

---

**UPAYA MENINGKATKAN KOMITMEN ORGANISASI MELALUI PERAN  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI:  
SEBUAH KAJIAN PUSTAKA**

**Oleh :**

**Syaiful Bakhri**

Ekonomi dan Bisnis/Manajemen, Institut Bakti Nusantara Lampung

Email: syaifulpoles@gmail.com

**Dede Harjadisastra**

Ekonomi dan Bisnis/Manajemen, Institut Bakti Nusantara Lampung

Email: dedesastra2107@gmail.com

**M. Zain Khiswari**

Ekonomi dan Bisnis/Manajemen, Institut Bakti Nusantara Lampung

Email: zain.zaaaain@gmail.com

---

**Article Info**

*Article History :*

Received 16 Nov - 2022

Accepted 25 Nov - 2022

Available Online

30 Nov – 2022

**Abstract**

*High commitment from employees is what the company really wants. The more highly committed employees, the overall company productivity will increase, and the company can survive in its business competition. Commitment to the organization is an important behavioral dimension that can be used to evaluate the strength of workers to stay in an organization. Therefore, the management of an organization or company needs to continue to encourage the creation of commitment from members of the organization. Several factors that can increase organizational commitment are carried out through the role of transformational leadership and organizational culture. The purpose of this research is to analyze the role of transformational leadership and organizational culture on organizational commitment. This research is a qualitative research by searching the literature on the variables discussed. Considering that this research is a qualitative research, further research is recommended to use quantitative methods where researchers seek data directly in the field and use statistical tests, especially on variables that still have different results.*

*Keyword :*

*transformational leadership,*

*organizational culture,*

*organizational commitment*

---

**1. PENDAHULUAN**

Komitmen yang tinggi sangat tergantung pada faktor manajemen dan manusia itu sendiri dalam mengelola dirinya sebagai sumber daya yang mampu menghasilkan *entitas* yang berharga baik bagi dirinya maupun bagi organisasinya. Pentingnya komitmen yang tinggi pada anggota suatu organisasi atau perusahaan juga dikemukakan oleh Mathieu dan Zajack dalam Candra dan Alsa (1997) yang menyatakan bahwa dengan adanya komitmen tinggi pada karyawan, perusahaan akan mendapatkan dampak positif seperti produktivitas yang tinggi, kualitas kerja, kepuasan kerja, menurunnya tingkat keterlambatan, absensi dan *turn over* yang rendah.

Di era liberalisasi perdagangan seperti saat ini, agar mampu bersaing dengan organisasi yang lain, organisasi memerlukan anggota yang memiliki komitmen. Komitmen seorang anggota diukur dengan seberapa jauh anggota tersebut mampu mengidentifikasi diri sesuai dengan nilai-nilai, tujuan serta memberlakukan organisasi seperti milik mereka sendiri. Jika hal ini bisa diwujudkan, maka ada indikasi bahwa langkah perusahaan di masa yang akan datang akan semakin mantap.

Komitmen karyawan karyawan adalah sebuah isu penting dalam manajemen sumber daya manusia, baik secara teori maupun praktik. Namun demikian, sampai saat ini masih ada perbedaan besar baik dalam konsep, teori, dan faktor yang mempengaruhi komitmen

karyawan. Studi tentang faktor-faktor penyebab munculnya komitmen organisasi telah banyak diteliti oleh para ilmuwan. Dua di antara faktor-faktor yang menjadi penyebab munculnya komitmen organisasi adalah kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang dimiliki. Meskipun secara teoritis variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memperlihatkan nilai-nilai positif, namun banyak penelitian empirik menunjukkan perbedaan hasil yang signifikan.

Menurut Saputra dan Rumangkit (2021), salah satu faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional adalah budaya organisasional, karena budaya organisasional adalah sebuah identitas yang ada dalam organisasional yang membedakan budaya organisasional dengan perusahaan lainnya. Budaya organisasional dapat membantu mengarahkan karyawan dalam organisasi untuk dapat bersikap dan berperilaku sesuai dengan bentuk budaya organisasional yang perusahaan inginkan. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan mengamalkan sikap dan perilaku yang sesuai dengan budaya organisasional pada perusahaan dengan sebaik-baiknya, karena ingin untuk tetap tinggal dalam perusahaan, bekerja lebih keras dan setia pada organisasinya.

