



# Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi Normatif sebagai Intervening

Dyah Lis Apriyani<sup>1</sup>, Pahlawansjah<sup>2</sup>, Indarto<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Semarang, Indonesia

E-mail: [pengamat83@gmail.com](mailto:pengamat83@gmail.com)

Article Info	Abstract
<b>Article History</b> Received: 2023-07-12 Revised: 2023-08-22 Published: 2023-09-01	The purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership and the work environment on the performance of Bidlabfor Polda Central Java employees with normative organizational commitment as a mediator variable. The research method used in this study is a quantitative research method with primary data sources used in this research. The population in this study were the Central Java Regional Police Forensic Laboratory Personnel, totaling 53 people. The sample was taken using a census sampling technique, which is a sampling technique that takes all existing populations to be sampled. For the data analysis method using descriptive analysis and Partial Least Square (PLS) analysis using the smartPLS statistical application. Based on the analysis of data regarding the influence of transformational leadership and the work environment on the performance of Bidlabfor Polda Central Java employees with normative organizational commitment as a mediator variable, it can be concluded that organizational commitment is the variable that has the greatest influence in shaping optimal employee performance. So that a transformational leadership can only shape employee performance if it is through good normative organizational commitment.
<b>Keywords:</b> <i>Transformational Leadership;</i> <i>Work Environment;</i> <i>Normative Organizational Commitment;</i> <i>Employee Performance.</i>	

Artikel Info	Abstrak
<b>Sejarah Artikel</b> Diterima: 2023-07-12 Direvisi: 2023-08-22 Dipublikasi: 2023-09-01	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai bidlabfor polda jateng dengan komitmen organisasi normatif sebagai variabel mediator. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif dengan sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah sumber data primer. Populasi dalam penelitian ini adalah Personel Bidang Laboratorium Forensik Polda Jateng yang berjumlah 53 orang, dengan pengambilan sampel dengan teknik sensus sampling yang merupakan teknik pengambilan sampel mengambil semua populasi yang ada untuk dijadikan sampel. Untuk metode analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis Partial Least Square (PLS) menggunakan aplikasi statistik smartPLS. Berdasarkan dari analisis data mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Bidlabfor Polda Jateng dengan komitmen organisasi normatif sebagai variabel mediator, maka dapat diambil kesimpulan bahwa komitmen organisasi menjadi variabel yang paling besar pengaruhnya dalam membentuk kinerja pegawai yang optimal. Sehingga sebuah kepemimpinan transformasional pun baru dapat membentuk kinerja pegawai apabila melalui komitmen organisasi normatif yang baik.
<b>Kata kunci:</b> <i>Kepemimpinan Transformasional;</i> <i>Lingkungan Kerja;</i> <i>Komitmen Organisasi Normatif;</i> <i>Kinerja Pegawai.</i>	

## I. PENDAHULUAN

Setiap organisasi memerlukan sumber daya untuk mencapai tujuannya, sumber daya merupakan sumber energy, tenaga, kekuatan (*power*) yang diperlukan untuk menciptakan daya, gerakan, aktivitas, kegiatan, dan tindakan. Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang digunakan untuk menggerakkan dan meng-sinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia kerap menjadi pekerjaan rumah bagi sebuah perusahaan atau organisasi karena tanpa SDM, organisasi tentunya tidak akan berjalan dengan semestinya untuk mencapai tujuan

organisasi. Pimpinan di dalam sebuah organisasi tentunya mengharapkan bahwa semua pegawai yang ada di dalamnya mampu menunjukkan kinerja kerja terbaiknya, agar organisasi tersebut tentunya mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini berlaku bagi organisasi yang bergerak di bidang bisnis, maupun yang bergerak di bidang pelayanan termasuk pelayanan kepada publik. Seorang manajer atau pimpinan, dituntut mampu mempergunakan ilmu dan seni dengan mendorong para pegawai untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik (Komang et al, 2012)

Sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam pengelolaan suatu organisasi.

