

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PELATIHAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PERHUBUNGAN KOTA DENPASAR

Eny Purnawati¹ Gede Suparta² Suyatna Yasa³
Pascasarjana Universitas Warmadewa
enypurnawati@gmail.com

Abstrak

Mengingat pentingnya komitmen organisasi dan kinerja karyawan, isu yang diminati khususnya adalah faktor-faktor yang menunjangnya, antara lain gaya kepemimpinan transformasional dan pelatihan. Sebaliknya di Sekretariat Daerah Kota Denpasar, dalam upaya untuk mendapatkan karyawan yang memiliki komitmen dan kinerja tinggi, telah mencatatkan kepemimpinan transformasional dan pelatihan. Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, apakah pengaruh pelatihan terhadap komitmen organisasi, apakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja empoloyee, apakah pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan, pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, apakah pengaruh kepemimpinan transformasional Pada kinerja karyawan oleh organisasi komitmen mediasi dan apakah pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan oleh organisasi komitmen mediasi. Dan untuk menjawab permasalahan tersebut, kami melakukan penelitian dengan 60 responden. Metode yang digunakan dikumpulkan dengan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah Parsial Least Square (PLS) Versi 20. Berdasarkan hasil yang diperoleh kesimpulan antara lain: kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, pelatihan memiliki pengaruh positif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional memiliki Pengaruh positif dan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, pelatihan memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi komitmen, komitmen organisasi merupakan mediasi parsial terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi adalah Mediasi parsial untuk mempengaruhi antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, pelatihan, komitmen organisasi dan kinerja

Abstract

Given the importance of commitment organization and employee performance, the issue which is of particular interest are the factors that influence it, among others, transformational leadership style and training. Otherwise in Sekretariat Daerah Kota Denpasar an effort to get employess who have the commitment organization and high performance, have noticed transformational leadership and training. The formulation of the problem in this research is whether transformational leadership influence on commitment organization, whether training influence on commitment organization, whether transformational leadership influence on empoloyee performance, whether training influence on employee performance, commitment organization influence on employee performance, whether transformational leadership influence on employee performance by mediation commitment organization and whether training influence on employee performance by mediation commitment organization. And to answer the problem, we conducted research with 60 response. The method used collected by questionnaire. The analysis technique used is Parsial Least Square (PLS) Version 20. Based on the results obtained conclusions include : transformational leadership have positive influence and not significant influence to commitment organization, training have positive influence and not significant influence to commitment organization, transformational leadership have positive influence and significant influence to employee performance, training have positive influence and not significant influence to employee performance, commitment organization have positive influence and significant influence to commitment organization, commitment organization is partial mediation to influence between transformational leadership to employee performance, commitment organization is partial mediation to influence between training to employee performance.

Keywords: transformational leadership, training, commitment organization and performance

PENDAHULUAN

Dalam proses menciptakan kinerja yang efektif, kepemimpinan dari seorang pemimpin memiliki peran yang sangat krusial. Berg dan Baron (dalam Anikmah, 2008) menyatakan bahwa kepemimpinan

merupakan suatu unsur kunci dalam keefektifan organisasi. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Dalam hal ini model kepemimpinan transformasional akan memainkan peranan yang sangat pent-

ing bagi setiap organisasi. Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal. Ini meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikutnya, bukan hanya sekedar perjanjian tetapi lebih didasarkan kepada kepercayaan dan komitmen (Jung dan Avolio, dalam Anikmah, 2008). Sedangkan menurut Wuradji (2008:48) bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu proses kepemimpinan dimana pemimpin mengembangkan komitmen pengikutnya dengan berbagai nilai-nilai dan berbagai visi organisasi. Kepemimpinan transformasional mengacu pada pemimpin yang berhasil menggerakkan karyawan melampaui kepentingan diri secara langsung melalui pengaruh ideal (karisma), inspirasi, stimulasi intelektual, atau pertimbangan individual. Dengan demikian, kepemimpinan yang berhasil adalah kepemimpinan yang dapat menjadi panutan dan disukai serta menimbulkan persepsi positif dan kepuasan karyawan di kalangan karyawan. Kepemimpinan transformasional didefinisikan untuk perilaku seluruh model kepemimpinan saat ini yang proaktif, meningkatkan minat kolektif transenden pengikut, dan membantu para pengikut untuk mencapai tujuan tingkat tinggi. Gaya kepemimpinan ini terdiri atas empat faktor: sifat pengaruh yang teridealkan, perilaku pengaruh yang teridealkan, motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual (Antonakis, dkk, 2003) dalam Mc. Cann (2008). Penelitian Yudistira dan Siwantara (2012) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional ketua koperasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja manajer koperasi di Kabupaten Buleleng. Hasil penelitian dari Mondiani (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UPJ Semarang, sedangkan penelitian dari Junaedi, dkk (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap Komitmen Organisasional Pada Karyawan PG. Kebet Baru Malang

Menurut Raymond untuk memecahkan masalah terkait dengan meningkatkan kinerja karyawan ada beberapa kemungkinan yang dapat dilakukan oleh organisasi antara lain melalui pelatihan kerja (Raymond, 2010), Demikian juga menurut Lubis (2008) melalui pelatihan akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan pelatihan yang maksimal diharapkan kinerja yang dihasilkan karyawan dapat meningkat sehingga tujuan atau harapan perusahaan dapat tercapai. Penelitian dari Agusta dan Susanto (2013) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan operator alat berat CV Haragon Surabaya. Kepha, *et al.* (2014) menemukan terdapat korelasi yang sangat signifikan antara training kerja terhadap kinerja karyawan pada Institut Penelitian di Kenya. Hasil penelitian dari Alfhan (2013) menunjukkan bahwa pelatihan memberikan kontribusi terhadap kinerja guru ekonomi/akuntansi SMA se-Kabupaten Kendal. Hasil yang berbeda diperoleh dari penelitian yang dilaksanakan oleh Mashuri (2014) menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian mekanik pada PT. X Surabaya.

Armstrong dkk (1998) dan Wibowo (2011) mengemukakan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, salah satunya adalah *personal factors*, ditunjukkan dengan adanya komitmen organisasi. Hasil penelitian Junaedi, dkk (2012) menyatakan bahwa komitmen organisasional menjadi isu yang sangat penting dalam dunia kerja, sehingga beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen organisasional sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan atau posisi yang ditawarkan dalam iklan-iklan lowongan pekerjaan. Pemahaman tentang arti komitmen organisasi sangat penting bagi karyawan agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif. Hasil penelitian Mamik, dkk (2008) menyatakan komitmen organisasi berkaitan dengan sejauh mana seorang karyawan memiliki keberpihakan terhadap organisasi (perusahaan). Komitmen adalah keterikatan emosional dan keterlibatan seseorang pada suatu

organisasi. Penelitian dari Ciptodihardjo (2013) menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan hal ini karena nilai probabilitas lebih besar daripada nilai yang disyaratkan, artinya setiap peningkatan komitmen organisasi maka tidak akan dapat member dampak yang signifikan pada peningkatan kinerja karyawan.