Kepemimpinan transformasional juga mempunyai peran penting dalam menciptakan komitmen karyawan karena dapat memberikan arahan kepada perubahan yang lebih baik. Peran seorang pemimpin adalah dapat mengarahkan anggotanya dalam kegiatan organisasi yang mana bila seorang pemimpin dapat mengayomi bawahannya maka bawahan akan memiliki semangat untuk dapat bekerja secara bersungguh-sungguh. Hal ini mengingat kepemimpinan transformasional akan memberikan dorongan dan semangat kepada bawahannya untuk mencapai tujuan, pemimpin yang berkomitmen untuk memperhatikan masalah yang dihadapi oleh pengikut mereka dan perkembangan kebutuhan setiap pengikut (Ridwal, 2018).

Secara empiris, terdapat dua temuan yang menyatakan hasil yang berbeda di antara variabel kepemimpinan organisasi dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Temuan pertama adalah yang menjelaskan adanya pengaruh yang positif (Oupen dkk, 2020; Harnelda & Heri, 2019), sementara temuan lainnya yang menjelaskan tidak adanya

pengaruh (Dewi dkk, 2022; Nurrahmi, 2020) di antara variabel tersebut. Adanya perbedaan hasil penelitian ini menarik perhatian peneliti untuk mencoba mengidentifikasi beberapa penelitian lainnya sehingga diperoleh hasil yang lebih komprehensif terkait dengan peranan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap komitmen karyawan.

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kepemimpinan Transformasional**

Para ahli telah banyak mendefinisikan kepemimpinan menurut beragam perspektif dan aspek yang diteliti (Masduki 2015). Dari semua perspektif yang muncul, menurut Drouillard and Kleiner (1996) dapat diketahui bahwa pada dasarnya kepemimpinan yang baik itu meliputi beberapa karakteristik, seperti:

- a. Komunikatif. Kemampuan secara konsisten untuk berolahraga dengan baik, komunikasi yang jelas sangat penting. Ini termasuk pilihan untuk mendengarkan. Mendengarkan itu penting karena hal itu akan mempengaruhi nilai pembicara sebagai pribadi dan sebagai kontributor dan memungkinkan penerimaan informasi penting dan relevan yang akan membantu organisasi mencapai tujuannya.
- b. Integritas. Tindakan - bukan hanya kata-kata - yang menampilkan kejujuran, kepercayaan, keadilan, etika dan standar moral yang tinggi adalah contoh yang penting dari seorang pemimpin yang baik.
- c. Menunjukkan perhatian pada orang lain. Ketulusan, perhatian yang tulus pada orang lain - kesejahteraan, pertumbuhan pribadi, kebutuhan fisik dan emosional, nilai kontribusi mereka - merupakan faktor besar dalam kepemimpinan. Atribut ini melahirkan loyalitas dan komitmen kepada pemimpin.
- d. Imbalan dan pengakuan terhadap prestasi. Karakteristik ini mengandaikan dan mencakup pentingnya praktik pendelegasian. Seorang pemimpin dapat memastikan bahwa imbalan paling efektif hanya dengan menanyakan apa yang mereka inginkan dan memberikannya kepada mereka
- e. Orientasi tim. Seorang pemimpin harus dapat mengenali kekurangan dalam diri dan keterbatasan yang muncul dari satu individu. Dengan pengakuan itu, maka pendekatan tim dapat digunakan.