Dalam mencapai tujuannya, suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistem. Sumber daya manusia yang kompeten dengan kinerja yang baik, dapat menunjang keberhasilan bisnis. Sebaliknya sumber daya manusia yang tidak kompeten dan kinerjanya buruk merupakan masalah kompetitif yang dapat menempatkan perusahaan dalam kondisi yang merugi. Mencapai tujuan suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistem. Agar sistem ini berjalan tentunya dalam pengelolaannya harus memperhatikan beberapa aspek penting seperti kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, kinerja dan aspek-aspek lainnya. (Potu, 2013; Riyadi, 2011)

Sumber daya manusia dapat menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan dalam perusahaan. Oleh karena itu berhasil tidaknya suatu organisasi atau institusi akan ditentukan oleh faktor manusianya atau pegawainya dalam mencapai tujuannya. Seorang pegawai yang memiliki kinerja (hasil kerja atau karya yang dihasilkan) yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Permasalahan mengenai kinerja merupakan permasalahan yang akan selalu dihadapi oleh pihak manajemen organisasi/instansi, karena itu manajemen perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kerja pegawai (Edison et al, 2017).

Faktor-faktor yang mempengaruhi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi/instansi dapat dilihat dari banyak faktor diantaranya lingkungan kerja pegawai, gaya kepemimpinan, sampai dengan komitmen dari pegawai itu sendiri. Kinerja pegawai yang baik akan sangat mempermudah suatu organisasi atau organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan, namun perlu diperhatikan faktor penting yang dapat mempengaruhinya antara lain seperti lingkungan kerja maupun faktor lain yaitu kepemimpinan dari atasan pegawai tersebut, terutama kepemimpinan transformasional. (Novitasari & Asbari, 2020; Harwiki, 2013; Potu, 2013)

Faktor Lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para pegawai yang melaksanakan proses produksi tersebut. (Nabawi, 2020). Lingkungan kerja adalah suasana dimana pegawai melakukan aktivitas

setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan pegawai untuk dapat bekerja optimal. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah ditempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja pegawai. (Elizar & Tanjung, 2018; Sofyan, 2013)

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan atas berhasil atau tidaknya suatu organisasi, sebab kepemimpinan yang sukses menunjukkan bahwa pengelolaan suatu organisasi berhasil dilaksanakan dengan sukses pula. Kepemimpinan diperlukan agar kelangsungan hidup organisasi dapat berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan. Gaya kepemimpinan mempunyai arti penting untuk kepentingan organisasi, sebab maju mundurnya suatu organisasi tergantung dari bagaimana cara pemimpin menjalankan kepemimpinannya. Kepemimpinan transformasional menurut Hasibuan (2016) adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Para pegawai memerlukan figur pemimpin yang baik dalam organisasi agar dapat menjadi motor penggerak kegiatan organisasi untuk mencapai kinerja yang baik.

Menurut Newman, et.al (2014) Kepemimpinan transformasional telah dideskripsikan oleh beberapa pakar merupakan suatu tindakan yang mempengaruhi orang lain atau bawahannya agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada pegawai apalagi pada saat-saat sekarang ini di mana semua serba terbuka, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bisa memberdayakan pegawainya. Adanya pimpinan yang menggunakan gaya kepemimpinan militerisme dan kaku sehingga adanya kesenjangan antara pimpinan dan bawahan akan dapat menghambat kinerja pegawai.

Selain itu, faktor komitmen menurut Robbins & Judge (2015) juga sangatlah penting untuk dimiliki pegawai, karena itu sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap

organisasinya. Sedangkan Mowday, Porter, & Steers (2013) menegaskan bahwa Komitmen normatif terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan

Adapun fenomena yang terjadi di lapangan berkaitan dengan kinerja pegawai bidang Bidlabfor ini. Antara lain dari data perkara 2 (dua) tahun terakhir hasil penyelesaian pekerjaan pegawai dapat dilihat bahwa perkara yang diselesaikan jika digabung dari 5 (lima) subbid dalam Bidlabfor ini, sudah mencapai rata-rata sekitar 90%, namun sebenarnya jika melihat tugas dan fungsi maka Penyelesaian Bidlabfor Polda Jateng berkas pegawai Bidlabfor seharusnya di atas 95% (berdasarkan analisis beban kerja pegawai Bidlabfor Polda Jateng).