Pentingnya kepemimpinan transformasional, pelatihan dan komitmen organisasi dalam pencapaian kinerja individu yang baik, mengharuskan suatu organisasi memperhatikan faktor-faktor tersebut dalam operasional organisasi. Demikian juga halnya dengan Dinas Perhubungan Kota Denpasar dalam kegiatan operasionalnya tidak luput dari permasalahan mengenai kepemimpinan transformasional, pelatihan, komitmen organisasi dan kinerja pegawai.

Tujuan dari penelitian ini adalah, 1) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi di Dinas Perhubungan Kota Denpasar. 2) Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap komitmen organisasi di Dinas Perhubungan Kota Denpasar. 3) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Denpasar. 4) Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Denpasar. 5) Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Denpasar. 6) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi di Dinas Perhubungan Kota Denpasar dengan mediasi komitmen organisasi. 7) Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap komitmen organisasi di Dinas Perhubungan Kota Denpasar dengan mediasi komitmen organisasi.

Permasalahan yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional di Dinas Perhubungan Kota Denpasar adalah pemimpin dalam mengayomi bawahannya banyak mendapat kendala dalam hal komunikasi. Karyawan yang mencoba menginformasikan permasalahan kerja yang dihadapi kurang mendapat respon dari pemimpinnya. Komunikasi yang

disampaikan sering terjadi dengan satu arah, yaitu secara vertikal dari atasan kepada bawahan yang berupa perintah atau instruksi yang harus dijalankan oleh karyawan atau bawahan, sedangkan komunikasi dari bawahan kepada atasan seperti usul-usul untuk perbaikan kinerja perusahaan tidak pernah ditanggapi secara serius para pimpinan. Pimpinan belum mampu mengawasi kinerja bawahannya. Hal ini ditunjukkan dengan tidak adanya monitoring atau *daily report* untuk pegawai tugas luar dan pegawai mengisi waktu kerja mereka dengan melakukan kegiatan-kegiatan yang kurang bermanfaat bagi organisasi pada jam-jam kerja, seperti misalnya membaca koran, memainkan ponsel pada saat jam kerja. Hal ini sangat jelas merugikan organisasi. Mengantisipasi permasalahan kepemimpinan tersebut, maka Dinas Perhubungan Kota Denpasar melakukan perubahan penerapan kepemimpinan baru yaitu gaya kepemimpinan transformasional.

Permasalahan yang berkaitan dengan pelatihan di Dinas Perhubungan Kota Denpasar adalah sebagai berikut: 1) Peserta didik tidak dimotivasi oleh pelatih sehingga peserta hanya datang, dan sekedar mendengarkannya apa yang diinstruksikan oleh pelatih. 2) Dalam pelatihan praktek peserta hanya diperbolehkan melakukan praktek satu kali, tidak berulang-ulang sampai bisa.

Permasalahan berkaitan dengan komitmen organisasi di Dinas Perhubungan Kota Denpasar antara lain: 1) Tidak semua pegawai memiliki komitmen kerja yang kuat, hal ini terlihat dari perilakunya dimana ada beberapa karyawan 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 karyawan bersangkutan tidak konsisten dari segi waktu pengerjaan.

Permasalahan yang berkaitan dengan kinerja adalah kurangnya ketaatan bawahan terhadap atasan. Dimana ada beberapa orang pegawai tidak mengikuti instruksi pimpinan berkaitan dengan tugas dan

tanggung jawabnya sehingga pegawai tersebut sering memperoleh teguran atau peringatan dari atasannya. Disamping itu juga, ada beberapa pegawai yang lebih mementingkan kepentingan pribadinya jika dibandingkan dengan kepentingan instansi, seperti misalnya pegawai lebih memilih tidak masuk kerja jika ada kegiatan upacara adat. Hal ini ditunjukkan dengan adanya tingkat absensi, dimana tingkat absensi pegawai di Dinas Perhubungan Kota Denpasar tahun 2016 cenderung berfluktuasi, dimana persentase tingkat absensi pegawai rata-rata sebesar 3,16%. Permasalahan lainnya adalah dari 151 orang pegawai di Dinas Perhubungan Kota Denpasar belum pernah ada pegawai yang memperoleh penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) sebesar 100. Skor tertinggi yang bisa diraih adalah 90, hal ini berarti kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Denpasar belum memiliki prestasi secara maksimal. Dengan demikian kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Denpasar masih perlu ditingkatkan.

Dari uraian di atas, maka permasalahan pada penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: 1) Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi di Dinas Perhubungan Kota Denpasar? 2) Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap komitmen organisasi di Dinas Perhubungan Kota Denpasar? 3) Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Denpasar? 4) Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Denpasar? 5) Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Denpasar? 6) Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Denpasar dengan mediasi komitmen organisasi? 7) Bagaimanakah pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Denpasar dengan mediasi komitmen organisasi?

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan Transformasional

Salder dalam Wuradji (2008: 48) menyatakan bahwa kepemimpinan transfor-

masional adalah suatu proses kepemimpinan dimana pemimpin mengembangkan komitmen pengikutnya dengan berbagai nilai-nilai dan berbagai visi organisasi. Yukl (2010:4) bahwa menyatakan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mendorong karyawannya untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas masalah-masalah yang dihadapi.

Kepemimpinan transformasional memiliki beberapa karakteristik. Menurut Pramastuti dalam Sunyoto dan Burhanudin (2011: 110) karakteristik kepemimpinan transformasional terdiri dari:

1) *Charismatic Leadership*

Pemimpin transformasional memiliki suatu karisma yang dikagumi dan dihormati, sehingga dengan pengaruh dan kekuatan karisma tersebut pemimpin mudah untuk mengkomunikasikan visi atau misi organisasi kepada pengikut. Pengikut menganggap pemimpin sebagai model yang ingin ditiru, sehingga menumbuhkan antusiasme kerja. Melalui karisma yang dimiliki tersebut pemimpin dapat membentuk dan memperbanyak anggotanya melalui keyakinan, ambisi, energi, jeli melihat dan memanfaatkan peluang yang ada.

2) *Inspirational Leadership*

Pemimpin transformasional mampu untuk membangkitkan semangat pengikutnya yang merasa ragu-ragu atau tidak mampu dalam menyelesaikan suatu tugas. Pemimpin dapat memberikan inspirasi, secara emosional membangkitkan, menggerakkan, dan menyemarakkan kondisi yang sudah tidak lagi menggairahkan.

3) *Belief*

Pemimpin transformasional memiliki insting atau naluri yang kuat, dapat melihat dan membuat keputusan-keputusan tepat yang berdampak positif bagi organisasi, sehingga mampu bertindak dengan penuh keyakinan dan menanamkan kepercayaan kepada para pengikutnya.

4) *Intellectual Stimulation*

Pemimpin transformasional mampu memberikan dan melakukan stimulasi intelektual kepada para pengikutnya, mampu mendorong para pengikutnya untuk bertindak secara

kreatif, mengajak bawahan untuk berpikir dengan cara-cara baru, berani memunculkan ide-ide dan berpikir rasional dalam menyelesaikan suatu masalah, tidak berdasarkan opini atau dugaan saja.