- f. Visioner dan berorientasi pada ide. Kepemimpinan yang baik tidak pernah mengabaikan jangka panjang. Seorang pemimpin yang baik melatih intuisi dengan akal, dan menekankan kebutuhan akan gagasan.
- g. Ketegasan dan tanggung jawab. Seorang pemimpin akan membuat keputusan yang sulit dan bertanggung jawab penuh atas mereka, bahkan jika tidak secara pribadi terlibat dalam eksekusi mereka. Pengambilan keputusan adalah kombinasi antara keberanian, mengambil risiko dan, pada akhirnya, "lompatan keyakinan". Untuk menjadi inovatif, untuk menjalankan visi, seorang pemimpin harus membuat keputusan yang seringkali tidak ada orang lain yang membuat.
- h. Kompetensi. Karakteristik ini melampaui pengertian kecerdasan, pengetahuan, dan pelatihan formal - bahkan pengalaman. Kinerja dan hasil yang menguntungkan dalam situasi yang berbeda dan dengan tim yang berbeda menunjukkan adanya kompetensi. Disposisi ini memupuk keamanan untuk semua, karena orang percaya pada kemampuan pemimpin untuk memimpin lagi dengan sukses.

Pada karakteristik yang disebutkan di atas tampak jelas bahwa pemimpin yang baik akan menciptakan pengaruh kepada bawahannya untuk melakukan rangsangan ide yang berimplikasi kepada munculnya kepercayaan diri dari anggota sebagai bagian dari organisasi. Ketika kepercayaan diri tersebut muncul, maka kehadiran pemimpin lebih sebagai pihak yang memotivasi sehingga anggota merasa dirinya dan organisasi merupakan suatu kesatuan. Karakteristik inilah yang disebut oleh Burns (1978) sebagai kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*).

Menurut Burns (1978) kepemimpinan transformasional adalah proses timbal balik dari mobilisasi, oleh orang dengan motif-motif tertentu dan nilai-nilai, berbagai sumber daya ekonomi, politik, dan lainnya, dalam konteks persaingan dan konflik, dalam rangka mewujudkan tujuan secara mandiri atau saling diselenggarakan oleh pemimpin dan pengikut. Sedangkan menurut Bass dan Avolio dalam Walumbwa et al. (2005) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional telah didefinisikan sebagai pemimpin yang mengubah nilai-nilai, kebutuhan, aspirasi, dan

prioritas dari pengikut dan memotivasi mereka untuk melakukan melampaui harapan. Singkatnya, kepemimpinan transformasional memiliki dedikasi untuk mendorong pertumbuhan anggota organisasi dan meningkatkan komitmen mereka dengan mengangkat tujuan mereka.

### **Budaya Organisasi**

Pengertian budaya organisasi banyak dijelaskan oleh para ilmuwan yang merupakan ahli dalam ilmu budaya organisasi, namun masih sedikit kesepahaman tentang arti konsep budaya organisasi. Schein (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalah yang timbul sebagai akibat adaptasi eskternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

O'Reilly et al. (1991) mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat nilai-nilai, keyakinan, dan asumsi-asumsi dasar yang dijadikan sebagai pedoman dan dibagikan oleh pemimpin dan seluruh karyawan. Sementara menurut Robbins and Judge (2012) budaya organisasi diartikan sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Sistem makna tersebut merupakan sekumpulan karakteristik kunci yang akan dijunjung tinggi oleh organisasi. Adapun Huczynski dan Buchanan (2013) menjelaskan budaya organisasi sebagai seperangkat nilai, keyakinan, kebiasaan, tradisi dan metode stabil yang dikirimkan oleh para anggotanya.

Menurut Griffin dan Moorhead (2013) budaya organisasi adalah seperangkat nilai yang dapat diterima selalu benar, yang membantu seseorang dalam organisasi untuk memahami tindakan yang tidak dapat diterima dan tindakan mana yang tidak dapat diterima dan nilai dikomunikasikan melalui cerita dan cara simbolik lainnya. Definisi ini mengandung makna bahwa budaya organisasi semestinya menjadi pedoman bagi organisasi dalam melangkah karena nilai kebenaran yang dimilikinya.

