2013) dan Shalahuddin dan Marpaung (2014) karena tidak menemukan bukti adanya hubungan yang signifikan antara kompensasi dengan kinerja pegawai.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Temuan ini sesuai dengan hipotesis 5 yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung teori yang mengatakan bahwa pemimpin berhasil membentuk budaya organisasi yang kuat senantiasa mendorong perubahan sikap, penyesuaian diri, proaktif dan reaktif dalam menghadapi perubahan lingkungan untuk mencapai kinerja yang lebih baik (Tika, 2006). Hasil studi ini konsisten dengan studi Juliningrum dan Sudiro (2013), Shalahuddin dan Marpaung (2014), Jufrizen (2017), Fitriana dan Adi (2017), Yamali (2018), Prihantari dan Astika (2019), Riski dkk (2019), Al Shibami *et al.*, (2019) dan Suprpti dkk (2020) menemukan bukti bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Budaya Organisasi**

Hasil uji menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung tidak mendorong meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi secara signifikan dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Menurut Barron dan Kliney mengatakan bahwa efek tidak langsung (ab) menjadi signifikan dan efek langsung (c') menjadi kecil dan tidak signifikan, sebagaimana ditunjukkan pada gambar 5.3 maka variabel budaya organisasi disebut sebagai variabel mediasi sempurna.

Hasil temuan ini mengindikasikan budaya organisasi memegang peranan penting pengaruh kepemimpinan transformasional peningkatan kinerja pegawai. Dengan kata lain kinerja pegawai pada BKD Kota Batu cenderung akan meningkat, jika kepemimpinan transformasional mampu menciptakan budaya organisasi yang kuat dalam bekerja. Karena kepemimpinan transformasional yang tinggi senantiasa diikuti dengan pengelolaan budaya organisasi kerja yang maksimal, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai pegawai. Hasil studi ini mendukung teori Pearch dan Robinson (20017) mengatakan elemen kunci dari kepemimpinan organisasi yang baik adalah membuat jelas harapan kinerja dimiliki seorang pemimpin terhadap suatu organisasi, dan secara bersamaan dengan para manajer (bawahan) melaksanakan nilai-nilai yang diyakini sehingga bergerak kearah visi dan misi organisasi tersebut.

### **Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Budaya Organisasi**

Hasil uji menunjukkan bahwa kompensasi secara langsung mendorong meningkatkan kinerja pegawai. Disimpulkan bahwa kompensasi dapat meningkatkan kinerja pegawai yang dimediasi budaya organisasi. Ghazali (2016) jika pengaruh X terhadap Y signifikan dan menurun hingga sama dengan nol dengan memasukkan variabel mediasi, maka disebut dengan mediasi sempurna (*full mediation*).

Hasil penelitian ini mendukung teori kompensasi Model Kreitner dan Kinicki (2006) yang mengatakan bahwa kompensasi adalah faktor penting untuk memperoleh kinerja pegawai individu. Karena menurut Grace dan Khalsa (2003) kompensasi yang menarik dapat meningkatkan keterampilan individu dan kinerja pegawai. Meningkatnya ketrampilan individu karena memperoleh kompensasi yang layak dan menarik, cenderung akan meningkatkan kemampuan individu dalam mengelola budaya organisasi kerja yang akan berimplikasi meningkatnya kinerja pegawai individu. Jadi dapat disimpulkan bahwa kompensasi dapat meningkatkan kinerja pegawai, jika pimpinan bersama-sama bawahan berkomitmen untuk membangun budaya organisasi yang kuat.

## SIMPULAN

Berdasarkan uraian pembahasan diatas diketahui bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan budaya organisasi. Namun, belum mampu meningkatkan kinerja pegawai. Selanjutnya, kompensasi mampu meningkatkan budaya organisasi dan kinerja pegawai. Sedangkan, budaya organisasi mampu meningkatkan kinerja pegawai. Variabel budaya organisasi memiliki dua sifat dalam memediasi, yaitu full mediasi pada hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai dan parsial mediasi pada hubungan kompensasi dengan kinerja pegawai di Kantor Dinas Badan Keuangan Daerah Kota Batu.

