
**ANALISIS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
KOMITMEN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI PT. ANGKASA PURA I (PERSERO)
DI MASA PANDEMI COVID 19**

A. Rochim Sidik* dan Sutoyo

Prodi Manajemen, STIE ABI Surabaya

*Email korespondensi: rokhimsidik@gmail.com

Abstrak: Pandemi virus corona menguji para pemimpin perusahaan dan organisasi di semua sektor. Konsekuensi krisis ini dapat berlangsung cukup lama dan menimbulkan kesulitan yang lebih besar. Tujuan penelitian ini mengetahui pengaruh secara simultan dan parsial Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero). Sampel penelitian sebanyak 52 pegawai yang dijadikan responden penelitian. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini regresi linier berganda dengan program SPSS for Window. Hasil penelitian menjelaskan bahwa bagik secara simultan Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Dan Budaya Organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero). Sedangkan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Kata Kunci: Kepemimpinan transformasional, komitmen, budaya organisasi, kinerja pegawai

PENDAHULUAN

Pandemi virus corona telah memberikan tuntutan yang sangat besar bagi para pemimpin di sektor bisnis maupun sektor-sektor lainnya. Korban jiwa akibat virus ini menimbulkan ketakutan di antara para pekerja dan berbagai pemangku kepentingan. Wabah yang berskala besar dan ketidakpastian yang dihadapi dapat menyulitkan para pemimpin untuk mengatasinya. Wabah ini memiliki ciri khas sebagai krisis “landscape-scale” atau berskala luas yang dapat dimaknai sebagai peristiwa tak terduga atau besar yang terjadi dengan kecepatan luar biasa, sehingga menyebabkan tingkat ketidakpastian tinggi yang menimbulkan disorientasi, perasaan kehilangan kendali, dan gangguan emosi yang kuat. Hal pertama yang harus dilakukan oleh pemimpin adalah menyadari bahwa

perusahaan sedang menghadapi krisis. Hal ini merupakan langkah yang cukup sulit, terutama di saat krisis datang perlahan dan berkembang di dalam situasi yang terlihat wajar sehingga tidak terlihat secara nyata. Beberapa contoh terkait krisis serupa ialah wabah SARS yang terjadi pada tahun 2002-03 dan pandemik virus corona yang berlangsung saat ini. Untuk mengantisipasi ancaman potensial dari krisis yang berkembang dengan lambat ini, para pemimpin perlu menekan bias kenormalan (*normalcy bias*), yang dapat menyebabkan mereka meremehkan kemungkinan maupun dampak yang dapat ditimbulkan. (D’Auria dan Smet, 2020:1)

Ketika para pemimpin menyadari terjadinya krisis, mereka dapat memulai memikirkan bagaimana merespon terhadap peristiwa tersebut. Namun demikian, mereka tidak dapat merespon

seperti dalam dalam keadaan darurat biasa dimana tindakan biasanya dilakukan mengikuti rencana yang telah disusun sebelumnya.. Dalam krisis dimana terdapat banyak ketidakbiasaan (*unfamiliarity*) dan ketidakpastian, perlu dilakukan penyesuaian besar untuk memberikan respon secara efektif. Respon dapat dapat dilakukan secara luas, tidak hanya tindakan sementara (misalnya, pemberlakuan kebijakan “*work from home*”, namun juga penyesuaian dengan praktik bisnis yang ada (seperti penerapan tools atau cara baru untuk membantu proses kolaborasi), yang dapat bermanfaat untuk mempertahankan jalannya bisnis bahkan setelah krisis berlalu. Hal yang dibutuhkan oleh para pemimpin saat terjadi krisis bukanlah penanganan yang telah terencana sebelumnya melainkan perilaku dan pola pikir yang dapat mencegah reaksi yang berlebihan terhadap krisis dan bagaimana menghadapi tantangan ke depan. Dalam artikel ini, kami menggali lima perilaku dan pola pikir yang dapat membantu para pemimpin untuk mengambil tindakan terbaik dalam mengatasi pandemi virus corona dan krisis lainnya di masa depan. Dibutuhkan karakter yang kuat di dalam mengatasi tantangan atau ancaman pada saat ini, diantaranya adalah pemimpin yang memiliki kemampuan transformasional. (D’Auria dan Smet, 2020:2)

