

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT TELKOM AKSES WILAYAH SURABAYA UTARA

Alfinda Cayani Widia ¹

Dr. Kuswandi, MM ²

Parwita Setya Wardhani, SE., Msi ³

Abstract: *This research is intended to find out the positive and significant influence of transformational leadership on the work commitments of employees of PT Telkom Akses North Surabaya Area, the positive and significant influence of work culture on the work commitments of employees of PT Telkom Akses North Surabaya Area, the positive and significant influence of transformational leadership on the performance of employees of PT Telkom Akses North Surabaya Area, positive and significant influence of work culture on PT Telkom Akses employee performance North Surabaya Area, positive and significant effect of work commitment on PT Telkom Akses employee performance North Surabaya Area, simultaneous influence of transformational leadership and work culture on PT Telkom Akses employee performance North Surabaya Area, the indirect effect of transformational leadership on employee performance through the work commitment of PT Telkom Akses North Surabaya Area, and the indirect influence of work culture on employee performance karyawan through the work commitment of the employees of PT Telkom Akses North Surabaya Area. The sample consisted of 87 employees of PT Telkom Akses North Surabaya Area. Data analysis was performed by path analysis. The results showed that transformational leadership had a positive and significant effect on the work commitments of employees of PT Telkom Akses North Surabaya Area, work culture had a positive and significant effect on the work commitments of employees of PT Telkom Akses North Surabaya Area, transformational leadership had a positive and significant effect on the performance of employees of PT Telkom Akses North Surabaya Area, work culture has a positive and significant effect on the performance of employees of PT Telkom Akses North Surabaya Area, work commitment has a positive and significant effect on the performance of employees of PT Telkom Akses North Surabaya Area, transformational leadership and work culture simultaneously affect the performance of employees of PT Telkom Akses North Surabaya Area, work commitment does not mediate the indirect effect of transformational leadership on the performance of employees of PT Telkom Akses North Surabaya Area, and work commitment does not mediate influence indirectly. the direct work culture towards the performance of the employees of PT Telkom Akses North Surabaya Area.*

¹ Sarjana Program Studi Manajemen, alumni Program Studi Manajemen, STIE Mahardhika Surabaya

² Dosen Program Studi Manajemen, STIE Mahardhika Surabaya

³ Dosen Program Studi Manajemen, STIE Mahardhika Surabaya

Keywords: *Transformational Leadership, Work Culture, Work Commitments, Employee Performance*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia yang berkualitas sangat dibutuhkan bagi sebuah organisasi atau perusahaan agar dapat mempertahankan eksistensinya. Sumber daya manusia berkualitas yang dimaksud adalah sumber daya manusia yang memiliki mental kuat, profesional dan memiliki komitmen tinggi pada perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja. Beberapa kriteria tersebut ditetapkan oleh perusahaan agar perusahaan mampu mengikuti persaingan di berbagai bidang yang sangat kompetitif. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia adalah aset utama yang harus dikelola secara profesional oleh perusahaan. Terkait demikian, setiap organisasi harus mampu membentuk karakter sumber daya yang sesuai dengan keahlian dibidangnya agar tercapainya tujuan organisasi sesuai dengan waktu yang ditentukan. Seiring persaingan dunia bisnis yang pesat maka sumber daya manusia dalam perusahaan dituntut untuk mengelola sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien. Selain mengelola sumber daya perusahaan, pihak manajemen juga berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan yang ada. Pada praktiknya, kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa hal di antaranya adalah kepemimpinan transformasional dan budaya kerja (Siswatiningsih, Raharjo dan Prasetya (2018:146); Mubarak dan Darmanto (2016:1); Wahyuniardi dan Nababan (2018:118); Nurdin dan Rohendi (2016:86); serta Gita dan Yuniawan (2016:1)).

