

## **MEDIASI KOMITMEN BERBASIS KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BAGIAN UMUM SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BADUNG**

**Ida Bagus Wisnawa Kesuma**  
*Universitas Warmadewa*  
*Wisnawa Kesuma@gmail.com*

### **Abstrak**

Tujuan penelitian ini adalah 1) untuk mengetahui pengaruh signifikansi kepemimpinan transaksional terhadap kinerja, 2) untuk mengetahui pengaruh signifikansi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, 3) untuk mengetahui pengaruh signifikansi kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai melalui mediasi komitmen, dan 4) untuk mengetahui pengaruh signifikansi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui mediasi komitmen. Subyek penelitian ini adalah Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Badung, sedangkan obyeknya adalah pegawai, variabel yang diteliti meliputi kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan kinerja. Jenis data yang digunakan adalah data primer yang bersifat kualitatif dan data sekunder kuantitatif. Instrumen dalam penelitian ini adalah angket dengan jumlah sampel penelitian sebesar 72 orang, metode dalam menentukan jumlah responden adalah sensus. Skala data yang dipergunakan dalam instrumen penelitian adalah likert dengan skala 5. Analisis data dilakukan dengan metode deskriptif dan inferensial, analisis inferensial dengan SEM dibantu software PLS. Hasil analisis adalah 1) Kepemimpinan transaksional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja, 2) kepemimpinan Transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja, 3) komitmen merupakan pemediasi penuh pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai, 4) komitmen merupakan pemediasi penuh pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di bagian umum Setda Badung.

**Kata kunci** : kepemimpinan, komitmen, dan kinerja

### **Abstract**

*The purpose of this study was 1) to determine the effect significance transactional leadership on performance, 2) to determine the influence of significance transformational leadership on performance, 3) to determine the influence of significance transactional leadership to employee performance through the mediation of commitment, and 4) to determine the influence of significance transformational leadership to employee performance through mediation commitment. The subjects of this study is part of the General Secretariat of Badung regency, while the object is an employee, variables studied include transactional leadership, transformational leadership, organizational commitment and performance. The type of data used are primary data that is both qualitative and quantitative secondary data. Instruments in this study was a questionnaire with a sample study of 72 people, in the method of determining the number of respondents is census. Scale data used in the research instrument is a Likert scale 5. Data analysis was performed by descriptive and inferential methods, inferential analysis with SEM assisted software PLS. Results of the analysis are: 1) Transactional leadership not significant effect on performance, 2) Transformational leadership not significant effect on performance, 3) the commitment fully mediation of transactional leadership effects on employee performance, 4) commitment is fully mediation of transformational leadership on employee performance in the Secretariat general of Badung.*

**Keywords:** leadership, commitment, and performance

### **PENDAHULUAN**

Dalam mengelola organisasi, seorang pimpinan harus mampu melakukan fungsi penggerakan (*actuating*) terhadap bawahan dengan baik agar bawahan dapat bekerja sama dengan baik dalam upaya mencapai tujuan organisasi, karena pergerakan merupakan fungsi dari manajemen, sehingga apabila organisasi ingin berjalan dengan baik, maka fungsi *actuating*

tersebut tentunya juga harus dikelola dengan baik. Untuk dapat melakukan penggerakan (*actuating*) bawahan dengan baik, maka dibutuhkan cara pengelolaan motivasi bawahan dengan baik pula, karena motivasi merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan kegairahan kerja atau semangat kerja (*work satisfaction*) bawahan yang pada akhirnya berujung pada peningkatan produktivitas

---

bawahan itu sendiri dan bermuara pada pencapaian kinerja. Mangkunegara (2009) menyatakan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah penerapan kepemimpinan. Winanti (2010 : 13) menyatakan bahwa dalam era globalisasi kepemimpinan merupakan pengetahuan yang sangat penting, kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan atau terhambatnya pencapaian tujuan dalam suatu organisasi. Thoha (2010 : 10) menyatakan bahwa sukses tidaknya karyawan dalam prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya. Bawahan akan memiliki kinerja melebihi apa yang diisyaratkan perusahaan jika seorang pemimpin memiliki keyakinan yang lebih besar akan kemampuan untuk mempengaruhi lingkungan, mengatasi situasi-situasi darurat, menebarkan pengaruh secara terbuka dan suportif, dan berani mengambil strategi-strategi perusahaan yang lebih riskan dan inovatif.