**Tabel** Error! No text of specified style in document.. Data Penyelesaian Perkara Tahun 2020 dan 2021

Subbid	Perkara Masuk		Perkara Selesai		% Penyelesaian	
	2020	2021	2020	2021	2020	2022
Balmet	75	78	68	71	91%	91%
Dokupal	58	66	52	62	90%	94%
Narkoba	350	463	315	414	90%	91%
Kimbio	68	90	60	82	88%	91%
Fiskom	670	680	606	579	90%	85%
Rata-Rata Penyelesaian Perkara					90%	91%

Sumber: Subbagrenmin Bidlabfor Polda Jateng (2020 dan 2021)

Dari data personil Bidlabfor selama 2 tahun tersebut di atas memang cenderung mengalami kenaikan dan juga penurunan persentase penyelesaian pekerjaan, akan tetapi tetap dianggap belum mencapai target penyelesaian perkara sebanyak 100 % atau minimal 95%. Berbagai usaha telah dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai Bidlabfor diantaranya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan pemberian sanksi terhadap pegawai Bidlabfor yang belum sanggup mencapai target pekerjaannya. Namun hal ini belum sepenuhnya meningkatkan kinerja pegawai Bidlabfor, hal ini menimbulkan asumsi bahwa kinerja pegawai Bidlabfor yang belum optimal, tanggung jawab terhadap pekerjaan yang kurang baik, dan sebagainya.

Hal ini akan menjadikan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu indikator penting pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja

seorang pegawai merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja dapat ditingkatkan melalui contoh yang baik dari seorang pemimpin, dimana kepemimpinan transformasional, maupun lingkungan kerja serta komitmen normatif menjadi faktor-faktor pertama yang dirasakan oleh pegawai.

## II. METODE PENELITIAN

### Jenis dan Sumber Data Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan pada objek yang diteliti adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang mengkuantitatifkan semua data yang didapatkan kemudian menerjemahkannya setelah melalui pengolahan secara statistik. Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme yang digunakan untuk meneliti populasi dan sampel tertentu (Sugiyono, 2017). Tujuan dari penelitian kuantitatif adalah mengukur pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen. (Beins, 2017). Sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah sumber data primer. Data primer merupakan data yang bersumber dari tangan pertama, data yang diambil menggunakan cara kuesioner. Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang dipakai sebagai pedoman untuk mengadakan tanya jawab dengan responden mengenai pengaruh kompetensi dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai dengan cara dimediasi oleh Komitmen Organisasi Normatif.

### Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2017:80). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah Personel Bidang Laboratorium Forensik Polda Jateng yang berjumlah 53 orang. Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang akan diteliti (Purwanto, 2017). Sampel dalam penelitian ini adalah Personel Bidang Laboratorium Forensik Polda Jateng. Pengambilan sampel dengan teknik *sensus sampling* yang merupakan teknik pengambilan sampel mengambil semua populasi yang ada untuk dijadikan

sampel (Purwanto, 2017). Berdasarkan hal tersebut, maka sampel yang digunakan sebesar 53 responden.

### Metode Pengolahan Data *Structural Equation Modelling* (SEM)

Penelitian ini menggunakan cakupan waktu (*time horizon*) bersifat *one shoot* dengan type data *cross-section* data. Pengujian hipotesis deskriptif dengan menggunakan teknik penentuan skor rata-rata yang mengacu pada skala Likert. Salah satu syarat penggunaan SEM adalah data yang diolah minimal berskala interval (Kusnendi, 2005), karena data tersebut dalam skala ordinal, maka terlebih dahulu ditransformasikan menjadi skala interval. SEM adalah metode permodelan statistik yang digunakan untuk menjelaskan hubungan pada beberapa variabel.

SEM merupakan salah satu teknik analisis multivariat yang menggabungkan aspek-aspek dari analisis faktor dan analisis regresi berganda sehingga memungkinkan peneliti untuk memeriksa serangkaian hubungan dependen diantara variabel terukur dan konstruk laten (Hair *et al*, 2014). Menurut Jogiyanto (2011) SEM adalah suatu teknik statistika untuk menguji dan mengestimasi hubungan kausal dengan mengintegrasikan analisis faktor dan analisis jalur. SEM mampu menjelaskan keterkaitan variabel secara kompleks dan serta efek langsung maupun tidak langsung dari suatu atau beberapa variabel terhadap variabel lainnya