Pemimpin yang transformasional adalah pemimpin yang bersifat kharismatik, pengaruh idealis, dapat memberikan motivasi dan inspirasi, memberikan stimulasi intelektual, dan juga perhatian secara individual kepada karyawannya. Ciri-ciri pemimpin transformasional: 1) Kharismatik, 2) Pengaruh Idealis, 3) Pengaruh Secara Motivasi Dan Inspirasi, 4) Stimulasi Intelektual, 5) Perhatian Secara Individual. Prinsip sebagai pemimpin transformasional adalah: 1)

Bagaimana melihat tantangan bagi usahanya, 2) Konteks yang menentukan.

Pada situasi krisis dibutuhkan peran pemimpin dalam melakukan manajemen krisis. Manajemen krisis bagi seorang pemimpin ibarat sebuah seni dalam mengubah kurva yang menurun menjadi kembali menanjak. Bayazit (dalam Fener & Cevik, 2015) menjelaskan bahwa terdapat tiga proses manajemen yang umumnya digunakan untuk mengatasi krisis pada sebuah organisasi, yaitu: manajemen pra-krisis, manajemen krisis, dan manajemen pasca-krisis.

Dampak pandemic covid 19 juga berakibat pada budaya organisasi perusahaan yang selama ini telah terbentuk, dengan adanya beberapa kebijakan pemerintah yang dikeluarkan saat pandemi maka perusahaan harus mulai bersahabat dan melakukan penyesuaian dengan kondisi saat ini. Membangun budaya organisasi perusahaan yang tangguh dan relevan dengan kondisi saat ini merupakan salah satu cara yang paling efektif untuk bisa menyesuaikan dengan perkembangan kondisi pandemi sehingga perusahaan memiliki kemampuan yang cukup. Harapannya tetap unggul dan mampu bersaing pada masa ketidakpastian yang tinggi. Budaya selalu menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi di sekitarnya. Budaya adalah cermin dari masyarakatnya termasuk pada komunitas paling kecil. Budaya merupakan “the way of life” bagi suatu masyarakat yang didefinisikan sebagai sistem nilai masyarakat yang mencirikan suatu nilai-nilai yang dianut dan diterima bersama dalam satu pemahaman dengan latar belakang anggota organisasi yang berbeda-beda serta digunakan sebagai dasar dalam aturan perilaku dalam organisasi tersebut. Budaya perusahaan merupakan keinginan kelompok untuk berbuat sesuai harapan dan manifestasi

kehidupan dalam mencapai nilai-nilai yang dianut organisasi. Membangun budaya organisasi yang efektif di masa pandemi saat ini, perlu adanya penyesuaian-penyesuaian, sehubungan dengan banyaknya perubahan-perubahan yang terjadi pada tatanan kehidupan, mulai dari kehidupan sosial dan juga dalam berorganisasi. Dampak dari kebijakan dengan menjaga jarak atau social distancing, telah merubah pola perilaku dalam kehidupan sehari-hari. Bahkan cara kerjapun telah digantikan dengan cara daring atau virtual demi mencegah penyebaran pandemi covid-19. Dengan demikian bagaimana penyesuaian yang harus dilakukan pada budaya organisasi perusahaan. Dimana dan apakah unsur budaya yang memiliki peranan terpenting dalam perusahaan pada masa pandemi covid-19. Inilah pertanyaan yang muncul dalam setiap benak pengelola organisasi. Mau dibawa kemana organisasi perusahaan yang selama ini menjadi sandaran orang banyak disektor ekonomi.