Pendekatan kepemimpinan transaksional-transformasional yang telah disempurnakan oleh Bass dan Avolio merupakan salah satu pendekatan yang banyak dilakukan saat ini dalam mengkaji kepemimpinan. Sudarwan dkk., (2009 : 48) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki penekanan dalam hal pernyataan visi dan misi yang jelas, penggunaan komunikasi secara efektif, pemberian rangsangan intelektual, serta perhatian pribadi terhadap permasalahan individu anggota organisasinya. Eran (2006) menyatakan kepemimpinan transformasional yang lebih mengedepankan profesionalisme dan integritas mampu menimbulkan lingkungan yang kreatif, penuh kepercayaan, berkomitmen, kepuasan dan prima dalam organisasi. Dengan penekanan pada hal-hal

seperti itu, diharapkan pimpinan akan mampu meningkatkan kinerja karyawannya dalam rangka mengembangkan kemajuan perusahaan. Lebih lanjut Danim dan Suparno (2009 : 53) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan dan atau mendorong semua unsur yang ada di suatu organisasi untuk bekerja atas dasar sistem nilai yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di organisasi bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Penelitian yang menunjukkan pentingnya peranan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja diantaranya telah dilaksanakan oleh Burns (1978) menemukan kepemimpinan transaksional sebagai bentuk hubungan yang mempertukarkan jabatan atau tugas tertentu jika bawahan mampu menyelesaikan dengan baik tugas tersebut. Bass *et al.*, (2005) menemukan bahwa *Transformational leadership* meningkatkan pengembangan pengikutnya. Namun Setiawan (2013) menunjukkan gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja para karyawan. Kepemimpinan transaksional mendasarkan diri pada prinsip transaksi atau pertukaran antara pemimpin dengan bawahan Maulizar *et al.* (2012).

Demikian juga pentingnya gaya kepemimpinan transformasional telah diteliti oleh Bass dalam Natsir (2006 : 37), bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasakan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas, dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka dimotivasi untuk berbuat melebihi apa yang ditargetkan atau diharapkan. Pelaksanaan kepemimpinan transformasional dan transaksional dimaksudkan untuk dapat menambah komitmen dan kinerja dari karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya sehari-hari. Givens (2008) menyimpulkan gaya kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap *organizational outcomes*

(kinerja, kultur, dan visi) dan *personal outcomes* (kepuasan kerja, komitmen, kepercayaan, dan motivasi).

Tujuan penelitian ini adalah : 1) Untuk mengetahui signifikansi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Badung; 2) Untuk mengetahui signifikansi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Badung; 3) untuk mengetahui signifikansi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Badung melalui mediasi komitmen; 4) untuk mengetahui signifikansi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Badung melalui mediasi komitmen. Sedangkan manfaat penelitian adalah : 1) Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan bermanfaat bagi perkembangan teori ekonomi khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, komitmen dan kinerja. 2) Diharapkan nantinya hasil dari penelitian ini dapat menjadi tambahan informasi dan bahan pertimbangan bagi Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Badung dalam menentukan kebijakan di bidang manajemen sumber daya yang berorientasi pada karyawan.

Berbagai penelitian telah dilakukan untuk mengetahui peran pemimpin dalam memberikan motivasi bawahannya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan. Pada penelitian yang dilakukan oleh MacKenzie, Podsakoff & Rich dengan judul *Transformational and Transactional and Salesperson Performance (journal of the academy marketing science, 2007)* mengukuhkan pendapat bahwa sikap pemimpin transformasional mempengaruhi bawahannya untuk berkinerja melebihi tuntutan tugas. Ini menandakan bahwa

manajer penjualan dapat meningkatkan keefektifannya dengan cara lebih menekan pada sikap-sikap kepemimpinan transformasional (menyampaikan visi dengan jelas dan memberi panutan yang baik). Meski sikap kepemimpinan transformasional penting, manajer tidak boleh mengabaikan potensi sikap kepemimpinan transaksional. Dalam penelitian ini juga menunjukkan bahwa manajer penjualan yang mengawasi dengan cermat kinerja para personil penjualnya serta memberi pengakuan atau penghargaan atas kontribusi mereka bagi perusahaan akan mendapat imbal balik berupa kinerja yang lebih tinggi dari pegawainya. Begitu pula, manajer penjualan yang menyatakan dengan jelas akan memberikan sanksi disipliner kepada pegawainya yang tidak memenuhi target kinerja dapat meningkatkan kinerja peran penjualan dengan mengurangi ambiguitas peran.