Budaya organisasi sendiri juga sering disebut sebagai budaya perusahaan (Deal dan Kennedy, 1982; Sadri dan Lees 2001; Nazir dan Zamir 2015). Menurut Bidokhti dalam Ahmady et al. (2016) budaya organisasi merupakan salah satu isu yang menarik dan penting dalam perilaku organisasi. Pentingnya memahami budaya organisasi dalam konteks perilaku organisasi mengingat perannya yang memiliki dampak mendalam terhadap variasi proses organisasi, karyawan dan kinerja (Shahzad et al., 2012). Bahkan lebih jauh lagi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi adalah sebuah subjek yang penting dalam manajemen sumber daya manusia strategis (Yıldız, 2014). Hills (2002) berdasarkan teori yang disampaikan oleh Kluckhohn dan Strodtbeck menyatakan bahwa budaya organisasi didasarkan pada orientasi nilai. Dimensi budaya organisasi terdiri dari hubungan dengan lingkungan, hubungan dengan manusia orientasi kegiatan manusia, organisasi waktu, dan sifat dasar manusia.

Menurut Lang (1992) organisasi ideal akan memiliki anggota sebagai satu kesatuan, di mana ada perwujudan total dari apa yang organisasi inginkan, proses sosialisasi yang menimbulkan komitmen tanpa keraguan, dan kepemimpinan yang membuat sosialisasi semacam itu berhasil. Budaya organisasi memperhatikan secara seksama semua konstituen mereka dan berinisiatif melakukan perubahan jika diperlukan oleh lingkungan.

O'Reilly dan Chatman (1996) menemukan suatu hubungan antara kesesuaian budaya organisasi dengan preferensi karyawan terhadap budaya dan keterkaitannya dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja dan *turn over*. Ini senada dengan studi empiris lainnya yang dilakukan Schein (1996) dan Detert et al. (2000) bahwa dampak budaya organisasi terhadap hasil yang sebaliknya menarik perhatian yang cukup dan konsisten dalam literatur termasuk komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kecenderungan untuk tetap (atau meninggalkan) organisasi.

Hunt et al. (1989) berpendapat bahwa budaya organisasi dapat digunakan sebagai alat untuk menyampaikan dan mempertahankan prinsip-prinsip dan nilai-nilai yang mengatur kehidupan dalam organisasi sehingga budaya organisasi akan dapat menggambarkan perilaku yang teratur dalam berinteraksi maupun menunjukkan norma-norma yang dianut dalam suatu organisasi. Selain itu budaya organisasi

juga dapat menunjukkan filosofi dari suatu organisasi yang dapat mempengaruhi pengambilan kebijakan organisasi.

Budaya yang diharapkan dapat membawa dampak baik bagi perusahaan adalah budaya yang dapat mengkolaborasikan baik sikap maupun perilaku yang baik dalam suatu perusahaan sehingga akan berdampak positif yaitu tercapainya tujuan perusahaan. Budaya tersebut ditandai dengan norma-norma dan nilai-nilai yang dapat mendukung keunggulan perusahaan, kerja sama tim, pencapaian keuntungan, kejujuran perusahaan dalam menjalankan bisnisnya, pondasi bagi pelayanan pada *stakeholder*, menumbuhkan kebanggaan maupun komitmen bagi para anggota organisasi terhadap organisasi (Alvesson, 2002).

Kesadaran akan budaya organisasi tentu saja sangat mempengaruhi seluruh anggota perusahaan (Madu, 2012). Beberapa penelitian mengindikasikan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi sistem operasional suatu perusahaan (Mohanty dan Rath, 2012), kinerja perusahaan (Lee dan Yu, 2004) maupun efektivitas organisasi (Lejeune dan Vas, 2009).

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan salah satu topik pembicaraan penting dalam teori perilaku organisasi. Berbagai macam definisi dan metode pengukurannya pun muncul dari para ahli. Salah seorang ahli perilaku organisasi, Luthans (1992), mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebuah sikap mengenai loyalitas pekerja kepada organisasi mereka dan merupakan suatu proses terus-menerus yang dengan proses ini para anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kesejahteraan selanjutnya.

Selanjutnya menurut Luthans, dinyatakan bahwa dalam studinya, komitmen organisasi ditentukan oleh sejumlah faktor individual dan faktor organisasional. Faktor individual terdiri dari umur, masa jabatan dalam organisasi dan kecenderungan-kecenderungan seperti afektivitas positif atau negatif atau penguasaan internal maupun internal. Sedangkan faktor organisasional terdiri dari desain pekerjaan dan gaya kepemimpinan dalam organisasi tersebut.