Pada sisi lain, terdapat variabel yang dianggap memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan. Variabel yang dimaksud adalah komitmen kerja. Hal ini didukung dengan penelitian Mubarak dan Darmanto (2016:1) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening dan ada pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

Temuan awal peneliti menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara dianggap kurang maksimal. Hal ini dibuktikan dengan kurangnya kedisiplinan karyawan karena terdapat beberapa karyawan yang terlambat masuk bekerja dan kurangnya tanggung jawab dalam penyelesaian pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan. Beberapa temuan ini diindikasikan sebagai dampak dari kurangnya sikap pemimpin dalam memberikan arahan dan motivasi kepada karyawan yang ada, di mana terdapat jarak antara pimpinan dan bawahan yang ada. Selain itu, disebabkan oleh kurangnya penerapan budaya kerja pada PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara karena masih ada karyawan yang terlambat masuk kembali setelah jam istirahat dengan alasan masih menunaikan ibadah atau antri makan siang. Pada sisi lain, peneliti menemukan bahwa komitmen kerja karyawan masih rendah karena terdapat beberapa karyawan yang kurang betah dengan kondisi pekerjaan yang ditekuni.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen kerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara?
2. Apakah ada pengaruh positif dan signifikan budaya kerja terhadap komitmen kerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara?
3. Apakah ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara?
4. Apakah ada pengaruh positif dan signifikan budaya kerja terhadap kinerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara?
5. Apakah ada pengaruh positif dan signifikan komitmen kerja terhadap kinerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara?
6. Apakah kepemimpinan transformasional dan budaya kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara?
7. Apakah ada pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen kerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara?
8. Apakah ada pengaruh tidak langsung budaya kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen kerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara?

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan di atas, maka tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis:

1. Pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen kerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara.
2. Pengaruh positif dan signifikan budaya kerja terhadap komitmen kerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara.
3. Pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara.
4. Pengaruh positif dan signifikan budaya kerja terhadap kinerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara.
5. Pengaruh positif dan signifikan komitmen kerja terhadap kinerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara.
6. Pengaruh secara simultan kepemimpinan transformasional dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara.
7. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen kerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara.
8. Pengaruh tidak langsung budaya kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen kerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk dalam penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara yang berjumlah 600 orang. Sampel penelitian ini adalah 87 karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara yang dihitung dengan rumus Slovin.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan penyebaran kuesioner. Analisis data dilakukan dengan analisis jalur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Instrumen

Uji Validitas

Hasil uji validitas masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1 Uji Validitas Kepemimpinan Transformatif

Pernyataan	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	Keterangan
1	0,952	Valid
2	0,972	Valid
3	0,972	Valid
4	0,901	Valid

Sumber: Data diolah

Dari tabel di atas, diketahui bahwa korelasi antara skor butir pertanyaan dengan total skor (*corrected item-total correlation*) masing-masing pertanyaan dalam variabel kepemimpinan transformasional adalah lebih dari 0,3. Hal ini menunjukkan bahwa semua item pertanyaan yang digunakan dalam variabel kepemimpinan transformasional telah valid.

Tabel 1.2 Uji Validitas Budaya Kerja

Pernyataan	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	Keterangan
1	0,903	Valid
2	0,903	Valid
3	0,628	Valid

Sumber: Data diolah

Dari tabel di atas, diketahui bahwa korelasi antara skor butir pertanyaan dengan total skor (*corrected item-total correlation*) masing-masing pertanyaan dalam variabel budaya kerja adalah lebih dari 0,3. Hal ini menunjukkan bahwa semua item pertanyaan yang digunakan dalam variabel budaya kerja telah valid.

Tabel 1.3 Uji Validitas Komitmen Kerja

Pernyataan	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	Keterangan
1	0,643	Valid
2	0,571	Valid
3	0,634	Valid

Sumber: Data diolah

Dari tabel di atas, diketahui bahwa korelasi antara skor butir pertanyaan dengan total skor (*corrected item-total correlation*) masing-masing pertanyaan dalam variabel komitmen kerja adalah lebih dari 0,3. Hal ini menunjukkan bahwa semua item pertanyaan yang digunakan dalam variabel komitmen kerja telah valid.