Permasalahan berkaitan dengan komitmen adalah tidak semua pegawai memiliki komitmen kerja yang kuat, hal ini terlihat dari fenomena berikut, 1) masih ada beberapa pegawai sering menunggu instruksi dari pimpinan padahal seluruh pegawai sudah mendapat pembagian tugas yang jelas sesuai dengan *job* masing-masing, 2) tidak semua pegawai mampu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan, yang berarti pegawai bersangkutan tidak konsisten dari segi waktu pengerjaan. Permasalahan yang berkaitan dengan kinerja di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Badung adalah adanya beberapa orang pegawai sering ijin untuk keperluan upacara adat. Hal ini ditunjukkan dengan adalah tingkat absensi kerja yang melebihi ketentuan. Dimana berdasarkan penelitian diperoleh tingkat absensi kerja yang relatif tinggi, yaitu rata-rata 3,23 % pertahun. Permasalahan-permasalahan tersebut, tersebut sudah pasti akan mempengaruhi kinerja pegawai dalam menjalankan aktivitasnya, sehingga hal ini cukup relevan diadakan penelitian dengan judul : Mediasi Komitmen Berbasis Kepemimpinan

Terhadap Kinerja Pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Badung.

## Konsep

### 1. Kepemimpinan

Teori yang mendasari penelitian ini diantaranya adalah teori kepemimpinan transaksional dan transformasional, teori komitmen, dan kinerja yang dijelaskan berikut ini. Winanti (2010 : 11) menyatakan bahwa pemimpin adalah orang yang memberi pengaruh pada suatu kelompok atau organisasi. Danim dan Suparno (2009 : 3) menyatakan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin dan menjalankan kepemimpinan. Dia berkemampuan mempengaruhi pendirian atau pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya. Pemimpin adalah seseorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan, dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama.

Thoha (2010 : 9) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Winanti (2010 : 12) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses yang memberi arti yang didalamnya memiliki unsur-unsur: seni, adanya kemampuan dan kecerdasan mempengaruhi perasaan dan pikiran dari proses tersebut mengakibatkan adanya kesediaan untuk melakukan suatu usaha yang diinginkan dan mengarahkan tercapai tujuan bersama. Danim dan Suparno (2009 : 48) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan energi mempengaruhi dan memberi arah yang terkandung di dalam diri pribadi pimpinan. Kepemimpinan juga merupakan energi yang dapat menggerakkan, menuntun dan menjaga aktivitas orang sehingga tujuan organisasi dapat dicapai. Wuradji (2008 : 3) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses kegiatan yang diarahkan

kepada pencapaian tujuan untuk memperoleh hasil tertentu. Hasibuan (2007 : 170) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi dan menggerakkan bawahan agar mau bertindak/melaksanakan tugas-tugasnya sehingga tujuan organisasi tercapai.

Secara teoritis gaya kepemimpinan terdiri atas kepemimpinan transaksional dan transformasional. Bass dan Harsiwi yang dikutip Danim dan Suparno (2009 : 53) bahwa kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang memelihara atau melanjutkan *status quo*. Wuradji (2008 : 30) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional menggunakan pendekatan transaksi untuk disepakati bersama antar pemimpin dengan karyawan. Disini pemimpin mengambil inisiatif untuk menawarkan beberapa bentuk pemuasan kebutuhan karyawan seperti peningkatan upah, promosi, pengakuan dan perbaikan kondisi kerja. Sebaliknya apabila karyawan mau menerima tawaran seperti itu, mereka harus bekerja keras untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Apabila kedua belah pihak telah menyepakati transaksi tersebut, pemimpin menindaklanjuti dengan merumuskan dan mendeskripsikan tugas-tugas dengan jelas dan operasional, menjelaskan target yang harus dicapai, menawarkan berbagai bentuk imbalan yang dapat memotivasi karyawan untuk bekerja keras.