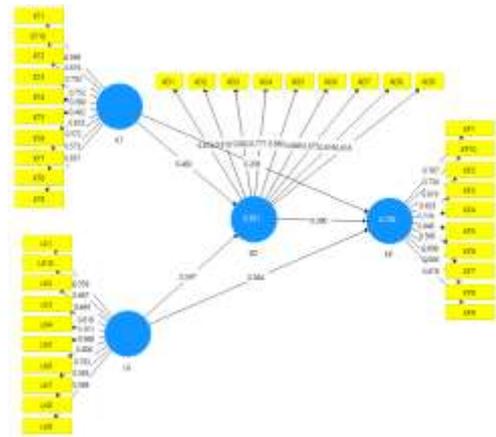
## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Outer model merupakan model yang menspesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya atau bisa dikatakan bahwa outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Pengujian outer model dalam penelitian ini menggunakan uji nilai konvergen, *discriminant validity* dan *composite reliability*.

### 1. Uji Validitas Konvergen

Menurut Chin (1998) dalam Ghazali dan Latan (2015), nilai 0.5 dapat diterima untuk penelitian tahap awal. Terdapat dua jenis uji validitas konvergen, yaitu *average variance extracted* atau yang disingkat sebagai AVE dan *outer loading*, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan *outer loading*. Pengujian dalam menilai validitas konvergen didasarkan atas korelasi antara item *score* dengan *component score*. Ukuran refleksif individual dikatakan

tinggi jika berkorelasi lebih dari 0.70 dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Harahap (2020) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading dari 0.50 sampai dengan 0.60 sebenarnya sudah bisa dianggap cukup memadai dan valid. Adapun batas nilai *loading factor* yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0.50, dimana artinya apabila tiap-tiap indikator memiliki *loading factor* lebih dari 0.50 maka indikator tersebut sudah bisa dianggap memenuhi validitas konvergen. Untuk memenuhi nilai loading factor dari indikator-indikator yang mengukur konstruk dapat diketahui dari gambar berikut:



**Gambar 1.** Nilai Convergent Validity Menggunakan Outer Loading

Adapun hasil pengujian validty untuk indikator-indikator yang menguor konstruk menunjukkan bahwa seluruh indikator untuk setiap variabel Kepemimpinan Transformasional (KT), Lingkungan Kerja (LK), Komitmen Organisasi Normatif (KO) serta Kinerja Pegawai (KP) memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0.50, artinya bahwa semua indikator sudah memenuhi validitas konvergen. Oleh karena itu bisa dilanjutkan untuk digunakan dalam pengujian hipotesis dalam penelitian ini

### 2. Composite Reliability

Faktor lain yang tidak kalah penting dari uji validitas adalah uji reliabilitas. Untuk menyatakan bahwa penelitian reliabel, nilai *Composite Reliability* pada setiap variabel harus lebih besar dari 0.7. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan variabel-variabel penelitian (Ghazali dan Latan 2015, 75). Nilai *Composite Reliability* yang telah diolah

menggunakan SmartPLS diperlihatkan tabel 2 dibawah ini:

**Tabel 2.** Composite Reliability

No.	Variabel	Composite Reliability	Angka Standar Reliabel	Kriteria
1	Kepemimpinan Transformasional	0,860	0,7	Reliabel
2	Lingkungan Kerja	0,881	0,7	Reliabel
3	Komitmen Organisasi Normatif	0,874	0,7	Reliabel
4	Kinerja Pegawai	0,891	0,7	Reliabel

Tabel 2 diatas menunjukkan bahwa untuk variabel KP memiliki nilai *composite reliability* sebesar 0.860, kemudian untuk variabel Lingkungan Kerja (LK) memiliki *composite reliability* sebesar 0.881, variabel Komitmen Organisasi (KO) memiliki nilai *composite reliability* sebesar 0.874 dan terakhir variabel Kinerja Pegawai (KP) memiliki nilai *composite reliability* sebesar 0.891. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model dalam penelitian ini telah memenuhi syarat *composite reliability*.