5) *Individualized Consideration.*

Ciri ini berkaitan dengan tanggung jawab dan kemampuan pemimpin dalam memberikan kepuasan dan meningkatkan produktivitas para pengikutnya. Pemimpin transformasional cenderung bersikap membaur menjadi satu dengan pengikutnya, bersahabat, dekat, informal, dan mampu memberlakukan pengikutnya sebagaimana layaknya individu dengan kebutuhan masing-masing. Pemimpin memperhatikan faktor-faktor individual, karena adanya perbedaan, kepentingan, dan pengembangan diri yang berbeda antara satu dengan yang lainnya.

Pelatihan

Wibowo (2014:370) menyatakan bahwa pelatihan (*training*) merupakan investasi organisasi yang penting dalam sumber daya manusia. Pelatihan melibatkan segenap sumber daya manusia untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan pembelajaran sehingga mereka segera akan dapat menggunakannya dalam pekerjaan.

Notoatmodjo (2011 : 101) menyatakan bahwa pelatihan karyawan adalah suatu pelatihan yang ditujukan untuk para karyawan dalam hubungannya dengan peningkatan kemampuan pekerjaan (*job*) pegawai saat ini. Notoatmodjo (2011: 101) menyatakan bahwa pelatihan-pelatihan ini mencakup antara lain :

- a. Pelatihan-pelatihan untuk pelaksanaan program-program baru.
- b. Pelatihan-pelatihan untuk menggunakan alat-alat atau fasilitas-fasilitas baru.
- c. Pelatihan-pelatihan untuk para pegawai yang akan menduduki job atau tugas-tugas baru.
- d. Pelatihan-pelatihan untuk pengenalan proses atau prosedur kerja yang baru.
- e. Pelatihan-pelatihan bagi pegawai baru dan sebagainya.

Komitmen

Ivancevich, *et al.* (2008:184) menyatakan bahwa komitmen adalah

perasaan identifikasi, pelibatan, dan loyalitas dinyatakan oleh pekerja terhadap perusahaan. Dengan demikian komitmen menyangkut tiga sifat :

- a. Perasaan identifikasi dengan tujuan organisasi
- b. Perasaan terlibat dalam tugas organisasi
- c. Perasaan loyal pada organisasi

Kreitner dan Kinicki (2010: 166) menyatakan bahwa komitmen adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi. Sedangkan komitmen organisasional mencerminkan tingkatan keadaan dimana individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat pada tujuannya.

Sedangkan Schermerhorn, *et al.* (2011: 72) menyatakan komitmen sebagai loyalitas seorang individu pada organisasi. Individu dengan komitmen organisasional tinggi mengidentifikasi dengan sangat kuat dengan organisasi dan merasa bangga mempertimbangkan dirinya sebagai anggota. Newstrom (2011:223) menyatakan bahwa komitmen organisasional atau loyalitas pekerjaan adalah tingkatan di mana pekerja mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya. Gibson, *et al.* (2012:182) memberikan pengertian komitmen organisasi sebagai perasaan identifikasi, loyalitas dan pelibatan dinyatakan oleh pekerja terhadap organisasi atau unit dalam organisasi.

Wibowo (2014:429) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah perasaan, sikap dan perilaku individu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Mowday dalam Sopiah (2008:165) indikator komitmen organisasi yaitu:

- a. Penerimaan terhadap tujuan organisasi.
- b. Keinginan untuk bekerja keras.
- c. Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi.

Kinerja

Hasibuan (2010:121) menyatakan bahwa kinerja merupakan perwujudan kerja

yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan organisasi. Sehingga perlu diupayakan usaha untuk meningkatkan kinerja. Tetapi hal ini tidak mudah sebab banyak faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja seseorang. 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. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Simamora (2011:339) menyatakan bahwa kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.

Tohardi (2011:225) menyatakan bahwa unsur-unsur yang dinilai adalah sebagai berikut:

- a. Kesetiaan (loyalitas)
- b. Tanggung jawab
- c. Ketaatan
- d. Kejujuran
- e. Kerjasama
- f. Prakarsa
- g. Daerah organisasi

Hipotesis

Berdasarkan pada kerangka pemikiran, maka hipotesis yang dapat dirumuskan dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi di Dinas Perhubungan Kota Denpasar.

Penelitian dari Prasetyo (2008) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen pada PT. Kereta Api Indonesia (KAI) Stasiun Solo Balapan Surakarta. Penelitian dari Simanjuntak dan Kalam (2012) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional memotivasi pengikutnya untuk melakukan sesuatu (kinerja) diluar dugaan (*beyond normal expectation*) melalui transformasi pemikiran dan sikap

mereka untuk mencapai kinerja diluar dugaan tersebut, pemimpin transformasional menunjukkan berbagai perilaku berikut: pengaruh idealisme, motivasi insporasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual. Penelitian Lamidi (2008) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Penelitian dari Junaedy, dkk (2013) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasional pada Karyawan PG. Kebet Baru Malang. Penelitian dari Hidayat (2013) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap komitmen organisasional pada Industri Perbankan, sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi di Dinas Perhubungan Kota Denpasar.

2. Pengaruh Pelatihan Terhadap Komitmen Organisasi di Dinas Perhubungan Kota Denpasar

Penelitian dari Nurjanah (2008) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap komitmen organisasi perawat pada Biro Lingkup Departemen Pertanian). Penelitian dari Pitra (2013) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada Pegawai Balai Proteksi Tanaman Dan Perkebunan (BPT-BUN) di Salatiga, sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi di Dinas Perhubungan Kota Denpasar.

3. Pengaruh Kepemimpinan Transfor-masional Terhadap Kinerja di Dinas Perhubungan Kota Denpasar

Voirin (2010) menemukan bahwa kepemimpinan transfor-masional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sosik (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dengan indikator pemimpinan karismatik, pemimpinan idealis, pemimpin inspiratif dan pemimpinan konsideration mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap

kinerja manajer. Strang (2009) menyatakan pemimpin yang sering melakukan pengembangan sangat dipentingkan oleh karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Salain (2014) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di lingkungan Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar. Yudistira dan Siwantara (2012) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional ketua koperasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja manajer koperasi di Kabupaten Buleleng.

Penelitian dari Agustina, dkk (2012) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Malang, sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Denpasar.

4. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja di Dinas Perhubungan Kota Denpasar

Penelitian dari Ghafoor, *et al.* (2011) menemukan *training* kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi. Amin, *et al.* (2013) menemukan bahwa training kerja berkorelasi positif terhadap kinerja kerja pada sector pendidikan di Pakistan. Kepha, *et al.* (2014) menemukan terdapat korelasi yang sangat signifikan antara training kerja terhadap kinerja karyawan pada Institut Penelitian di Kenya. Sultana (2012) menemukan bahwa berdasarkan hasil analisis diperoleh efek yang sangat kuat dari pelatihan terhadap kinerja karyawan pada sektor telekomunikasi di Pakistan. Penelitian dari Suariani (2014) menemukan bahwa pelatihan terhadap kinerja pegawai di Bagian Umum Setda Kabupaten Badung, sedangkan penelitian dari Mashuri (2014) menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian mekanik pada PT. X Surabaya, sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₄: Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

di Dinas Perhubungan Kota Denpasar.