Kepemimpinan transformasional menurut Salder dalam Wuradji (2008 : 48) adalah suatu proses kepemimpinan dimana pemimpin mengembangkan komitmen pengikutnya dengan berbagai nilai-nilai dan berbagai visi organisasi. Yukl (2009 : ) selanjutnya mendefinisikan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mendorong karyawannya untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi

kreatif atas masalah-masalah yang dihadapi.

## 2. Komitmen

Konsep tentang komitmen dalam penelitian ini adalah komitmen terhadap organisasi (disebut pula dengan komitmen kerja), yang mendapat perhatian dari manajer maupun ahli perilaku organisasi, berkembang dari studi awal mengenai loyalitas karyawan yang diharapkan ada pada setiap karyawan. Komitmen kerja atau komitmen organisasi merupakan suatu kondisi yang dirasakan oleh karyawan yang dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimilikinya. Trisnarningsih dalam Tranggono (2008) mengatakan bahwa komitmen organisasi merupakan kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan nilai-nilai dari organisasi dan berkeinginan untuk selalu memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

Menurut Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2008:155) menyatakan derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Mowday dalam Sopiah (2008:155) komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai dari organisasi, sebuah kemauan untuk menggunakan usaha yang bersungguh-sungguh guna kepentingan organisasi dan sebuah keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Menurut Mowday dalam Sopiah (2008:165) indikator komitmen organisasi yaitu penerimaan terhadap tujuan organisasi, keinginan untuk bekerja keras, dan hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi.

## 3. Kinerja

Hasibuan (2007 : 121) menyatakan bahwa kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Sedangkan Mangkunegara (2009 : 9) menyatakan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Dharma (2005 : 32) menyatakan bahwa sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau sekelompok orang. Simamora, (2007 : 339) menyatakan bahwa kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Rivai (2008 : 131) menyatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat diambil suatu pengertian bahwa kinerja adalah hasil kerja nyata yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.

Bernardin dan Russel dalam Martoyo, (2008 : 383) menyatakan bahwa enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja yaitu : 1) *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan. 2) *Quantity* merupakan jumlah yang dihasilkan misalnya : jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. 3) *Timeliness* adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang

lain. 4) *Cost Effective* yaitu tingkat sejauh mana penerapan sumber daya manusia, keuangan, teknologi, material dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit pengguna sumber daya. 5) *Need for Supervisor* adalah tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan, dan 6) *Interpersonal Import* merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

## METODE

Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif, yaitu mendasarkan pada teori kemudian disusun hipotesis dan dilakukan uji statistik untuk mengetahui kebenaran ilmiah terhadap data lapangan yang telah dikumpulkan. Lokasi penelitian adalah di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Badung yang berlokasi di Puspem Kabupaten Badung. Variabel penelitian meliputi variabel eksogen : 1) kepemimpinan transaksional terdiri atas indikator penghargaan, manajemen pasif dan manajemen pasif; 2) kepemimpinan transformasional terdiri atas indikator karisma, idealisme, inspirasional, dan konsiderasi. Sedangkan variabel endogen adalah: 1) kinerja terdiri atas indikator kesetiaan, prestasi, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran dan prakarsa pegawai; 2) komitmen sebagai variabel endogen intervening dengan indikator kepercayaan, kemauan, dan keinginan. Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini meliputi : 1) data primer yang bersumber dari angket dan data sekunder kuantitatif yang bersumber dari bagian umum setda. Kabupaten Badung. Data primer diperoleh dari 72 responden dengan metode sensus, dengan menggunakan metode wawancara terstruktur menggunakan angket berdasarkan metode likert dengan skala 5, tersebut selanjutnya diuji dengan menggunakan metode reliabilitas dan

validitas, untuk mengetahui kehandalan dan keabsahan data yang diperoleh dari responden. Analisis data meliputi 1) analisis deskriptif dalam bentuk deskripsi tabel atas item, indikator dan variabel yang diteliti; 2) analisis inferensial untuk mengetahui pengaruh antar variabel penelitian dengan menggunakan metode SEM (*structural equation modeling*) dengan bantuan software PLS (*partial least square*). Analisis PLS meliputi uji *outer model* dan *inner model*.