### 3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis untuk dapat melihat hubungan antar variabel dalam penelitian ini. Uji hipotesis yang dilakukan menunjukan nilai Koefisien Jalur. Apabila koefisien jalur nilainya lebih kecil atau sama dengan 0, maka artinya hipotesis penelitian ini ditolak. Hipotesis penelitian yang diterima harus memiliki nilai lebih besar dari 0. Hasil perhitungan koefisien jalur menggunakan SmartPLS antar variabel dalam penelitian ini terdapat pada Tabel 3 berikut:

**Tabel 3.** Hasil Inner Weight

Jalur	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Value
KO → KP	0.390	0.373	0.119	3.270	0.001
KT → KO	0.483	0.495	0.120	4.035	0.000
KT → KP	0.206	0.198	0.132	2.158	0.020
LK → KO	0.347	0.351	0.128	2.718	0.007
LK → KP	0.364	0.394	0.129	2.815	0.005
KT → KO → KP	0.188	0.181	0.079	2.384	0.017
LK → KO → KP	0.135	0.127	0.074	1.833	0.047

Sumber: Pengolahan data primer menggunakan smartPLS, 2023

#### 1. Pengujian Hipotesis 1

Hasil estimasi Inner pada pengujian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi normatif diperoleh koefisien sebesar 0,483 dan nilai t-statistics sebesar 4,123. Oleh karena itu t-statistic lebih besar dari 1,96 (>1,96), maka dapat diketahui H<sub>0</sub> dan H<sub>1</sub> **diterima**. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi normatif pada Bidlabfor Polda Jateng.

#### 2. Pengujian Hipotesis 2

Hasil estimasi Inner pada pengujian pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi normatif diperoleh koefisien sebesar 0,347 dan nilai t-statistics sebesar 2,701. Oleh karena itu t-statistic lebih besar dari 1,96 (>1,96), maka dapat diketahui H<sub>0</sub> dan H<sub>1</sub> **diterima**. Sehingga dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi normatif pada Bidlabfor Polda Jateng.

#### 3. Pengujian Hipotesis 3

Hasil estimasi Inner pada pengujian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai diperoleh koefisien sebesar 0,394 dan nilai t-statistics sebesar 3,286. Oleh karena itu t-statistic lebih besar dari 1,96 (>1,96), maka dapat diketahui H<sub>0</sub> dan H<sub>1</sub> **diterima**. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Bidlabfor Polda Jateng

#### 4. Pengujian Hipotesis 4

Hasil estimasi Inner pada pengujian pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai diperoleh koefisien sebesar 0,500 dan nilai t-statistics sebesar 4,388. Oleh karena itu t-statistic lebih besar dari 1,96 (>1,96), maka dapat diketahui H<sub>0</sub> dan H<sub>1</sub> **diterima**. Sehingga dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Bidlabfor Polda Jateng

#### 5. Pengujian Hipotesis 5

Hasil estimasi Inner pada pengujian pengaruh komitmen organisasi normatif terhadap kinerja pegawai diperoleh koefisien sebesar 0,390 dan nilai t-statistics sebesar 3,000. Oleh karena itu t-statistic lebih besar dari 1,96 (>1,96), maka dapat diketahui H<sub>0</sub> dan H<sub>1</sub> **diterima**. Sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi normatif berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Bidlabfor Polda Jateng

#### 6. Pengujian Hipotesis 6

Hasil estimasi Inner pada pengujian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pemediasi melalui komitmen organisasi normatif diperoleh koefisien sebesar 0,188 dan nilai

t-statistics sebesar 2,598. Oleh karena itu t-statistic lebih besar dari 1,96 ( $>1,96$ ), maka dapat diketahui  $H_0$  dan  $H_1$  **diterima**. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui mediasi komitmen organisasi normatif pada Bidlabfor Polda Jateng

#### 7. Pengujian Hipotesis 7

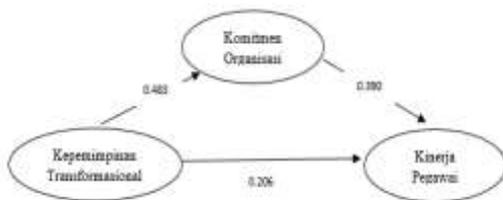
Hasil estimasi Inner pada pengujian pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pemediasi melalui komitmen organisasi normatif diperoleh koefisien sebesar 0,135 dan nilai t-statistics sebesar 1,947. Oleh karena itu t-statistic lebih besar dari 1,96 ( $>1,96$ ), maka dapat diketahui  $H_0$  dan  $H_1$  **diterima**. Sehingga dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui mediasi komitmen organisasi normatif pada Bidlabfor Polda Jateng.