Tabel 1.4 Uji Validitas Kinerja Karyawan

Pernyataan	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	Keterangan
1	0,820	Valid
2	0,827	Valid
3	0,835	Valid
4	0,816	Valid
5	0,795	Valid
6	0,795	Valid
7	0,610	Valid

Sumber: Data diolah

Dari tabel di atas, diketahui bahwa korelasi antara skor butir pertanyaan dengan total skor (*corrected item-total correlation*) masing-masing pertanyaan

dalam variabel kinerja karyawan adalah lebih dari 0,3. Hal ini menunjukkan bahwa semua item pertanyaan yang digunakan dalam variabel kinerja karyawan telah valid.

Uji Reliabilitas

Berikut hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini:

Tabel 1.5 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel Penelitian	Cronbach's alpha (α)	Keterangan
Kepemimpinan Transformatif	0,980	Reliabel
Budaya Kerja	0,901	Reliabel
Komitmen Kerja	0,779	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,933	Reliabel

Sumber: Data primer, diolah

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* (α) masing-masing variabel penelitian yang terdiri dari variabel kepemimpinan transformasional, budaya kerja, komitmen kerja dan kinerja karyawan adalah lebih besar dari 0,6 sehingga menunjukkan kuesioner yang digunakan adalah reliabel. Artinya, kuesioner yang digunakan secara konsisten memberikan hasil atau jawaban yang sama terhadap gejala yang sama meskipun digunakan berulang kali.

Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi (R^2) Struktur 1

Koefisien Determinasi (R^2) struktur 1 bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel kepemimpinan transformasional, budaya kerja secara keseluruhan dalam menjelaskan variabel komitmen kerja. Hasil koefisien determinasi dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 1.6 Koefisien Determinasi (R^2) Struktur 1

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,653 ^a	,426	,412	,4703658	,426	31,173	2	84	,000	,882

a. Predictors: (Constant), Variabel Budaya Kerja, Variabel Kepemimpinan Transformatif

b. Dependent Variable: Variabel Komitmen Kerja

Sumber: Data primer, diolah

Tabel di atas menunjukkan bahwa besarnya nilai R^2 adalah 0,426 atau 42,6%. Variabel komitmen kerja dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan budaya kerja sebesar 42,6%; sedangkan sisanya yaitu 57,4% dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

Berdasarkan uji R^2 yang tampak pada tabel di atas, diperoleh nilai $e_1 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,426} = \sqrt{0,574} = 0,758$.

Koefisien Determinasi (R^2) Struktur 2

Koefisien Determinasi (R^2) struktur 1 bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan komitmen kerja secara keseluruhan dalam menjelaskan variabel kinerja karyawan. Hasil koefisien determinasi dapat dilihat sebagai berikut

Tabel 1.7 Koefisien Determinasi (R^2) Struktur 2

Model Summary ^b											
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson	
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change		
1	,765 ^a	,585	,570	,4274701	,585	38,934	3	83	,000	,829	

a. Predictors: (Constant), Variabel Komitmen Kerja, Variabel Kepemimpinan Transformatif, Variabel Budaya Kerja

b. Dependent Variable: Variabel Kinerja Karyawan

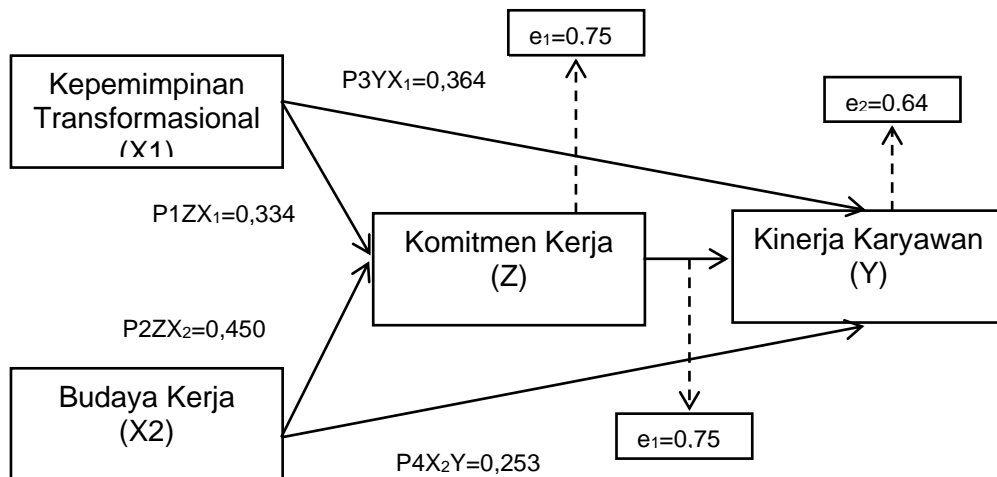
Sumber: Data primer, diolah

Tabel di atas menunjukkan bahwa besarnya nilai R^2 adalah 0,585 atau 58,5%. Variabel komitmen kerja dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformatif dan budaya kerja sebesar 58,5%; sedangkan sisanya yaitu 41,5% dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