5. Pengaruh Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Perhubungan Kota Denpasar

Memari, *et al.* (2013) menemukan diantara tiga dimensi dari komitmen organisasi efektifitas komitmen, normatif komitmen dan kesinambungan komitmen, normative komitmen mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja karyawan. Thamrin (2012) menemukan komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Syauta, *et al.* (2012) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik langsung maupun tidak langsung. Penelitian dari Tobing (2009) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. Madhuri (2012) komitmen organisasi berefek positif signifikan terhadap kinerja kerja karyawan, sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₅: Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Denpasar.

6. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja di Dinas Perhubungan Kota Denpasar Melalui Mediasi Komitmen Organisasi.

Penelitian dari Sudirjo dan Toryanto (2011) menemukan bahwa pengaruh langsung *Leader Member Exchange* lebih efektif berpengaruh positif daripada pengaruh tidak langsung dengan mediasi Komitmen Organisasional terhadap kinerja pegawai notaris pada Kantor Notaris Propinsi Jawa Tengah. Penelitian dari Felicia (2006) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi pada PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang. Penelitian dari Sina (2013) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening, sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₆: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan mediasi komitmen organisasi di Dinas Perhubungan Kota Denpasar.

7. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja di Dinas Perhubungan Kota Denpasar Melalui Mediasi Komitmen Organisasi.

Penelitian dari Kristanto (2015) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening*, sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₇: Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan mediasi komitmen organisasi di Dinas Perhubungan Kota Denpasar.

METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Perhubungan Kota Denpasar yang berlokasi di Jalan Gunung Galunggung No. 1 Denpasar Barat. Ruang lingkup dari penelitian ini adalah mencakup pembahasan mengenai manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai kepemimpinan transformasional, pelatihan, komitmen organisasi dan kinerja pegawai.

Metode Penentuan Populasi dan Sampel.

a. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012: 61).

Dengan demikian populasi adalah keseluruhan subyek baik kuantitas maupun karakteristik tertentu yang diputuskan oleh peneliti untuk diteliti dan kemudian ditarik kesimpulan lainnya. Jumlah pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Denpasar adalah 151 orang.

b. Sampel

Sugiyono (2016: 81) menyatakan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Bila populasi besar dan peneliti tidak

mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Untuk menentukan ukuran sampel dari suatu populasi dalam penelitian digunakan Metode Slovin dalam Umar (2008: 108) dengan rumus:

$$n = \frac{N}{1 + N e^2}$$

Dimana

n = Ukuran sampel

N= Ukuran populasi

E= Persen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan, dalam hal ini 10%.

Dengan demikian besarnya sampel adalah:

$$n = \frac{151}{1 + 151 \times (0,10)^2}$$

$$n = \frac{151}{1 + 1,51}$$

$$n = \frac{151}{2,51}$$

$$n = 60,156$$

$$n = 60 \text{ (dibulatkan)}$$

Dengan demikian besarnya sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 60 orang. Sedangkan metode pengambilan sampel yang digunakan adalah proporsional *stratified random sampling* yaitu teknik pengambilan sampel dimana populasi dikelompokkan dalam strata tertentu, kemudian diambil sampel secara random dengan proporsi yang seimbang sesuai dengan posisinya dalam populasi.

Adapun populasi pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Denpasar disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 1.
Populasi dan Sampel pada Dinas Perhubungan Kota Denpasar
Tahun 2016

No	Bagian	Jumlah Pegawai	Jumlah Sampel	Sampel
1	Sekretariat Dinas	18	$(18:151) \times 60 = 7,15$	7
2	Bidang Sarana dan prasarana	8	$(8:151) \times 60 = 3,18$	3
3	Bidang Lalu Lintas	13	$(13:151) \times 60 = 5,17$	5
4	Bidang Dal Operasional	13	$(13:151) \times 60 = 5,17$	5
5	Bidang Angkutan	10	$(10:151) \times 60 = 3,97$	4
6	UPT Pengujian	31	$(31:151) \times 60 = 12,32$	12
7	UPT Terminal Penumpang	27	$(27:151) \times 60 = 10,73$	11
8	UPT Terminal Barang	20	$(20:151) \times 60 = 7,95$	8
9	UPT Transdar	7	$(7:151) \times 60 = 2,78$	3
10	UPT Kreneng	2	$(2:151) \times 60 = 0,79$	1
11	UPT Tegal	2	$(2:151) \times 60 = 0,79$	1
Jumlah		151		60

Sumber : data diolah, 2016

Metode Pengumpulan Data

- a. Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan melaksanakan pengamatan secara langsung pada objek penelitian dan mencatat data yang sesuai dengan penelitian dan pembahasan seperti mengamati kondisi pelatihan dan mengamati kinerja pegawai pada saat bekerja.
- b. Wawancara yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan tanya jawab secara langsung baik kepada pimpinan instansi maupun dilakukan dengan pegawai di Dinas Perhubungan Kota Denpasar untuk memperoleh informasi yang diperlukan mengenai kepemimpinan transformasional, pelatihan, komitmen organisasi dan kinerja pegawai dengan melihat absensi dan kondisi kinerja karyawan.
- c. Studi dokumentasi
Studi dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mencatat dari dokumen yang relevan guna memperoleh data kuantitatif yang berupa struktur organisasi dan sejarah instansi.
- d. Angket
Adalah teknik pengumpulan data dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan yang telah dipersiapkan terlebih dahulu yang berupa pertanyaan yang diisi oleh responden langsung

Teknik Analisis Data

a. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif yang dipergunakan

dalam penelitian ini adalah untuk menggambarkan karakteristik responden penelitian dilihat dari beberapa variabel penelitian yang menyangkut : persepsi responden terhadap kepemimpinan transformasional, pelatihan, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

b. Analisis Inferensial

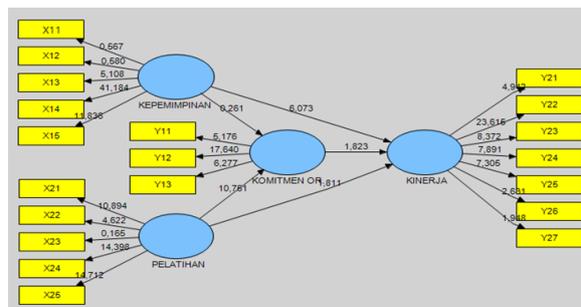
Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling (SEM)* yang berbasis komponen atau varian. Menurut Ghazali (2013), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas atau teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive* model. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* (Ghozali, 2013), karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Analisis inferensial dipergunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel dalam penelitian ini, antara lain kepemimpinan transformasional, pelatihan, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Dalam menganalisis pengaruh antara variabel eksogen dengan variabel endogen dalam penelitian ini dipergunakan metode statistik *Partial Least Square (PLS)*, oleh karena metode ini dikenal sangat praktis dan tidak memerlukan banyak asumsi termasuk asumsi

distribusi normal. Selain itu, metode ini sudah sangat populer dipergunakan dalam berbagai penelitian rumit, yang didukung oleh teori yang rendah (Umiarso dan Ghozali, 2013:4).

Analisis Data
Analisis Inferensial

Analisis inferensial dalam penelitian ini, dilakukan melalui metode *Partial Least Square (PLS)*, dengan mempergunakan program *Smart PLS 2.0 M3*. Berikut ini gambar 1 hasil uji signifikansi hasil estimasi *outer loading* dan *path analysis* pengaruh kepemimpinan transformasional dan pelatihan terhadap komitmen organisasi dan kinerja.