## HASIL ANALISIS DATA

Hasil uji instrumen terhadap data yang diperoleh dari 30 responden menunjukkan bahwa seluruh item dari masing-masing indikator untuk variabel, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, komitmen dan kinerja adalah reliabel, yakni dengan nilai cronbach alpha sebesar lebih besar dari 0,60. Demikian juga uji validitas terhadap konstruk menunjukkan bahwa seluruh konstruk adalah valid yakni terlihat dari nilai korelasi antara skor indikator dengan total skor konstruk positif dan signifikan serta nilainya lebih besar dari 0,30.

### 1. Analisis Deskriptif

Dilihat dari rata-rata skor pernyataan responden untuk variabel kepemimpinan transaksional, ternyata rata-rata skor dari ketiga indikator adalah 3.09, indikator yang memiliki skor dibawah rata rata adalah penghargaan dan manajemen aktif. Sedangkan indikator yang memiliki skor di atas rata-rata adalah manajemen pasif.. Variabel kepemimpinan transformasional memiliki rata-rata skor dari keempat indikator adalah 3.08, indikator yang memiliki skor dibawah rata rata adalah idealism dan inspirational, sedangkan indikator yang memiliki skor di atas rata-rata adalah konsiderasi individu. Untuk variabel komitmen, ternyata rata-rata skor total dari keempat indikator adalah 3.08, indikator yang memiliki skor dibawah rata rata adalah idealism dan inspirational. Sedangkan indikator yang memiliki skor di

atas rata-rata adalah konsiderasi individu. Demikian juga untuk variabel kinerja rata-rata skor total dari keenam indikator adalah 4.78, indikator yang memiliki skor dibawah rata rata adalah kesetiaan, prestasi kerja dan tanggung jawab. Sedangkan indikator yang memiliki skor di atas rata-rata adalah ketaatan, kejujuran dan prakarsa. Dilihat dari rata-rata skor maka kepemimpinan transaksional merupakan variabel eksogen yang memiliki rata-rata skor tertinggi.

**2. Analisis Inferensial**

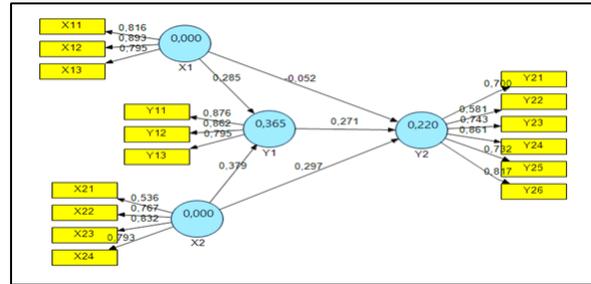
**a. Evaluasi Outer Model**

Evaluasi *outer model* meliputi : 1) *convergent validity* menunjukkan bahwa seluruh indikator adalah valid, karena telah memiliki nilai outer loading > 0,60 (gambar 1). 2) *Composite Reliabilit* ydan *Cronbach Alpha* menunjukkan seluruh nilai koefisien lebih besar dari 0,70 artinya seluruh konstruk reliabel.

**b. Evaluasi Inner Model**

Evaluasi *outer model* meliputi : 1) analisis  $R^2$  menunjukkan nilai sebesar 0,3647 bahwa pengaruh variasi variabel kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terhadap variasi komitmen pegawai sebesar 0,3647 (36,47%) berdasarkan kriteria Chin dan Ghazali (2012: 85) termasuk model moderat. Ini memberikan makna bahwa komitmen pegawai hanya 36,47 % dipengaruhi oleh kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional, selebihnya 63,53 % dipengaruhi oleh faktor lain. Pada model dua, nilai  $R^2$  kinerja pegawai sebesar 0,2196 artinya 21,96 % variasi kinerja dipengaruhi oleh komitmen, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional, selebihnya 78,04 % dipengaruhi oleh faktor lain, maka model ini termasuk model lemah menuju moderat. 2) Analisis *Q-Square Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) mengukur seberapa baik observasi dihasilkan oleh model, menunjukkan nilai sebesar Hasil perhitungan di atas menunjukkan nilai indek sebesar 0,5042, artinya 50,42% model dapat dijelaskan oleh