Berdasarkan uji R^2 yang tampak pada tabel di atas, diperoleh nilai $e_2 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,585} = \sqrt{0,415} = 0,644$

Analisis Jalur

Interpretasi hasil dari analisis jalur dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1.1

Diagram Jalur Variabel Kepemimpinan Transformatif dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Kerja

Sumber: Data primer, diolah

1. Analisis Jalur Substruktur 1

Analisis regresi substruktur 1 (satu) digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel mediasi. Pada analisis substruktur 1 (satu) persamaan strukturalnya adalah:

$$Z = PZX_1 + PZX_2 + \epsilon_1$$

2. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji T) substruktur 1

Uji parsial digunakan untuk menguji pengaruh Kepemimpinan Transformatif (X_1), Budaya Kerja (X_2) terhadap Komitmen Kerja (Z) secara parsial. Hasil analisis statistik uji t dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 1.8 Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji T) substruktur 1

Model		Coefficients ^a									
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,346	,325		4,146	,000					
	Variabel Kepemimpinan Transformasional	,290	,077	,334	3,749	,000	,501	,379	,310	,862	1,161
	Variabel Budaya Kerja	,387	,077	,450	5,055	,000	,574	,483	,418	,862	1,161

a. Dependent Variable: Variabel Komitmen Kerja

Sumber: Data primer, diolah

Berdasarkan hasil uji SPSS di atas, maka persamaan regresi yang mencerminkan variabel-variabel dalam penelitian ini adalah:

$$Z = 0,334X_1 + 0,450X_2 + 0,758$$

Keterangan:

Z : Komitmen Kerja

X₁ : Kepemimpinan Transformasional

X₂ : Budaya Kerja

e₁ : Error

Dari hasil persamaan di atas, dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- Jika kepemimpinan transformasional ditingkatkan, maka komitmen kerja akan meningkat sebesar 33,4%.
- Apabila budaya kerja dinaikkan, maka komitmen kerja akan meningkat pula sebesar 45%.

Pada sisi lain, hasil pengujian SPSS parameter individual menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,334 dan signifikan < 0,05 sehingga hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara. Selain itu, hasil pengujian SPSS parameter individual menunjukkan bahwa variabel budaya kerja memiliki nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,450 dan signifikan < 0,05 sehingga hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara.

3. Uji Signifikansi Parameter Simultan (Uji F) substruktur 1

Uji F digunakan untuk membuktikan "Kepemimpinan transformasional dan budaya kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara". Berikut hasil pengolahan data yang diperoleh pada perhitungan untuk uji F:

Tabel 1.9 Hasil Uji Signifikansi Parameter Simultan (Uji F) substruktur 1
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,794	2	6,897	31,173	,000 ^b
	Residual	18,584	84	,221		
	Total	32,378	86			

a. Dependent Variable: Variabel Komitmen Kerja

b. Predictors: (Constant), Variabel Budaya Kerja, Variabel Kepemimpinan Transformatonal

Sumber: Data primer, diolah

Hasil pengujian diperoleh nilai F sebesar 31,173 dengan nilai signifikan yang diperoleh 0,000 di mana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara bersama-sama antara variabel kepemimpinan transformatonal dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa "Kepemimpinan transformatonal dan budaya kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara" telah terbukti.