#### 4. Uji Langsung dan Tidak Langsung

Pengujian langsung dan tidak langsung dalam penelitian ini menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi normatif sebagai variabel pemediasi. Adapun hasil pengujian langsung dan tidak langsung dapat diketahui sebagai berikut:

##### 1. Uji Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja pegawai melalui Komitmen Organisasi Normatif

Hasil uji pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja pegawai melalui Komitmen Organisasi Normatif dapat digambarkan sebagai berikut:



Pengaruh langsung = 0.206

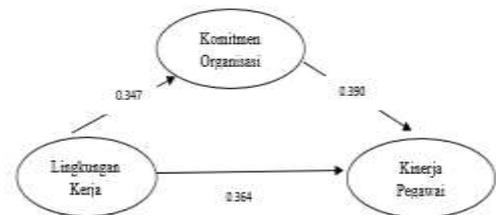
Pengaruh tidak langsung =  $0.483 \times 0.390 = 0.188$ .

Gambar diatas menunjukkan hasil uji mediasi, dimana diperoleh hasil pengaruh tidak langsung sebesar 0.188. hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa hasil pengaruh tidak langsung diketahui lebih kecil dari pengaruh langsung yaitu

sebesar 0.206. Dengan demikian sebenarnya dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi normatif tetap bisa memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, namun kepemimpinan transformasional akan lebih besar pengaruhnya secara langsung terhadap kinerja pegawai.

##### 2. Uji Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi Normatif

Hasil uji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui Komitmen Organisasi Normatif dapat digambarkan sebagai berikut:



Pengaruh langsung = 0.364

Pengaruh tidak langsung =  $0.347 \times 0.390 = 0.135$

Gambar diatas menunjukkan hasil uji mediasi, dimana diperoleh hasil pengaruh tidak langsung sebesar 0.135. Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa hasil pengaruh tidak langsung diketahui lebih kecil dari pengaruh langsung yaitu sebesar 0.364. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi normatif tetap bisa memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, namun lingkungan kerja akan lebih besar pengaruhnya jika secara langsung terhadap kinerja pegawai.

#### IV. SIMPULAN DAN SARAN

##### A. Simpulan

Adapun simpulan atas rumusan masalah penelitian yang diungkapkan pada bab sebelumnya adalah sebagai berikut:

1. Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi normatif pada Bidlabfor Polda Jateng. Sehingga semakin baik kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan, akan semakin tinggi pula komitmen organisasi yang dimiliki pegawai.
2. Variabel lingkungan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi normatif

pada Bidlabfor Polda Jateng. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin baik lingkungan kerja yang ada, akan semakin tinggi pula komitmen organisasi yang dimiliki pegawai.

3. Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Bidlabfor Polda Jateng. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan pimpinan, akan semakin baik pula kinerja pegawai.
4. Variabel lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Bidlabfor Polda Jateng. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin baik lingkungan kerja yang ada, akan semakin baik pula kinerja yang dimiliki pegawai.
5. Variabel komitmen organisasi normatif berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Bidlabfor Polda Jateng. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi komitmen yang dimiliki pegawai, akan semakin baik pula kinerjanya.
6. Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui mediasi komitmen organisasi normatif pada Bidlabfor Polda Jateng. Meski demikian pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai masih lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh komitmen organisasi normatif.
7. Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui mediasi komitmen organisasi normatif pada Bidlabfor Polda Jateng. Meski demikian pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai masih lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh komitmen organisasi normatif.

## B. Saran

Pihak manajemen hendaknya memperhatikan faktor-faktor yang dapat memengaruhi terbentuknya kinerja pegawai yang optimal sehingga hasil atau *output* pekerjaan pun bisa mencapai target yang ditetapkan. Berikut ini beberapa implikasi manajerial yang dapat diterapkan oleh Bidlabfor Polda Jateng dalam rangka meningkatkan kinerja pegawainya.

1. Dalam memelihara komitmen organisasi, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan, dan kepemimpinan yang efektif

menjadi syarat utama. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki.