Sumber: data diolah tahun 2017

Gambar 1. *Boothstrapping* (Uji Statistik)

2. Path Analysis dan Pengujian Hipotesis
Path Analysis dan Pengujian Hipotesis, yang diharapkan adalah H_0 ditolak atau nilai $sig < 0,05$ (atau nilai t statistic $> 1,96$ bila ujinya dengan level of signifikan

Tabel 2
Path Analysis dan Pengujian Statistik

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja	0,51	0,49	0,07	0,07	7,18	Signifikan
Kepemimpinan Transformasional -> Komitmen Organisasi	0,09	0,10	0,07	0,07	1,22	Tidak Signifikan
Komitmen Organisasi -> Kinerja	0,28	0,29	0,10	0,10	2,73	Signifikan
Pelatihan -> Kinerja	0,18	0,18	0,12	0,12	1,49	Tidak signifikan
Pelatihan -> Komitmen Organisasi	0,78	0,77	0,06	0,06	12,81	Signifikan

Sumber: data diolah tahun 2017

Berdasarkan Tabel 2 path analysis dan pengujian statistik diatas dapat dijelaskan hasilnya sebagai berikut:

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif sebesar 0,51 terhadap kinerja, dan hubungan tersebut signifikan pada level 0,05, karena nilai t -statistik lebih besar dari 1.96 yakni sebesar 7,18. Pengaruh positif dan signifikan ini disebabkan karena pimpinan di Dinas Perhubungan Kota Denpasar memiliki suatu karisma yang dikagumi dan dihormati, sehingga dengan pengaruh dan kekuatan karisma tersebut pemimpin muda untuk mengkomunikasikan visi atau misi organisasi kepada bawahan. Disamping itu juga pimpinan mau membaur dengan bawahannya sehingga bawahan merasa dihargai keberadaannya. Perilaku pimpinan ini mengakibatkan kiner-

ja pegawai mau bekerja keras dan sungguh-sungguh sehingga kinerja pegawai menjadi meningkat. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Modiani (2012) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UPJ Semarang

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif sebesar 0,09 terhadap komitmen organisasi dan hubungan tersebut tidak signifikan dengan nilai t sebesar $1,22 < 1,96$. Pengaruh positif dan tidak signifikan ini disebabkan karena walaupun pimpinan di Dinas Perhubungan Kota Denpasar sudah menerapkan kepemimpinan transformasional dengan baik, namun tidak serta merta dapat meningkatkan komitmen organisasi

dari pegawai. Hal ini disebabkan karena pegawai di Dinas Perhubungan Kota Denpasar merasa sudah memegang komitmen sebelum adanya penerapan kepemimpinan transformasional sehingga kepemimpinan transformasional dirasakan tidak signifikan pengaruhnya terhadap komitmen organisasi dari para pegawai. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Junaedi, dkk (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasional Pada Karyawan PG. Kebet Baru Malang.

Komitmen organisasi berpengaruh positif sebesar 0,28 terhadap kinerja, dan hubungan tersebut signifikan dengan nilai t hitung sebesar 2,73. Pengaruh positif dan signifikan ini disebabkan karena sebagian besar pegawai memiliki komitmen yang kuat kepada organisasi untuk mempertahankan agar tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen yang sangat kuat dari sebagian besar pegawai ini menimbulkan motivasi besar untuk menunjukkan kinerjanya. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Thamrin (2012) menemukan komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan berpengaruh positif sebesar 0,18 terhadap kinerja, dan hubungan tersebut tidak signifikan dengan nilai t hitung sebesar 1,49. Pengaruh positif dan tidak signifikan ini disebabkan karena sebagian pegawai mengikuti pelatihan tidak terlalu serius sehingga kinerjanya biasa-biasa saja. Disamping itu pelatihan yang diselenggarakan tidak berkesinambungan, pegawai belum merasa mahir pelatihan tersebut sudah diadakan. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Mashuri (2014) menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian mekanik pada PT. X Surabaya

Pelatihan berpengaruh positif sebesar 0,78 terhadap komitmen organisasi, dan hubungan tersebut signifikan dengan nilai t hitung sebesar 12,81. Pengaruh positif dan signifikan ini disebabkan karena tujuan dari pelatihan tersebut adalah agar pegawai bisa menyelesaikan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya. Berkaitan tanggung jawab, pegawai di Dinas Perhubungan Kota

Denpasar tetap komitmen agar pekerjaan bisa diselesaikan, dan salah satu hal yang dilakukan agar pekerjaan cepat selesai adalah dengan mengikuti pelatihan. Hal ini berarti pelaksanaan pelatihan mampu menjaga komitmen dari para pegawai untuk bisa menyelesaikan pekerjaan lebih cepat sesuai dengan job deskripsi. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Penelitian dari Pitra (2013) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada Pegawai Balai Proteksi Tanaman Dan Perkebunan (BPT-BUN) di Salatiga.

Pengaruh mediasi yang dianalisis meliputi analisis direct dan indirect effect peran mediasi komitmen organisasi. Analisis dalam penelitian ini menggunakan metode pemeriksaan. Metode pemeriksaan dengan cara melakukan dua kali analisis, yaitu analisis dengan melibatkan variabel mediasi dan analisis tanpa melibatkan variabel mediasi. Metode pemeriksaan variabel mediasi dengan pendekatan perbedaan koefisien dilakukan sebagai berikut:

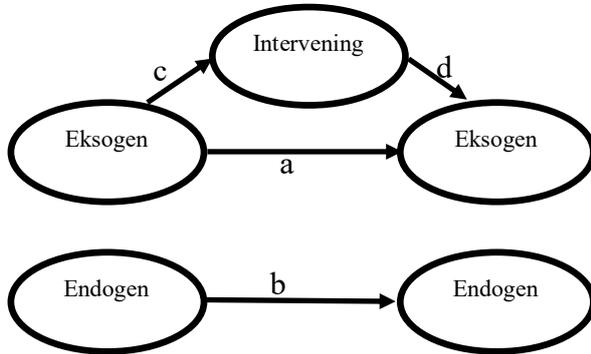
- a. Memeriksa pengaruh langsung Variabel Independen terhadap Variabel Dependen pada model dengan melibatkan variabel mediasi,
- b. Memeriksa pengaruh Variabel Independen terhadap Variabel Dependen pada model tanpa melibatkan variabel mediasi,
- c. Memeriksa pengaruh Variabel Independen terhadap Variabel Mediasi,
- d. Memeriksa pengaruh variabel Mediasi terhadap variabel Dependen.

Penentuan peran mediasi sebuah variabel adalah berdasarkan ketentuan-ketentuan berikut yang mengacu metode pemeriksaan sebagaimana dipaparkan diatas:

- a. Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) tidak signifikan, maka kepuasan kerja dikatakan sebagai variabel mediasi sempurna (complete mediation).
- b. Jika (c) dan (d) signifikan serta (a) juga signifikan, di mana koefisien dari (a) lebih kecil (turun) dari (b) maka kepuasan kerja dikatakan sebagai variabel mediasi sebagian (partial mediation).
- c. Jika (c) dan (d) signifikan serta (a) juga signifikan, di mana koefisien dari (a) hampir sama dengan (b) maka

kepuasan kerja dikatakan bukan sebagai variabel mediasi.