4. Analisis Jalur Substruktur 2

Analisis regresi substruktur 2 (dua) digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Pada analisis substruktur 2 persamaan strukturalnya adalah:

$$Y = \text{PYZ} + \text{PYX}_2 + \text{PYZ} + e_2$$

5. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji T) substruktur 2

Uji parsial digunakan untuk menguji apakah pengaruh variabel Kepemimpinan Transformatonal (X_1), Budaya Kerja (X_2) dan Komitmen Kerja (Z) terhadap Komitmen Kerja (Y). Hasil analisis statistik uji t dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 1.10 Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji T) substruktur 2

Model		Coefficients ^a									
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
B	Std. Error	Beta	Zero-order	Partial			Part	Tolerance	VIF		
1	(Constant)	,366	,324		1,129	,000					
	Variabel Kepemimpinan Transformatonal	,336	,076	,364	4,425	,000	,622	,437	,313	,738	1,355
	Variabel Budaya Kerja	,230	,079	,253	2,902	,005	,575	,304	,205	,661	1,514
	Variabel Komitmen Kerja	,346	,099	,326	3,486	,001	,653	,357	,247	,574	1,742

a. Dependent Variable: Variabel Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer, diolah

Berdasarkan hasil uji SPSS di atas, maka persamaan regresi yang mencerminkan variabel-variabel dalam penelitian ini adalah:

$$Z=0,364X_1+0,253X_2+0,326Z+0,644$$

Keterangan:

Y : Kinerja Karyawan

X₁ : Kepemimpinan Transformasional

X₂ : Budaya Kerja

Z : Komitmen Kerja

e₂ : Error

Dari hasil persamaan di atas, dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- Jika kepemimpinan transformasional ditingkatkan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 36,4%.
- Apabila budaya kerja dinaikkan, maka kinerja karyawan akan meningkat pula sebesar 25,3%.
- Apabila komitmen kerja dinaikkan, maka kinerja karyawan akan meningkat pula sebesar 64,4%.

Hasil pengujian SPSS parameter individual menunjukkan bahwa variabel komitmen kerja memiliki nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,326 dan signifikan < 0,05 sehingga hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara.

Interpretasi Analisis Jalur

Berdasarkan uji t diperoleh nilai *Standardized Coefficients Beta* variabel Kepemimpinan Transformasional (X₁) sebesar 0,334. Nilai tersebut merupakan nilai *path* atau jalur P1. Nilai *Standardized Coefficients Beta* variabel Budaya Kerja (X₂) sebesar 0,450. Nilai tersebut merupakan nilai *path* atau jalur P2.

Berdasarkan uji t diperoleh *Standardized Coefficients Beta* variabel Kepemimpinan Transformasional (X₁) sebesar 0,364. Nilai tersebut merupakan nilai *path* atau jalur P3. Nilai *Standardized Coefficients Beta* variabel Budaya Kerja (X₂) sebesar 0,253. Nilai tersebut merupakan nilai *path* atau jalur P4. Nilai *Standardized Coefficients Beta* variabel Komitmen Kerja (Z) sebesar 0,326. Nilai tersebut merupakan nilai *path* atau jalur P5.

Berdasarkan uji R² diperoleh nilai $e_1=\sqrt{1-R^2}\sqrt{1-0,426}=\sqrt{0,574}=0,758$.

Pengaruh empiris antara variabel Kepemimpinan Transformasional (X₁) dan Budaya Kerja (X₂) terhadap Komitmen Kerja (Z) dapat digambarkan melalui persamaan struktural 1 (satu) berikut:

Z = PZ Kepemimpinan transformasional + PZ Budaya kerja + e₁, atau

$$Z = 0,334 \text{ Kepemimpinan transformasional} + 0,450 \text{ Budaya kerja} + 0,758$$

Berdasarkan uji R² diperoleh nilai $e_2=\sqrt{1-R^2}\sqrt{1-0,0,585}=\sqrt{0,415}=0,664$.