2. Faktor lingkungan kerja perlu diperhatikan oleh organisasi karena ada kemungkinan memengaruhi karyawan baik tingkat bawah maupun tingkat menengah dan tingkat atas dalam keputusannya untuk berhenti atau terus bekerja pada organisasi tersebut. Organisasi perlu memperhatikan hal-hal seperti penataan faktor-faktor lingkungan kerja yang membuat karyawan merasa nyaman dan aman di tempat kerjanya.
3. Tinggi rendahnya kinerja pegawai mampu dan dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional tersebut. Semakin baik kepemimpinan transformasional yang dilakukan maka semakin baik komitmen organisasi tersebut. Hal tersebut juga menunjukkan bahwa indikator dalam kepemimpinan transformasional yang meliputi pengaruh, kekuasaan, kewenangan, respon timbal bali dan zona penerimaan yang ada pada organisasi tersebut dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Bidlabfor Polda Jateng.
4. Lingkungan kerja yang baik akan berdampak langsung terhadap hasil kerja karyawan. Setiap perusahaan harus terus selalu berusaha untuk menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang baik agar karyawan dapat bekerja dan nyaman, tenang dan juga stabil dengan yang diharapkan sehingga memungkinkan untuk dapat meningkatkan prestasi kerja yang baik dan dapat menghasilkan produk yang bagus.
5. Tinggi rendahnya kinerja pegawai mampu dipengaruhi oleh komitmen organisasi normatif tersebut. Semakin baik komitmen organisasi normatif yang dilakukan maka semakin baik kinerja pegawai tersebut. Hal tersebut menunjukkan bahwa indikator dalam komitmen organisasi normatif yang meliputi loyalitas, kebijakan dan keyakinan yang ada pada organisasi tersebut dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Bidlabfor Polda Jateng.

6. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional yang kemudian berdampak positif pada peningkatan kinerja pegawai. Sehingga pihak pimpinan sebaiknya terus menjaga Marwah transformasional dalam gaya kepemimpinannya, sehingga pegawai yang menjadi bawahannya juga akan meningkat komitmen organisasinya, sehingga pada akhirnya dalam bekerja pun mereka akan memberikan upaya yang terbaik untuk mencapai target yang ditetapkan sebelumnya.
7. Faktor lingkungan kerja perlu diperhatikan oleh organisasi karena ada kemungkinan memengaruhi karyawan baik tingkat bawah maupun tingkat menengah dan tingkat atas dalam keputusannya untuk berhenti atau terus bekerja pada organisasi tersebut. Organisasi perlu memperhatikan hal-hal seperti penataan faktor-faktor lingkungan kerja yang membuat karyawan merasa nyaman dan aman di tempat kerjanya

dan perubahan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi.

Elizar, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46-58.

Fauzi, A. (2020). *Manajemen Kinerja*. Airlangga university press.

Harwika, W. (2013). The influence of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behavior and employees performance (Study of outstanding cooperatives in East Java Province, Indonesia). *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 5(12), 876-885.

Hasibuan, M. S., & Hasibuan, H. M. S. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.

Hassanzadeh, R., & Mahdinejad, G. (2013). Relationship between happiness and achievement motivation: A case of university students. *Journal of Elementary Education*, 23(1), 53-65.

Jamaludin, A. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kaho Indahcitra Garment Jakarta. *JABE (Journal of Applied Business and Economic)*, 3(3), 161-169.

Komang, A. I., Mujiati, N. W., & Utama, I. W. M. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi pertama, cetakan pertama. *Penerbit: Graha Ilmu, Jakarta*.

Lestary, L., & Chaniago, H. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 3(2), 94-103.

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of management*, 33(3), 321-349.

Malhotra, N., Nunan, D., & Birks, D. (2017). *Marketing research: An applied approach*. Pearson.

#### DAFTAR RUJUKAN

Akbar, A., Musadieq, M. A., & Mukzam, M. (2017). *Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja (Studi pada karyawan PT Pelindo Surabaya)*. Brawijaya University.

Beins, B. C. (2017). *Research method: A tool for life*. Cambridge University Press.

Bernarto, I., & Herjany, E. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Stress Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Guru TK dan SD. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 18(2), 154-164.

Brunstein, J. C., & Heckhausen, H. (2018). Achievement motivation. In *Motivation and action* (pp. 221-304). Springer, Cham.