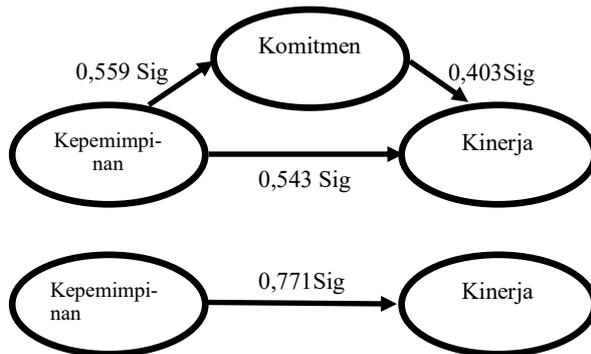
- d. Jika salah satu (c) atau (d) atau keduanya tidak signifikan maka dikatakan bukan sebagai variabel mediasi (Solimun, 2011; Hair et al., 2010).



Gambar 2
Peran Mediasi Secara Teoritis

- a) Peran komitmen organisasi atas pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja

Berdasarkan hasil perhitungan pada Gambar 2 maka untuk mengetahui peran mediasi komitmen organisasi atas kepemimpinan terhadap kinerja karyawan selanjutnya digambarkan pada gambar 3 berikut.

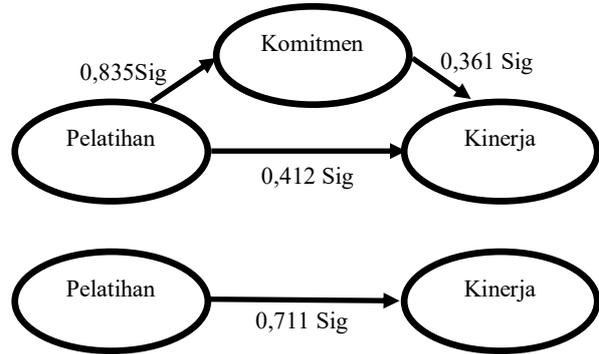


Gambar 3
Peran Mediasi Komitmen Organisasi Atas Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Gambar 3 menunjukkan bahwa berdasarkan kriteria Hair komitmen organisasi merupakan mediasi sebagian (*partial mediation*) antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Hasil ini selaras dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Sina (2013) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening

- b) Peran komitmen organisasi atas pengaruh pelatihan terhadap kinerja

Berdasarkan hasil perhitungan pada Gambar 3 maka untuk mengetahui peran mediasi komitmen organisasi atas pelatihan terhadap kinerja karyawan selanjutnya digambarkan pada gambar 4 berikut.



Gambar 4
Peran Mediasi Komitmen Organisasi Atas Pelatihan Terhadap Kinerja

Gambar 4 menunjukkan bahwa berdasarkan kriteria Hair komitmen organisasi merupakan mediasi sebagian (*partial mediation*) antara pelatihan terhadap kinerja. Hasil ini sesuai dengan penelitian dari Kristanto (2015) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening*.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, menunjukkan dimana kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil ini memberi makna bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional yang diukur berdasarkan indikator *charismatic leadership*, *inspirational leadership*, *intellectual stimulation*, *belief*, dan *individualized consideration* dapat meningkatkan komitmen organisasi tetapi pengaruhnya tidak signifikan. Hal ini disebabkan karena pegawai di Dinas Perhubungan Kota Denpasar merasa sudah memegang komitmen sebelum adanya penerapan kepemimpinan transformasional sehingga kepemimpinan transformasional dirasakan tidak signifikan pengaruhnya terhadap komitmen organisasi dari para pegawai. Dilihat dari segi indikator

kepemimpinan transformasional, terdapat 2 indikator yang skornya diatas rata-rata yaitu: *charismatic leadership* (4,15) dan *individualized consideration* (4,08). Dengan demikian, penerapan kepemimpinan transformasional tidak menambah komitmen organisasi secara signifikan. Hasil analisis ini tidak sesuai dengan pernyataan dari Sutrisno (2014:233) menyatakan bahwa implikasi teori kepemimpinan terhadap pegawai maksudnya adalah seberapa jauh pimpinan mampu memtransformasi pendekatan teori-teori kepemimpinan sebagai pedoman dalam melakukan tugasnya, sehingga pimpinan organisasi memiliki kemampuan mempengaruhi dan memberikan motivasi kepada pegawainya agar tetap komitmen terhadap organisasi. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Suseno dan Sugiyanto (2010) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen normatif.

Pengaruh Pelatihan Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian mengenai pengaruh pelatihan terhadap komitmen organisasi, menunjukkan dimana pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil ini memberi makna bahwa semakin baik pelatihan pelatihan yang diukur berdasarkan indikator pelatihan program baru, pelatihan alat/fasilitas baru, pelatihan untuk para pegawai dengan job baru, pelatihan prosedur kerja baru dan pelatihan untuk pegawai baru dapat meningkatkan komitmen organisasi pada Dinas Perhubungan Kota Denpasar. Dilihat dari segi indikator pelatihan, terdapat 2 indikator yang skornya diatas rata-rata yaitu: pelatihan untuk para pegawai dengan job baru (4,52) dan pelatihan untuk pegawai baru (4,35). Dengan demikian, semakin baik pelaksanaan pelatihan, maka dapat meningkatkan komitmen organisasi dari pegawai. Hasil ini sejalan dengan pernyataan dari Mangkunegara (2011:45) menyatakan bahwa tujuan dilaksanakan pelatihan adalah untuk meningkatkan ketetapan pegawai (komitmen). Hal ini berarti maksud dari pelaksanaan pelatihan

adalah untuk meningkatkan penghayatan jiwa dari pegawai agar tetap memiliki komitmen terhadap organisasi dimana pegawai itu bekerja. Hasil analisis ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurjanah (2008) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap komitmen organisasi perawat pada Biro Lingkup Departemen Pertanian) dan penelitian dari Pitra (2013) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada Pegawai Balai Proteksi Tanaman Dan Perkebunan (BPT-BUN) di Salatiga.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, menunjukkan dimana kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil ini memberi makna bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional yang diukur berdasarkan indikator *charismatic leadership*, *inspirational leadership*, *intellectual stimulation*, *belief*, dan *individualized consideration* dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan signifikan pada Dinas Perhubungan Kota Denpasar.