Pengaruh empiris antara variabel Kepemimpinan Transformasional (X₁), Budaya Kerja (X₂) dan Komitmen Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dapat digambarkan melalui persamaan struktural 2 (dua), yaitu:

Y = PY Kepemimpinan transformasional + PY Budaya kerja + PY Komitmen kerja + e₂, atau

$$Y = 0,364 \text{ Kepemimpinan transformasional} + 0,253 \text{ Budaya kerja} + 0,326 \text{ Komitmen kerja} + 0,644$$

Tabel 1.11 Ringkasan Hasil Estimasi Paramater Model

Model	Standardized Coefficients Beta	T	Sig	R ²
Persamaan Struktural 1 (X1, X2 ke Z)				
X1=P ₁ X ₁ Z	0,334	3,749	0,000	
X2=P ₂ X ₂ Z	0,450	5,055	0,000	
Persamaan Struktural 2 (X1,X2,Z ke Y)				
X1=P ₃ X ₁ y	0,364	4,425	0,000	
X2=P ₄ X ₂ y	0,253	2,902	0,005	
Z=P ₅ X ₃ y	0,326	3,486	0,001	

Sumber: Data primer, diolah

Perhitungan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Pengaruh langsung digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung, berikut formula yang digunakan:

1. Pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap variabel Komitmen Kerja
 $X1 \rightarrow Z = 0,334 \times 0,334 = 0,112 = 11,2\%$
2. Pengaruh variabel Budaya Kerja terhadap variabel Komitmen Kerja
 $X2 \rightarrow Z = 0,450 \times 0,450 = 0,203 = 20,3\%$
3. Pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan
 $X1 \rightarrow Y = 0,364 \times 0,364 = 0,132 = 13,2\%$
4. Pengaruh variabel Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan
 $X2 \rightarrow Y = 0,253 \times 0,253 = 0,064 = 6,4\%$
5. Pengaruh variabel Komitmen Kerja terhadap Kinerja Karyawan
 $Z \rightarrow Y = 0,326 \times 0,326 = 0,106 = 10,6\%$

Pengaruh tidak langsung menunjukkan tentang adanya pengaruh tidak langsung, berikut formula yang digunakan:

1. Pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Kerja
 $X1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,334) \times (0,326) = 0,109 = 10,9\%$

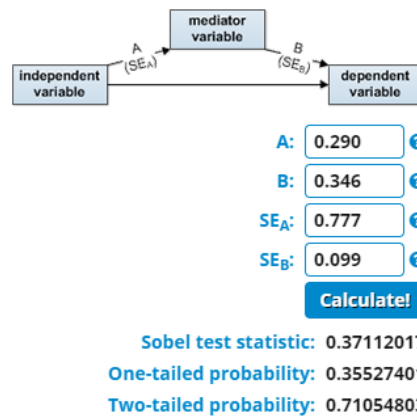
Apabila pengaruh tidak langsung lebih besar daripada pengaruh langsung, maka dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut adalah mediasi.

Berdasarkan hasil tersebut, diketahui nilai pengaruh tidak langsung yaitu $0,109 < 0,364$ sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen kerja tidak dianggap sebagai variabel mediasi. Dengan kata lain hipotesis yang menyatakan bahwa "Terdapat pengaruh langsung budaya kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen kerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara" ditolak.

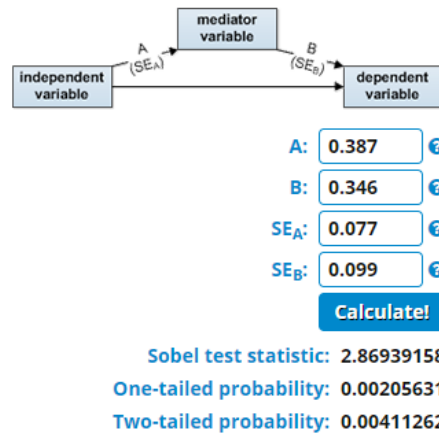
2. Pengaruh Variabel Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Kerja

$$X2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,450) \times (0,326) = 0,147 = 14,7\%$$

Berdasarkan hasil tersebut, diketahui nilai pengaruh tidak langsung yaitu $0,147 < 0,253$ sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen kerja tidak dianggap sebagai variabel mediasi. Dengan kata lain hipotesis yang menyatakan bahwa "Terdapat pengaruh langsung budaya kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen kerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara" ditolak.