Burns, J. M. (2012). *Leadership*. Open Road Media.

De Keizer, H., & Pringgabayu, D. (2018). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi, dan budaya sekolah, terhadap kinerja guru di SMK ICB cinta niaga kota Bandung. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 4(1).

Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi*

- Mirdanda, A. (2018). *Motivasi Berprestasi & Disiplin Peserta Didik serta hubungannya dengan hasil belajar*. Yudha English Gallery.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.
- Muizu, W. O. Z., Kaltum, U., & Sule, E. T. (2019). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Perwira-Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia*, 2(1), 70-78.
- Nabawi, R. (2020). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170-183.
- Nasution, L., & Ichsan, R. N. (2021). Pengaruh Penerapan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Karo. *Jurnal Ilmiah METADATA*, 3(1), 308-320.
- Newman, A., & Butler, C. (2014). The influence of follower cultural orientation on attitudinal responses towards transformational leadership: evidence from the Chinese hospitality industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(7), 1024-1045.
- Novitasari, D., Sasono, I., & Asbari, M. (2020). Work-family conflict and worker's performance during Covid-19 pandemic: What is the role of readiness to change mentality. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(4), 122-134.
- Parinding, R. G. (2017). Analisis pengaruh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (persero) cabang Ketapang. *MAGISTRA: Journal of Management*, 1(2), 88-107.
- Parsons, R. D., Hinson, S. L., & Sardo-Brown, D. (2001). *Educational psychology: A practitioner-researcher model of teaching*. Wadsworth/Thomson Learning.
- Peters, R. S. (2015). *The concept of motivation*. Routledge.
- Potu, A. (2013). Kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(4).
- Purwanto, E. (2014). Model motivasi trisula: sintesis baru teori motivasi berprestasi. *Jurnal Psikologi*, 41(2), 218-228.
- Purwanto, E. A., & Sulistyasturi, D. R. (2017). Metode penelitian kuantitatif.
- Rasminto, H., Febryantahanuji, F., & Danang, D. (2020). Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi. *E-Bisnis: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 13(1), 82-87.
- Riyadi, S. (2011). Pengaruh kompensasi finansial, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal manajemen dan kewirausahaan*, 13(1), 40-45.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2015). *Organizational behavior*. Pearson South Africa.
- Santrock, J. W., Mondloch, C. J., & Mackenzie-Thompson, A. (2014). Essentials of life-span development.
- Sedarmayanti, S., & Rahadian, N. (2017). Hubungan Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Lembaga Pendidikan Tinggi. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 15(1), 63-77.
- Sedarmayanti, S. (2020). Membangun sistem Manajemen Kinerja Guna Meningkatkan Produktivitas Menuju Good Governance. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja dan Administrasi Pelayanan Publik*, 7(2), 1-16.
- Shaleh, M., & Firman, S. P. (2018). *Komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai*. Penerbit Aksara Timur.
- Sianipar, A. R. B., & Haryanti, K. (2014). Hubungan komitmen organisasi dan

kepuasan kerja dengan intensi turnover pada karyawan bidang produksi CV. X. *Psikodimensia*, 13(1), 98.

- Soeprihantono, J. (2008). Penilaian pelaksanaan pekerjaan dan pengembangan karyawan. *Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta*.
- Sofyan, D. K. (2013). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja kerja pegawai bappeda. *Industrial Engineering Journal*, 2(1).
- Sugiyono, D. (2017). Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D.
- Sunarsi, D., Wijoyo, H., Prasada, D., & Andi, D. (2020, September). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada pt. Mentari persada di jakarta. In *Seminar Nasional Manajemen, Ekonomi Dan Akuntansi* (Vol. 5, No. 1, pp. 117-123).
- Syafri, W., & Alwi, A. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*.
- Thoaha, M. (2008). *Kepemimpinan dalam manajemen*.
- Tucunan, R. J. A., Supartha, W. G., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi dan kinerja Karyawan. *E-jurnal ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(09), 533-550.
- Widyatmika, I. D. G. A. P., & Riana, I. G. (2020). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional, Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi* (Doctoral dissertation, Udayana University).
- Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2018). *Komitmen organisasi*. Nas Media Pustaka