Dilihat dari segi indikator kepemimpinan transformasional, terdapat 2 indikator yang skornya diatas rata-rata yaitu: *charismatic leadership* (4,15) dan *individualized consideration* (4,08). Hal ini berarti semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional dapat memberikan dampak signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Denpasar. Hasil analisis ini sesuai dengan pertanyaan dari Yulk (Sunyoto dan Burhanudin, 2011:109) menyatakan bahwa gaya seorang pemimpin transformasional dalam mengubah dan memotivasi para pengikutnya dapat dilakukan dengan cara membuat mereka lebih menyadari arti pentingnya penyelesaian suatu tugas, membujuk mereka untuk mengutamakan kepentingan tim atau organisasi daripada kepentingan pribadi, mengaktifkan kebutuhan mereka ke tingkat yang lebih tinggi. Hal ini berarti kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan

motivasi maupun kinerja pengikutnya. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Strang (2009), Voirin (2010), Sosik (2011), Yudistira dan Siwantara (2012), Agustina, dkk (2012) dan Salain (2014) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian mengenai pengaruh pelatihan terhadap kinerja, menunjukkan dimana pelatihan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Pengaruh positif dan tidak signifikan ini disebabkan karena sebagian pegawai mengikuti pelatihan tidak terlalu serius sehingga kinerjanya biasa-biasa saja. Disamping itu pelatihan yang diselenggarakan tidak berkesinambungan, pegawai belum merasa mahir pelatihan tersebut sudah ditiadakan. Hasil ini memberi makna bahwa semakin baik pelaksanaan pelatihan yang diukur berdasarkan indikator pelatihan program baru, pelatihan alat/fasilitas baru, pelatihan untuk para pegawai dengan job baru, pelatihan prosedur kerja baru dan pelatihan untuk pegawai baru dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan signifikan pada Dinas Perhubungan Kota Denpasar.

Dilihat dari segi indikator pelatihan, terdapat 2 indikator yang skornya diatas rata-rata yaitu: pelatihan untuk para pegawai dengan job baru (4,52) dan pelatihan untuk pegawai baru (4,35). Hal ini berarti semakin baik pelaksanaan pelatihan dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Denpasar tetapi dampaknya tidak signifikan. Hasil analisis ini tidak sesuai dengan pernyataan dari Sulistiyani dan Rosidah (2009: 221) menyatakan bahwa tujuan pelatihan salah satunya adalah memperbaiki kinerja dengan cara memutakhirkan keahlian karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi. Hasil ini tidak selaras dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Ghafoor, *et al.* (2011), Sultana (2012), Amin, *et al.* (2013), Kepha, *et al.* (2014), Suariani (2014) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif kinerja pegawai.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, menunjukkan dimana komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini memberi makna bahwa semakin baik komitmen organisasi yang diukur berdasarkan indikator penerimaan yang kuat atas tujuan organisasi, keinginan untuk bekerja keras untuk kepentingan organisasi dan hasrat yang kuat untuk mempertahankan jadi bagian organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Denpasar.

Dilihat dari segi indikator komitmen organisasi, terdapat 1 indikator yang skornya diatas rata-rata yaitu: penerimaan yang kuat atas tujuan organisasi (4,08). Dengan demikian, semakin baik komitmen organisasi, maka dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hasil analisis ini sesuai dengan pernyataan dari Beer (2009:19) menyatakan bahwa organisasi yang mempunyai komitmen tinggi akan memberikan kinerja berkelanjutan dengan mengembangkan 3 pilar organisasi yaitu *performance alignment*, *psychological alignment* dan *capacity for training and change*. Hasil penelitian tersebut juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tobing (2009), Thamrin (2012), Syauta, *et al.* (2012), Madhuri (2012) dan Memari, *et al.* (2013) menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja di Dinas Perhubungan Kota Denpasar Melalui Mediasi Komitmen Organisasi

Berdasarkan kriteria Hair komitmen organisasi merupakan mediasi sebagian (*partial mediation*) antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pada Dinas Perhubungan Kota Denpasar. Hal ini berarti secara parsial komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Denpasar. Hasil ini selaras dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Felicia (2006) menunjukkan

bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi pada PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang. Demikian juga penelitian dari Sina (2013) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja di Dinas Perhubungan Kota Denpasar Melalui Mediasi Komitmen Organisasi

Berdasarkan kriteria Hair komitmen organisasi merupakan mediasi sebagian (*partial mediation*) antara pelatihan terhadap kinerja pada Dinas Perhubungan Kota Denpasar. Hal ini berarti secara parsial komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kota Denpasar. Hasil ini selaras dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Kristanto (2015) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening*

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian diatas, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi pada Dinas Perhubungan Kota Denpasar. Hasil ini memberi makna bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka akan dapat meningkatkan komitmen organisasi tetapi pengaruhnya tidak signifikan.
2. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada Dinas Perhubungan Kota Denpasar. Hasil ini memberi makna bahwa semakin baik pelatihan, maka akan dapat meningkatkan komitmen organisasi dengan signifikan.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada Dinas Perhubungan Kota Denpasar. Hasil ini memberi makna bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka akan dapat

meningkatkan kinerja pegawai dengan signifikan.

4. Pelatihan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pada Dinas Perhubungan Kota Denpasar. Hasil ini memberi makna bahwa semakin baik pelaksanaan pelatihan, maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan signifikan.
5. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Denpasar. Hasil ini memberi makna bahwa semakin baik komitmen organisasi, maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan signifikan.
6. Komitmen organisasi merupakan mediasi sebagian (*partial mediation*) antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pada Dinas Perhubungan Kota Denpasar. Hal ini berarti secara parsial komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.
7. Komitmen organisasi merupakan mediasi sebagian (*partial mediation*) antara pelatihan terhadap kinerja pada Dinas Perhubungan Kota Denpasar. Hal ini berarti secara parsial komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai.

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

- Agusta, L dan Susanto, EM. 2013. Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Haragon Surabaya. *AGORA*. Vol. 1. No. 3. Hal: 1-9.
- Alfhan R, 2013, Pengaruh Pendidikan, Pelatihan Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Ekonomi Akuntansi SMA Negeri Dan Swasta Se-Kabupaten Kendal, *E-jurnal*, Universitas Negeri Semarang.
- Amin A, Saeed R, Rab N.L, Mizna, Simra,

- Anam I, and Rida T. 2013. The Impact of Employees Training On the Job Performance in Education Sector of Pakistan, *Middle-East Journal of Scientific Research* 17 (9): 1273-1278.
- Arifin, M.H. 2014. The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance, *International Education Studies*; Vol. 8, No. 1. pp. 422-445
- Arikunto Suharsimi, 2010, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Beer, Michael. 2009. High Commitment High Performance, Josey-Bass. San Fransico.
- Cahyono Han Dwi. 2014. Pengaruh Lingkungan Kerja, Konflik Kerja, Stres Kerja, Serta Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telkom Indonesia, Tbk Area Denpasar, *Buletin Studi Ekonomi (BSE), Volume 19. Nomor 1. Hal 1-117, ISSN 1410-4628*
- Danim Sudarwan dan Suparno. 2009. *Manajemen Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Darmanegara I.B.A. 2013. Effect of Spiritual Intelligence and AstaBrata Leadership to The Culture of Tri Hita Karana and Employment Performance, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 1178-487X, Volume 11, Issue 2, PP 05-12*
- Dhermawan Bagus A.A.N, Sudibya, I.G dan Mudiarta I.W. 2012. Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kepuasan Kerja Pegawai, *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, Volume 6 Nomor 2, Hal. 166-176.
- Felicia, DW. 2006. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus: PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang). *Tesis. Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang*.
- Ghafoor R.A.K, Furqan A.K, dan Aslam M.K. 2011. Impact of Training and Development on Organizational Performance, *Global Journal of Management and Business Research*, Volume 11 Issue 7 Version 1.0. pp. 1-7. ISSN: 0975-5853
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnely Jr, dan Robert Konopaske. 2012. *Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Gorda, IGN. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Resivi, Penerbit STIE Satya Dharma, Singaraja.
- Ghozali Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Penerbit BP UNDIP, Semarang
- Hidayat, Rachmad. 2013. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komunikasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi pada Industri Perbankan, *Makara Seri Sosial Humaniora*, 2013, 17(1): 19-32.
- Hasibuan SP. Malayu. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske, dan Michael T. Mattesson. 2008. *Organizational Behavior and Management*. New York : McGraw-Hill.
- Junaedi Deddy, Bambang Swasto, Hamidah Nayati Utami. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keselamatan Dan Kesehatan Kerja, Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional (Studi Pada Karyawan PG. Kebet Baru Malang), *Jurnal Profit*, Volume 7. No. 1. Hal. 127-136
- Koesmono, H Teman. 2007. Pengaruh Kepemimpinan Dan Tuntutan Tugas Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya, *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol. 9, No. 1, Maret 2007. Hal. 30-40
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2010. *Organizational Behavior*. New York : McGraw-Hill.
- Kristanto, Harris. 2015. Pelatihan, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*