hubungan antar variabel dalam model, sedangkan 49,58 dijelaskan oleh faktor lain diluar model penelitian. Berdasarkan kriteria Lathan dan Ghazali (2013: 82) termasuk model kuat. 3) Analisis *Goodness of Fit* dipergunakan untuk menunjukkan model *fit* secara keseluruhan, dengan nilai indek sebesar 0,4286 menurut kriteria Lathan dan Ghazali (2013:86) tergolong mendekati model moderat.



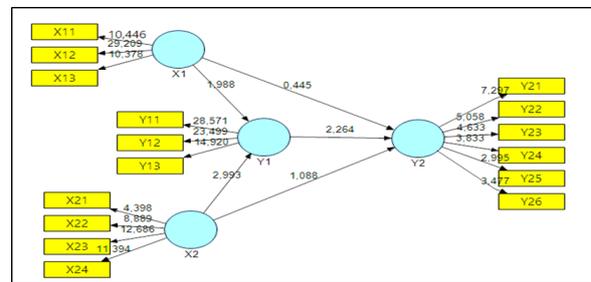
Gambar 1: Model Moderat

Keterangan:

- X1 : Kepemimpinan Transaksional
- X2 : Kepemimpinan Transformasional
- Y1 : Komitmen
- Y2 : Kinerja Pegawai

**c. Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini mencakup: pengujian pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja melalui mediasi komitmen, dan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui mediasi komitmen (Gambar 2).



Gambar 2: Mediasi Komitmen

- Y1 : Komitmen
- Y2 : Kinerja Pegawai

Hasil analisis Gambar 2 selanjutnya dapat dilihat secara sederhana pada Tabel 1 menunjukkan bahwa :

1) Hasil pengujian mengenai pengaruh kepemimpinan transaksional (X1) terhadap kinerja pegawai (Y2), menunjukkan koefisien jalur 0,0249 dengan t-statistik sebesar 0,1951 < 1,96 (*non signifikan*). Artinya Hipotesis 1 (H1) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai tidak dapat diterima. Hal ini memberikan makna bahwa kepemimpinan transaksional tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada bagian umum Setda Badung.

2) Hasil pengujian pengaruh kepemimpinan transformasional (X2) terhadap kinerja pegawai (Y2) adalah sebesar 0,3994 dengan t-statistik sebesar 1,5208 < 1,96 (*non signifikan*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Hipotesis 2 (H2) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai tidak dapat diterima. Hal ini memberikan makna bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan bagian umum Setda Badung.

3) Hasil pengujian mengenai pengaruh Kepemimpinan Transaksional (X1) Terhadap Kinerja Pegawai (Y2) Melalui Mediasi Komitmen Pegawai (Y1) menunjukkan dimana kepemimpinan transaksional (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen (Y1) (1,9881 > 1,96), demikian juga komitmen pegawai (Y1) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai (Y2) (2,2693 > 1,96), sementara itu kepemimpinan transaksional (X1) tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai (Y2). Berdasarkan hal itu, maka komitmen pegawai adalah merupakan mediasi penuh (*full mediation*) antara kepemimpinan transaksional (X1) terhadap kinerja pegawai (Y2). Hal ini berarti hipotesis 3 (H3) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai

melalui mediasi komitmen pegawai dapat diterima.

4) Pengujian mengenai pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y2) Melalui Mediasi Komitmen Pegawai (Y1) menunjukkan dimana kepemimpinan Transformasional (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen (Y1) (2,9926 > 1,96), demikian juga komitmen pegawai (Y1) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai (Y2) (2,2693 > 1,96), sementara itu kepemimpinan Transformasional (X2) tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai (Y2). Berdasarkan hal itu, maka komitmen pegawai adalah merupakan mediasi penuh (*full mediation*) antara kepemimpinan Transformasional (X2) terhadap kinerja pegawai (Y2). Hal ini berarti hipotesis 4 (H4) yang menyatakan bahwa kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai melalui mediasi komitmen pegawai dapat diterima.