Gambar 1.2 Hasil Uji Sobel Test Substruktur 1
 Sumber: Data primer, diolah



Gambar 1.3 Hasil Uji Sobel Test Substruktur 2
 Sumber: Data primer, diolah

Pembahasan

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara

Berdasarkan hasil pengujian SPSS parameter individual menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,334 dan signifikan 0,000. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05 sehingga hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin merupakan seorang yang dinamis dan energik, penuh ide dan senantiasa menstimulasi kegiatan intelektual seluruh anggota yang dimiliki. Selain itu, kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa seorang pemimpin akan selalu berusaha untuk mengerjakan yang benar dan melakukan pekerjaan dengan benar dengan antusias untuk mencapai hasil yang luar biasa (Triyono, 2019:178).

Secara garis besar, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja

karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara karena nilai signifikansi yang diterima adalah 0,000 dan nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 sehingga dianggap signifikan. Hal ini didukung dengan beberapa fakta di lapangan karena pada praktiknya, pimpinan di PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara selalu membaur dengan karyawan dan tidak lupa untuk menanyakan tentang target serta kendala yang mungkin dihadapi oleh masing-masing karyawan. Hal ini membuat karyawan merasa bahwa pihaknya diperhatikan oleh perusahaan dan membuat karyawan betah bekerja dalam jangka waktu yang lama di PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara.

Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara

Berdasarkan hasil pengujian SPSS parameter individual menunjukkan bahwa variabel budaya kerja memiliki nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,450 dan nilai signifikansi yang diperoleh adalah 0,000. Nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 sehingga hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara. Menurut Moehariono (2012:81) budaya merupakan sesuatu yang berasal dari budi atau daya, cipta, karya, pikiran, karsa, serta adat istiadat manusia yang secara sadar maupun tidak sadar, dimana semua itu dapat diterima sebagai perilaku yang beradab. Budaya merupakan suatu hal yang mendasari adanya perilaku, sikap, dan keseluruhan dari efektivitas pegawai dalam suatu perusahaan.

Secara garis besar, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara karena nilai signifikansi yang diterima adalah 0,000 dan nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 sehingga dianggap signifikan. Hal ini didukung dengan beberapa fakta di lapangan karena pada praktiknya, PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara menerapkan jam masuk mulai dari pukul 07.30 WIB sampai 17.00 WIB di hari Senin sampai Jum'at. Apabila ada karyawan yang terlambat masuk kerja maka akan diberlakukan sanksi berupa potongan gaji. Pada praktiknya, sangat sedikit sekali kemungkinan terdapat karyawan yang datang terlambat ataupun bolos bekerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa budaya kerja di PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara memang sangat dijunjung tinggi dan selalu dipraktikkan oleh karyawan yang ada. Karyawan merasa pihaknya juga sama-sama memiliki PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara, sehingga pihaknya juga enggan untuk meninggalkan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara. Masing-masing karyawan semaksimal mungkin akan mematuhi dan menerapkan budaya kerja yang telah ada demi kelancaran pekerjaan yang menjadi tanggung jawab.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara

Berdasarkan hasil pengujian SPSS parameter individual menunjukkan bahwa variabel budaya kerja memiliki nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,364 dan signifikansi yang diterima adalah 0,000. Nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 sehingga hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara.

Secara garis besar, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara karena nilai signifikansi

yang diterima adalah 0,000 dan nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 sehingga dianggap signifikan. Hal ini didukung dengan beberapa fakta di lapangan karena pada praktiknya, selain pimpinan yang selalu membaur dengan karyawan, pimpinan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara juga dikenal dengan pribadi yang memiliki pikiran kreatif dan mampu menyelesaikan masalah pekerjaan dengan baik serta dapat memotivasi karyawan untuk maju. Hal ini membuat karyawan yang ada semaksimal mungkin untuk meningkatkan kinerja yang dimiliki sehingga dapat mencapai target.

Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara

Berdasarkan hasil pengujian SPSS parameter individual menunjukkan bahwa variabel budaya kerja memiliki nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,253 dan signifikansi yang diterima adalah 0,005. Nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 sehingga hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara.

Secara garis besar, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara karena nilai signifikansi yang diterima adalah 0,000 dan nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 sehingga dianggap signifikan. Hal ini didukung dengan beberapa fakta di lapangan karena pada praktiknya, adanya karyawan yang selalu menerapkan budaya kerja yang ada yaitu dengan selalu datang tepat waktu sesuai dengan jam kerja di PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara serta tidak pernah bersantai-santai dan bermain *handphone* saat jam kerja berlangsung, nyatanya mempengaruhi kinerja karyawan karena karyawan selalu menggunakan waktu bekerja dengan baik sehingga target kerja juga tercapai.

Komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara

Berdasarkan hasil pengujian SPSS parameter individual menunjukkan bahwa variabel komitmen kerja memiliki nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,326 dan signifikansi yang diterima adalah 0,001. Nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 sehingga hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara.

Secara garis besar, hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara karena nilai signifikansi yang diterima adalah 0,000 dan nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 sehingga dianggap signifikan. Hal ini didukung dengan beberapa fakta di lapangan karena pada praktiknya, adanya keengganan karyawan untuk meninggalkan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara nyatanya juga mempengaruhi kerja karyawan karena pihaknya menjadi lebih fokus pada pekerjaan dan mampu mencapai target pekerjaan yang diberikan.

Kepemimpinan transformasional dan budaya kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara

Berdasarkan analisis data diperoleh nilai F sebesar 31,173 dengan nilai signifikan yang diperoleh 0,000 di mana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara bersama-sama antara variabel kepemimpinan transformasional dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa

“Kepemimpinan transformasional dan budaya kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara” telah terbukti.

Seperti yang dipaparkan sebelumnya bahwa pimpinan di PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara selalu membaur dengan karyawan, dikenal dengan pribadi yang memiliki pikiran kreatif dan mampu menyelesaikan masalah pekerjaan dengan baik serta dapat memotivasi karyawan untuk maju. Selain itu, karyawan yang selalu menerapkan budaya kerja yang ada yaitu dengan selalu datang tepat waktu sesuai dengan jam kerja di PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara serta tidak pernah bersantai-santai dan bermain *handphone* saat jam kerja berlangsung. Beberapa kondisi tersebut nyatanya membuat karyawan semaksimal mungkin untuk meningkatkan kinerja karena karyawan selalu menggunakan waktu bekerja dengan baik sehingga target kerja juga tercapai.

Terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen kerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara

Berdasarkan hasil perhitungan, diketahui nilai pengaruh tidak langsung yaitu $0,109 < 0,364$ sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen kerja tidak dianggap sebagai variabel mediasi. Dengan kata lain hipotesis yang menyatakan bahwa “Terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen kerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara)” ditolak.

Terdapat pengaruh tidak langsung budaya kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen kerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara

Berdasarkan hasil perhitungan, diketahui nilai pengaruh tidak langsung yaitu $0,147 < 0,253$ sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen kerja tidak dianggap sebagai variabel mediasi. Dengan kata lain hipotesis yang menyatakan bahwa “Terdapat pengaruh tidak langsung budaya kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen kerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara” ditolak.

SIMPULAN

Berikut kesimpulan dalam penelitian ini:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara.
2. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara
4. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara
5. Komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara
6. Kepemimpinan transformasional dan budaya kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara
7. Komitmen kerja tidak memediasi pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara

8. Komitmen kerja tidak memediasi pengaruh tidak langsung budaya kerja terhadap kinerja karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada karyawan PT Telkom Akses Wilayah Surabaya Utara yang bersedia menjadi responden penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Gita, R., & Yuniawan, A. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan). *Diponegoro Journal of Management Volume 5 Nomor 3 Tahun 2016*.
- Moeherino. (2016). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mubarak, A., & Darmanto, S. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PNS di Kecamatan Watukumpul Kabupaten Pemalang). *Maksimum Vol.5 No.1 September 2015 – Februari 2016*.
- Nurdin, S., & Rohendi, A. (2016). Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan dengan Mediasi Komitmen Organisasi. *Ecodemica, Vol. IV No.1 April 2016*.
- Siswatiningsih, I., Raharjo, K., & Prasetya, A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 5 No.2, Juni 2018*, 146-157.
- Triyono, U. (2019). *Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan: Formal, Non Formal dan Informal*. Yogyakarta: Deepublish.
- Wahyuniardi, R., & Nababan, H. R. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Teknik Industri, Vol. 19, No. 2, Agustus 2018*, 118-126.