- Kewirausahaan*, Vol. 17, No. 1, Hal. 86–98
- Lamidi. 2008. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organization Citizenship Behavior : Dengan Variabel Intervening Komitmen Organisasional. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*. Vol.8. No. 1, Hal. 25-27.
- Madhuri K, Srivastava P, dan Preeti S, 2014, The Effect Of Organizational Commitment, And Job Satisfaction, on Employee's Job Performance, *International Journal Of Art & Humanity Science (IJAHHS)*, Volume 1 Issue 2, Pp. 20-23.
- Mamik, Siti Surasri, dan Sunarti. 2008. Pengaruh Kedisiplinan, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Dalam *Jurnal Administrasi Kebijakan Kesehatan*.6(2): h: 93-96.
- Mangkunegara Anwar Prabu. 2009. *Evaluasi Kinerja SDM*, Penerbit Refika Aditama, Bandung.
- _____. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Martoyo Susilo. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Mashuri, AI. 2014. Pengaruh Pelatihan, Kepribadian Ekstraversi Dan Kepribadian Ketelitian Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Mekanik, *Jurnal Ilmu Manajemen Volume 2 Nomor 3. Hal. 832-843*
- Memari N, Mahdieh O dan Marnani AB. 2013. The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance. "A Study of Meli Bank" *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Volume 5 No. 5. pp. 646-661
- Mondiani, T. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang. *Jurnal Administrasi Bisnis* Volume I Nomor 1. Hal. 46-54.
- Newstrom, John W. 2011. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Notoatmodjo Soekidjo. 2011. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketiga, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Pitra, Yuan Duana. 2013. Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai Balai Proteksi Tanaman Dan Perkebunan (Bpt-Bun) Di Salatiga. *E-jurnal*, Universitas Dian Nuswantoro. H. 1-19
- Prasetya, A.J.H. 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.
- Priansa Donni Juni dan Garnida Agus. 2013. *Manajemen Perkantoran (Efektif, Efisien dan Profesional)*, Cetakan ke-1, Alfabeta, Bandung
- Raelin, J. 2011. From Leadership-as-Practice to Leaderful Practice. *Leadership*, 7(2), 195–211.
- Raharjo, Susilo Toto dan Nafisah Durrotun. 2006. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal Dan Departemen Agama Kota Semarang), *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi* Volume 3, Nomor 2, Halaman 69-88.
- Riniyanti Ni Nyoman. 2014. Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Badung, *Tesis*, Program Pascasarjana Universitas Warmadewa Denpasar.
- Rivai Veithzal. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : dari Teori dan Praktik*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Rosyidi, Abdul Wahid. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pustakawan Pada Perpustakaan Perguruan Tinggi Negeri Di Surabaya, *E-jurnal*, Universitas Airlangga.
- Schermerhorn, Jr, John R, James G. Hunt, Richard N. Osborn dan Mary Uhl-Bien. 2011. *Organizational Behavior*.

- New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Saydam Gozali. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 2, Penerbit PT. Gunung Agung, Jakarta.
- Simamora Henry. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 3, Cetakan 1, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Simanjuktak, FR dan Calam, A. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Pln (Persero) Cabang Binjai Wilayah Sumatera Utara, *Jurnal Ilmiah Saintikom*. Vol. 11. No. 2. Hal. 79-86.
- Sina, M.I, 2013. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Cipta Krida Bahari Divisi Integrated Logistic Services Kantor Cakung. *Tesis*. Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
- Siagian S.P, 2011, *Pengembangan Sumber Daya Insani*, Gunung Agung.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Suardana I Nengah. 2005. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Proyek Irigasi Andalan Bali Denpasar, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, Vol.2. No.2, Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Nasional.
- Suariani N.N. 2014. Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Lingkungan Kerja Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Umum Setda Kabupaten Badung, *Tesis*, Program Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Warmadewa.
- Sugiyono. 2012. *Statistika Untuk Penelitian*, Cetakan Ke-21, Penerbit CV. Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Cetakan Ke-23, Penerbit CV. Alfabeta, Bandung.
- Sultana A, Irum S, Kamran A, Mehmood N. 2012. Impact of Training On Employee Performance: A Study of Telecommunication Sector in Pakistan, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Volume 4 No.6. pp. 646-661
- Suseno dan Sugiyanto. 2010. Pengaruh Dukungan Sosial dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi dengan Mediator Motivasi Kerja. *Jurnal Psikologi* Volume 37, No. 1. h. 94-109
- Sunyoto Danang dan Burhanudin. 2011. *Perilaku Organisasi*, Cetakan 1, CAPS, Yogyakarta.
- Syauta J.H, Troena EA, Setiawan M dan Solimun. 2012. The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia), *International Journal of Business and Management Invention*, Volume 1 Issue 1, pp. 69-76.
- Thamrin H.M. 2012. The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 3, No. 5, Pp. 664-686
- Tika Pabundu H. Moh. 2005. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, penerbit Bumi Aksara, Cetakan Pertama Mei 2006.
- Thoha Miftah. 2010. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Tohardi Ahmad. 2011. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Mandar Maju, Bandung.
- Tranggono, Rahardyan Probo dan Andika Kartika. 2008. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Profesional terhadap Kepuasan Kerja Auditor dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*. 15(1):h: 80-90
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*, Edisi Keempat, Penerbit PT Raja Grafindo Persada Jakarta.
- Winanti Ni Putu. 2010. *Perempuan dan Kepemimpinan Transformasional*, Penerbit Paramita, Surabaya.
- Wuradji. 2008. *The Educational Leadership (Kepemimpinan Transformasional)*,

Gama Media, Yogyakarta.

Yudhaningsih, Resi. 2011. Peningkatan Efektifitas Kerja Melalui Komitmen, Perubahan dan Budaya Organisasi. *Jurnal Pengembangan Humaniora*. 11(1):h: 40-50.

Yudistira, C.G.P., dan Siwantara, I.W. 2012. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Ketua Koperasi Dan Kompetensi Kecerdasan Emosional Manajer Koperasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer Koperasi di Kabupaten Buleleng, *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan (Matrik)*, Vol. 6. No. 1. Hal. 98-111.