## REFERENSI

- Abdillah & Jogiyanto. 2011. *Partial Least Square (PLS), Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Andi Yogyakarta
- Al-Shibami, A.H., Alateibi, Nayef, Nusari, Mohammed, Ameen, Ali, Gamal S. A., Khalifa and Bhaumik, Amiya. 2019. Impact of Organizational Culture on Transformational Leadership and Organizational Performance, *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, Volume-8 Issue-2S10, September 2019
- Arif, Sadia dan Akram, Aman. 2018. Transformational Leadership and Organizational Performance : The Mediating Role of Organizational Innovation, *Journal of Management Vol. 1. Issue 3. July 2018 DOI: 10.5281/zenodo.1306335*
- Bernardin, H.J., & Russell, J.E.A. 2012. *Human Resource Management: An Experiential Approach*. 6th Edition. New York: McGraw-Hill.
- Bobo, Jose. 2019. *Pengaruh Kepemimpinan Trnasformasioanl, Motivasi Kerja, dna Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi*, Tesis Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sanat Dharma, Yogyakarta.
- Carrel, Michael R., Elbert, Norbest F., Halfield, Robert D. 1995. *Human Resources Management Global Strategic for Managing A Diverse Worforce, Fith Edition*, New Jersey : Printice Hall, International Edisional Edition
- Colquitt, J.A., Jeffery, A.L., & Michael, J.W. 2011. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Dharma, S. 2005. *Manajemen Kinerja: Falsafah Teori dan Penerapannya*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Dassler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Terjemahan Diana Angelica, Salemba Empat*, Jakarta.
- Elshanti, Mahmoud. 2017. Transformational Leadership Style and Organizational Learning: The Mediate Effect of Organizational Culture, *International Business and Management*, Vol. 15, No. 2, 2017, pp. 1-14
- Ghozali, Imam, Henky, Latan. 2015. *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*, BP. UNIDP Semarang.
- Gibson, J.L., Donnelly Jr, J.H., Ivancevich, J.M., & Konopaske, R. 2012. *Organizational Behavior: Structure, Processes*. 14th Edition (International Edition). New York: McGraw-Hill.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr. 2007. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses, Jilid 1. Edisi Ketujuh*, Nunuk Adiarni dan Lyndon Saputra (Trans), Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta
- Griffin, R.W., & Moorhead, G. 2014. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. 11th Edition. USA: South Western

- Harwiki, W. 2015. Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organization Commitment, Organizational Citizenship and Employee Performance in Women Cooperative, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, pp.283-290.
- Herminingsih, Ani. 2011. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi, *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Islam Bekasi*, 5 (1), 2011
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. 2010. *Multivariate Data Analysis*. Seventh Edition. United States: Pearson Prentice Hall.
- Hasibuan, Malayu SP. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kelima. Edisi Revisi. Bumi Aksara . Jakarta
- Hersey, Paul dan Kenneth. H. Blanchard. *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayungan Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Agus Dharma, Erlangga, Jakarta, 2003 Pasolong
- Hughes, Ricard L., Ginnet, Robert C., and Curphy, Gordon J. 2012. *Leadership : Enhancing the Lesson of Experinces*, 7<sup>th</sup> ed, McGraw-Hill
- Ibrar, M., & Khan, O. 2015. The Impact of Reward on Employee Performance: A Case Study Of Malakand Private School. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*. Vol. 52, pp. 96-103.
- Ivancevich, John M, Konopaske Robert & Matteson Michael T 2007, *Perilaku Dan Manajemen Organisasi*, Penerjemah Gina Gania), Edisi Tujuh, Erlangga, Jakarta.
- Jufrizen.2017. Efek Moderasi Etika Kerja pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Volume 18, Nomor 2, hal 145-158
- Juliningrum, Emmy dan Sudiro, Ahmad. 2013. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Volume 11, Nomor 4, hal. 665-676.
- Kreitner Robert dan Kinicki Angelo, 2014, *Perilaku Organisasi*, Edisi 9, Buku ke2, Jakarta: Salemba Empat
- Kotter, John P., James L. Heskett. 1992, *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York.
- Kusriyanto, B. 2005. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo. 2003. *Perilaku Organisas: Erly Suwandi (Penerjemah)*, Jakarta : Salemba Empat.
- Luthans, F. 2011. *Organizational Behaviour: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2014. *Evaluasi Kinerja SDM. Cetakan ke enam*. Bandung Refika Aditama.
- Mathis, L.R. dan Jackson, J.H. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia* ed 10. Jakarta: Salemba Empat
- Miner, J.B. 2005. *Organizational Behavior: Performance and Productivity*. 1st Edition. New York: Random House, Inc.
- Muhadjir, Noeng. 1996. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Ke-3. Rake Sarasin. Yogyakarta.
- Nawawi, H. 2005. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Gajah Mada Press, Yogyakarta.
- Nawawi, H. 2011. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Gajah Mada Press, Yogyakarta
- Ogbonna, Emmanuel dan Harris Llyyd C. 2000. Leadership Style, Organizational Culture and Performance : Empirical Evidence from UK Companies, *International Journal Human Resource Management*, 11 : 4 August 2000, p 766-788.