Ahli perilaku organisasi lain, Robbins (2006), memandang komitmen organisasi atau komitmen terhadap organisasi sebagai salah

satu sikap kerja. Komitmen seseorang merefleksikan perasaan seseorang (suka atau tidak suka) terhadap organisasi di tempatnya bekerja. Robbins mendefinisikan komitmen sebagai suatu orientasi individu terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, identifikasi dan keterlibatan. Jadi, komitmen terhadap organisasi mendefinisikan unsur orientasi pengaruh antara individu dengan organisasinya; orientasi pengaruh tersebut mengakibatkan individu atas kehendak sendiri bersedia memberikan sesuatu; dan sesuatu yang diberikan itu demi merefleksikan dukungannya bagi tercapainya tujuan organisasi. Dalam banyak hal, sesungguhnya komitmen lebih dari kesetiaan. Hal ini dikarenakan komitmen bisa menghasilkan kontribusi aktif yang lebih dimana sikap yang ditampilkan lebih umum diaplikasikan dalam organisasi secara keseluruhan, tidak hanya untuk pekerjaan (Miner, 1992).

Selanjutnya dalam mengidentifikasi komitmen organisasi, ada beberapa model atau jenis yang sering dipakai. Allen dan Meyer (1990) mengemukakan ada tiga komponen model komitmen terhadap organisasi, yaitu 1) *Komitmen Afektif*, menunjukkan pada adanya keterikatan hati secara psikologis antara individu dengan organisasinya, sehingga individu sangat loyal pada organisasi dan akan berusaha melibatkan dirinya secara mendalam pada aktivitas organisasi dan menikmati keanggotaannya di organisasi tersebut, atau dengan kata lain individu bertahan dalam suatu organisasi karena mereka menginginkannya; 2) *Komitmen Kontinuan*, yaitu suatu kecenderungan terlibat pada jalur aktivitas organisasi secara konsisten yang didasarkan atas pengukuran biaya atau kerugian investasi bila dikaitkan dengan terhentinya aktivitas di organisasi tersebut, atau dengan kata lain individu bertahan dalam suatu organisasi karena mereka membutuhkan organisasi tersebut; 3) *Komitmen Normatif*, yaitu komitmen yang terbentuk berkaitan

dengan persepsi individu bahwa sebagai organisasi mereka merasa adanya kewajiban untuk tetap berada pada organisasi tersebut, atau dengan kata lain individu bertahan dalam suatu organisasi karena mereka merasa seharusnya berlaku demikian.

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan melakukan penelusuran literatur-literatur terkait dengan variabel yang ditentukan untuk selanjutnya dianalisis. Kajian pustaka dilakukan melalui penelusuran berdasarkan basis data elektronik tentang perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia yang terdapat dalam *google scholar*. Peneliti mencari artikel yang memiliki kata kunci “kepemimpinan transformasional”, “budaya organisasi”, dan “komitmen organisasi” pada kurun waktu 2018-2022.

Secara keseluruhan, hasil pencarian referensi ini menemukan 733 artikel yang sesuai dengan variabel yang akan dianalisis. Selain itu, peneliti juga mencari daftar referensi dari semua sumber yang dikumpulkan dan melakukan pencarian kutipan yang menambahkan beberapa teks yang relevan termasuk bab buku, skripsi, dan makalah konferensi. Setelah membaca artikel yang terkumpul, peneliti memilih artikel baik secara teoritis dan empiris yang secara khusus mengulas baik tentang kepemimpinan transformasional, budaya organisasi atau komitmen organisasi.