Tabel 1  
Path Koefisien Antar Konstruk

Hubungan Antar variabel	Koefisien jalur	T-Statistik	Ket
Kepemimpinan Transaksional (X <sub>1</sub> ) → Komitmen (Y <sub>1</sub> )	0,2845	1,9881	<i>Sig</i>
Kepemimpinan Transformasional (X <sub>2</sub> ) → Komitmen (Y <sub>1</sub> )	0,3790	2,9926	<i>Sig</i>
Kepemimpinan Transaksional (X <sub>1</sub> ) → Kinerja (Y <sub>2</sub> )	0,0249	0,1951	<i>Non sig</i>
Kepemimpinan Transformasional (X <sub>2</sub> ) → Kinerja (Y <sub>2</sub> )	0,3994	1,5208	<i>Non sig</i>
Komitmen (Y <sub>1</sub> ) → Kinerja (Y <sub>2</sub> )	0,2705	2,2639	<i>sig</i>

## KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan diatas, Adapun kesimpulan yang dapat diambil adalah 1) Kepemimpinan transaksional secara langsung tidak berpengaruh signifikan

terhadap kinerja pegawai di bagian umum Setda Badung. 2) Kepemimpinan Transformasional secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di bagian umum Setda Badung. 3) Komitmen pegawai memiliki peran sebagai pemediasi penuh pada pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai di bagian umum Setda Badung dan 4) Komitmen pegawai memiliki peran sebagai pemediasi penuh pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di bagian umum Setda Badung.

#### UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar besarnya kepada reviewer dan semua pihak yang telah membantu dalam pembuatan artikel ini baik dalam bentuk kritik ataupun masukan yang membangun untuk perbaikan artikel ini agar menjadi lebih baik.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Albert Kurniawan, 2009, *Belajar Mudah SPSS Untuk Pemula*, Cetakan 1, Penerbit Medi.Com, Jakarta.
- Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, Penerbit Refika Aditama, Bandung.
- Arikunto Suharsimi, 2006, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Gary Yukl, 2009, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Macam Jaya Cemerlang, Jakarta.
- Hadari Nawawi, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Husein Umar, 2008, *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Edisi Kedua, RajaGrapindo Persada, Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi 3, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hasibuan SP. Malayu, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.
- Heidjrachman dan Suad Husnan, 2006, *Manajemen Personalia*, Edisi 4, Cetakan Kesembilan, BPFE, Yogyakarta.
- Lamidi. 2008. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organization Citizenship Behavior*: dengan Variabel Komitmen Organisasional. Dalam *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*. 8(1): h: 25-37.
- Latan H dan Ghozali I., 2013, *Partial Least Square, Konsep Aplikasi Path Modelling XL Stat*, Bahan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Martoyo Susilo, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Miftah Thoha, 2010, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, RajaGradindo Persada, Jakarta.
- Prasetyo, Ardi Jati Hanung, (2008), Keterkaitan Antara Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan komitmen organisasional di PT. Kereta Api Indonesia (KAI) Stasiun Solo Balapan Surakarta. *Tesis*, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Sebelas Maret, Surakarta.
- Rivai Veithzal, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : dari Teori dan Praktik*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Robbins P. Stephen, 2006, *Teori Organisasi Struktur, Desain & Aplikasi*, Edisi 3, Penerbit Arcan, Jakarta.
- Simamora Henry, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 3, Cetakan 1, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sedarmayanti, 2009, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung, Penerbit Mandar Maju.
- Setiawan, Denny, 2013, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap

- Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan di PT. Tohitindo Multi Craft Industries Krian Denny Setiawan, *liyangchio@gmail.com*, diakses tanggal 7 Agustus 2014
- Sugiyono, 2012, *Statistika Untuk Penelitian*, Cetakan ke-21, CV. Alfabeta, Bandung.
- Sudarwan Danim dan Suparno, 2009, *Manajemen Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Tohardi Ahmad, 2007, *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Mandar Maju, Bandung.
- Winanti Ni Putu, 2010, *Perempuan dan Kepemimpinan Transformasional*, Penerbit Paramita, Surabaya.
- Wuradji, 2008, *The Educational Leadership (Kepemimpinan Transformasional)*, Gama Media, Yogyakarta.
-