- Pearche, John A., dan Robinson, Richard B. 2007. *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, Penerjemah Yanivi Bachtiar dan Christine, Salemba Empat, Jakarta.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE
- Preacher & Hayes. 2004. SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effect in Simple Mediation Models. *Behavior Research Methods Instrument&Computers*, 36 (4):717-731.
- Prihantari, Gusti APED dan Astika, Ida BP.2019. Effect of Role Overload, Budget Participation, Environmental Uncertainty, Organizational Culture, Competence, and Compensation on Employee Performance, *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, Vol. 6 No. 4, p. 197-206
- Riadi M. .2012. *Pengertian, Jenis dan Tujuan Kompensasi*. *Kajian Pustaka*. [www.kajianpustaka.com/2012/10/pengertian-jenis-dan-tujuan-kompensasi](http://www.kajianpustaka.com/2012/10/pengertian-jenis-dan-tujuan-kompensasi) Diunduh pada 18 Oktober 202 dan
- Rizki, Mochamad, Parashakti, R.D., dan Saragih, Lisnatiawati.2019. The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture Towards Employees' Innovative Behaviour and Performance, *International Journal of Economics and Business Administration Volume VII, Issue 1, 2019 pp. 227-239*
- Veithzal, Rivai. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P, & Timothy A Judge. 2015. *Prilaku Organisasi*, Penerjemah Ratna Saraswati dan Febriella Sirait, Salemba Empat, Jakarta.
- Sholahuddin, Ahmad, Marpaung, Berman P. 2014. Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variable Perantara, *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, Tahun 7, No. 1, hal. 53-65
- Sedarmayanti. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Refika Aditama, Bandung.
- Siswatiningsih, Ida, Raharjo, Kusdi dan Prasetya, Arik. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Pegawai Rumah Sakit Muhammadiyah Ahmad Dahlan), *Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol 3, No 2 (2016)*.
- Sobirin, Achmad. 2016. Modul 1 Konsep Dasar Kinerja dan Manajemen Kinerja, Universitas Terbuka, Jakarta, pp. 1-67. [Repository.ut.ac.id](http://Repository.ut.ac.id), diakses tanggal 3 September 2020
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&B*. Bandung: Alfabeta.
- Suhadi, M.A. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Pegawai Koperasi KAN Jabung Malang)*, Tesis Pascasarjana Universitas Universitas Merdeka Malang.
- Suprapti, Asabri, Masduki, Cahyono, Yoyol, dan Mufid, Abdul. 2020. Leadership Style, Organizational Culture and Innovation Behavior on Public Health Center Performance During Pandemic Covid-19, *Journal Industrial Engineering&Management Research (JIEMAR)*, Vol. 1 No.2: Agustus 2020
- Tika, Muhammad P. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Yamali, Fakhrol R. 2018. Effect of Compensation, Competencies and Organizational Culture on Organizational Commitment its Implications on Expected Performance of Construction Services Company, *International Journal of Advances in Management and Economics*, Vol. 7, Issue 2, p. 29-42.