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Literatur-literatur baik itu artikel, buku, ataupun makalah terpilih tentang kepemimpinan transformasional, budaya organisasi atau komitmen organisasi selanjutnya kami telaah. Adapun hasil telaah tersebut dapat disajikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 1: Studi Teoritis tentang Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Komitmen Karyawan**

Peneliti/Penulis (tahun)	Judul Buku/Penelitian	Hasil dan Kesimpulan
Burn (1978)	<i>Leadership</i>	Kepemimpinan transformasional adalah proses timbal balik dari mobilisasi, oleh orang dengan motif-motif tertentu dan nilai-nilai, berbagai sumber daya ekonomi, politik, dan lainnya, dalam konteks persaingan dan konflik, dalam rangka mewujudkan tujuan

		secara mandiri atau saling diselenggarakan oleh pemimpin dan pengikut
Bass & Avolio dalam Walumbwa (2005)	<i>Transformational Leadership and Organizational Culture</i>	Kepemimpinan transformasional telah didefinisikan sebagai pemimpin yang mengubah nilai-nilai, kebutuhan, aspirasi, dan prioritas dari pengikut dan memotivasi mereka untuk melakukan melampaui harapan.
Schein (2010)	<i>Organizational Culture and Leadership</i>	Budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalah yang timbul sebagai akibat adaptasi eskternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut
Robbins & Judge (2012)	<i>Organizational Behavior</i>	Budaya organisasi diartikan sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Sistem makna tersebut merupakan sekumpulan karakteristik kunci yang akan dijunjung tinggi oleh organisasi
Luthans (1998)	<i>Organizational Behavior</i>	Komitmen organisasi sebagai sebuah sikap mengenai loyalitas pekerja kepada organisasi mereka dan merupakan suatu proses terus-menerus yang dengan proses ini para anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kesejahteraan selanjutnya
Robbins (2006)	<i>Perilaku Organisasi</i>	Komitmen terhadap organisasi mendefinisikan unsur orientasi pengaruh antara individu dengan organisasinya; orientasi pengaruh tersebut mengakibatkan individu atas kehendak sendiri bersedia memberikan sesuatu; dan sesuatu yang diberikan itu demi merefleksikan dukungannya bagi tercapainya tujuan organisasi

Berdasarkan tabel 1 di atas tampak bahwa terdapat variasi pengertian dari masing-masing variabel baik itu kepemimpinan

transformasional, budaya organisasi maupun komitmen organisasional.

**Tabel 2. Studi Empiris tentang Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi**

Peneliti/Penulis (tahun)	Judul Penelitian	Sampel, Teknik Sampling & Alat Analisis	Hasil Penelitian
Dewi dkk (2022)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kerjasama Tim terhadap Komitmen	50 orang menggunakan total sampling/saturated sampling & alat	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, namun

	Organisasional (Studi pada CV. Alfazza Abadi)	analisis Regresi linear berganda	budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi
Oupen dkk (2020)	Kontribusi Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja, Terhadap Komitmen Organisasional Guru SD	40 orang menggunakan proportional random sampling dan alat analisis regresi linear berganda	Terdapat kontribusi yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional dan terdapat kontribusi yang signifikan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional
Harnelda & Heri (2019)	Peran Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dengan Komitmen Sebagai Intervening (Studi Kasus Bappeda Kabupaten Inhu, Riau)	47 pegawai menggunakan teknik sampel jenuh dan alat analisis SEM	Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi
Rosyidah dan Tobing (2018)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi di Unit-Unit Pelayanan Publik Kabupaten Jember	106 karyawan menggunakan sensus dan alat analisis SEM	budaya organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional
Syarif dalam Saputra dan Rumangkit (2021)	Komitmen organisasional: peran budaya organisasional dan kepemimpinan transformasional (studi pada karyawan PT. Bukit Asam Tbk. Pelabuhan Tarahan Bandar Lampung)	114 karyawan menggunakan proportional random sampling dan alat analisis regresi linear berganda	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap komitmen organisasional.
Nurrahmi dkk. (2020)	Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Kalsel Cabang Rantau)	38 karyawan menggunakan sampling jenuh dan alat analisis SEM-PLS.	Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional
Rahmi dan Mulyadi (2018)	Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional Karyawan pada PT. PLN Banda Aceh	115 karyawan menggunakan sampel jenuh dan alat analisis regresi linear berganda.	Variabel budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional

Berdasarkan tabel 2 di atas tampak bahwa terdapat hasil penelitian yang berbeda. Sebagian temuan menyatakan bahwa terdapat pengaruh variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi

terhadap komitmen organisasi, namun ada pula yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

## REFERENSI

### 5. KESIMPULAN

Merujuk pada hasil penelitian ada 2 (dua) kesimpulan utama, yakni: pertama, secara teoritis terdapat variasi pengertian dari masing-masing variabel yang berfungsi saling memperkuat cara pandang dan tidak bermaksud saling menegasikan. Kedua, secara empirik harus diakui secara nyata bahwa masih terdapat perbedaan hasil penelitian. Penelitian ini berhasil menemukan secara jelas bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi merupakan variabel yang perlu dikaji perannya terhadap komitmen karyawan. Oleh karena itu, berdasarkan temuan yang didapat, peneliti mengambil kesimpulan bahwa organisasi/perusahaan perlu memperhatikan variabel lainnya yang lebih dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan misalnya perilaku kewarganegaraan, iklim organisasi, motivasi atau variabel lainnya dalam lingkup manajemen sumber daya manusia atau perilaku organisasi.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, metode penelitian ini bersifat kualitatif yang mencoba mengidentifikasi secara literatur dari hasil penelitian-penelitian sebelumnya terhadap tema tentang kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan menggunakan metode kuantitatif dimana peneliti mencari data secara langsung di lapangan dan menggunakan uji statistik terutama terhadap variabel yang masih berbeda hasilnya. Kedua, penelitian ini belum memiliki fokus kepada objek kajian penelitian empiris tertentu, sehingga penelitian selanjutnya perlu spesifik pada objek kajian tertentu misalnya di bidang manufaktur atau jasa mengingat tema tentang kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi sangat variatif penerapannya. Ketiga, mengacu pada penelitian empiris, terlihat sebagian besar peneliti menggunakan alat uji berupa regresi, sehingga penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan alat uji yang lain misalnya *Structural Equation Modeling* (SEM).

- Ahmady, G. A., et al. (2016). "Effect of Organizational Culture on knowledge Management Based on Denison Model." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* **230**: 387-395.
- Allen, N. J. and J. P. Meyer (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization." *Journal of Occupational Psychology* **63**: 1-18.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London, Sage Publications Ltd.
- Bass, B.M. dan B.J. Avolio (1993). "Transformational Leadership and Organizational Culture." *Public Administration Quarterly* **17**(1): 112-121.
- Burns, J.M. (1978). "Leadership". New York, NY, Harper & Row.
- Candra, Ika dan Asmadi Alsa (1997). "Komitmen Karyawan ditinjau dari Kualitas Pengaruh Atasan-Bawahan dan Persepsi Terhadap Pengembangan Karir". *Jurnal Psikologika*, **2** (11): 43-50.
- Deal, T. E. and A. A. Kennedy (1982). *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*. New York, Addison Wesley Publishing Co.
- Detert, J. R., et al. (2000). "A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations." *Academy of Management Review* **25**(4): 850-863.
- Drouillard, S. E. and B. H. Kleiner (1996). "Good Leadership". *Management Development Review* **9**(5): 30 - 33.
- Dewi, Merlinia Sandra dkk (2022). "Kontribusi Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja, terhadap Komitmen Organisasional Guru SD". *Jurnal Kolaboratif Sains* **5**(8): 534-544.
- Griffin, R. W. and G. Moorhead (2013). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Ohio - USA, Cengage Learning.
- Harnelda, Sy dan Heri, Helwen (2019). "Peran Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dengan Komitmen Sebagai Intervening (Studi Kasus Bappeda



- Kabupaten Inhu, Riau)". *Jurnal Manajemen dan Bisnis Terapan* 1(2): 87-96.
- Hills, M. D. (2002). "Kluckhohn and Strodtbeck's Values Orientation Theory." *Online Readings in Psychology and Culture* 4(4).
- Huczynski, A. A. and D. A. Buchanan (2013). *Organizational Behaviour*. UK, Pearson Education Ltd.
- Hunt, S. D., et al. (1989). "Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing." *Journal of Marketing* 53(3): 79-90.
- Lang, D. L. (1992). "Organizational Culture and Commitment." *Human Resource Development Quarterly* 3(2): 191-196.
- Lee, S. K. J. and K. Yu (2004). "Corporate Culture and Organizational Performance." *Journal of Managerial Psychology* 19(4): 340-359.
- Lejeune, C. and A. Vas (2009). "Organizational Culture and Effectiveness in Business Schools: A Test of The Accreditation Impact." *Journal of Management Development* 28 (8 ): 728 - 741.
- Luthan, Fred (1992). "Organizational Behavior (Management and Organization Series". Singapore: Mc. Graw Hill International Edition.
- Madu, B. C. (2012). "Organization Culture As Driver of Competitive Advantage." *Journal of Academic and Business Ethics* 5.
- Masduki (2015). "Kepemimpinan Transformasional: Landasan Menuju World Class Company." Retrieved 5 April, 2017, from <https://kangmasduki.com/2011/05/31/kepemimpinan-transformasional-landasan-menuju-world-class-company/>.
- Miner, J.B., (1992). "Industrial Organizational Psychology". Singapore: Mc. Graw Hill
- Mohanty, J. and B. P. Rath (2012). "Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: A Three-Sector Study." *Global Journal of Business Research* 6(1).
- Nazir, N. and D. S. Zamir (2015). "Impact of Organizational Culture on Employee's Performance." *Industrial Engineering Letters* 5(9): 31-37.
- Nurrahmi, Aulia dkk. (2020). "Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Kalsel Cabang Rantau)". *Jurnal Bisnis dan Pembangunan* 9(1): 20-35.
- O'Reilly, C. A., et al. (1991). "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit." *Academy of Management Journal* 34(3): 487-516.
- O'Reilly, C. A. and J. A. Chatman (1996). "Culture As Social Control: Corporations, Cults, and Commitment." *Research in Organizational Behavior* 18: 157-200.
- Oupen, S.M. dkk (2020). "Kontribusi Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Kerja, Terhadap Komitmen Organisasional Guru SD". *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia* 11(1): 32-41.
- Rahmi, Amelia dan Mulyadi. (2018). "Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional Karyawan pada PT. PLN Banda Aceh". *Jurnal Ilman* 6 (1): 68-76.
- Ridwal. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organsasi Di Sdn Pucung III Kec. Kota Baru Kabupaten Karawang. Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI. *Jurnal Reformasi Administrasi*, 5(1): 139-157.
- Robbins, S.P. (2006). "Perilaku Organisasi". Jakarta, Salemba Empat.
- Robbins, S.P. and T. A. Judge (2012). "Organizational Behavior". England, Pearson Education.
- Rosyidah, E., Fadah, I., & Tobing, D. S. K. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi di Unit-Unit Pelayanan Publik Kabupaten Jember. *Relasi: Jurnal Ekonomi*, 14(1), 1-16.
- Sadri, G. and B. Lees (2001). "Developing Culture As A Competitive Advantage." *Journal of Management Development* 20(10): 853-859.
- Saputra, C. dan Rumangkit, S. (2021). "Komitmen organisasional: peran budaya organisasional dan

- kepemimpinan transformasional (Studi pada karyawan PT. Bukit Asam Tbk. Pelabuhan Tarahan Bandar Lampung". E-BISMA, 2(1): 40-50.
- Schein, E. H. (1996). "Culture: The Missing Concept in Organization Studies." Administrative Science Quarterly **41**(2): 229-240.
- Schein, E.H. (2010). "Organizational Culture and Leadership 4th Edition". San Fransisco, Jossey Bass.
- Shahzad, F., et al. (2012 ). "Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview." Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business **3**(9): 975-985.
- Walumbwa, F. O., et al. (2005). "Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms." Human Resource Development Quarterly **16**(2): 235-256.
- Yıldız, E. (2014). "A Study on the Relationship between Organizational Culture and Organizational Performance and a Model Suggestion." International Journal of Research in Business and Social Science **3**(4): 52-67.