Komitmen organisasi menjadi perhatian penting dalam banyak penelitian karena memberikan dampak signifikan terhadap perilaku kerja seperti kinerja, kepuasan kerja, absensi karyawan dan juga *turn over* karyawan. Komitmen dalam organisasi akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi tempat dia bekerja. Dalam organisasi publik, ikatan batin antara karyawan dengan organisasi dapat dibangun dari kesamaan misi, visi, dan tujuan organisasi, bukan sekedar ikatan kerja. Ikatan mereka untuk bekerja di instansi pemerintah bukan sekedar gaji, namun lebih pada ikatan batin misalnya ingin menjadi abdi negara dan abdi masyarakat, status sosial, dan sebagainya. Sehingga bila setiap karyawan memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan prestasi terbaik bagi negara dan pelayanan

terbaik pada masyarakat, maka tentunya kinerja sektor publik akan meningkat. Berdasarkan fenomena yang terjadi di lingkungan PT. Angkasa Pura I (Persero), maka tingkat komitmen organisasi terhadap institusi relatif masih kuat yang berdampak pada kuatnya kinerja organisasi. Kompleksitas permasalahan dalam menentukan tingkat kinerja mengakibatkan banyaknya faktor yang harus dipertimbangkan yang juga berpengaruh pada kinerja organisasi, diantaranya adalah komitmen organisasi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional

METODE PENELITIAN

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh Pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero) sejumlah 52 orang. Metode pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2020) Sampling jenuh adalah teknik pengambilan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Sehingga sampel dalam penelitian ini adalah 52 responden.

Pada hakekatnya tujuan dari analisa data adalah menyederhanakan data ke dalam bentuk yang mudah dibaca dan diinterpretasikan. Dalam proses ini seringkali digunakan statistik karena memang salah satu fungsi statistik adalah menyederhanakan data. Setelah data diperoleh selanjutnya akan dianalisis dengan metode yang sesuai. Analisis statistik yang dipakai adalah teknik analisis data dengan statistik inferensial menggunakan analisis regresi linear berganda. Metode ini digunakan untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT. Angkasa Pura I (Persero).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Asumsi Klasik

Model pengujian hipotesis berdasarkan analisis regresi yang digunakan dalam penelitian ini harus memenuhi asumsi klasik agar menghasilkan nilai parameter yang sah. Asumsi klasik tersebut antara lain tidak terdapat adanya multikolinieritas, heteroskedastisitas, normalitas dan linieritas.

1. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas menunjukkan hubungan linear diantara variabel independen. Kriteria terjadinya multikolinieritas adalah apabila nilai VIF lebih besar dari 10 berarti terjadi masalah yang berkaitan dengan multikolinieritas, sebaliknya apabila nilai VIF nya dibawah 10 maka model regresi tidak mengandung multikolinieritas (Gujarati 2008). Hasil pengujian asumsi multikolinieritas ini disajikan pada tabel 4.10 di halaman berikutnya.

Tabel 1. Hasil Pengujian Multikolinieritas

No	Variabel	Nilai VIF	Keputusan
1	Gaya Kepemimpinan	2,400	Tidak terdapat multikolinieritas
2	Komitmen Organisasi	1,226	Tidak terdapat multikolinieritas
3	Budaya Organisasi	2,370	Tidak terdapat multikolinieritas

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Berdasarkan pada tabel 1 tersebut dapat diperoleh kesimpulan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak mengandung gejala (masalah) multikolinieritas, karena nilai tolerance dan VIF adalah dibawah batas kriteria tentang adanya masalah multikolinieritas, yaitu 10. Dengan demikian, data tersebut dapat memberikan informasi yang berbeda untuk setiap variabel independennya.

2. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas dalam penelitian ini diuji dengan metode Korelasi Spearman's rho antara nilai residu (*disturbance error*) dari hasil regresi dengan masing-masing variabel independennya. Jika nilai korelasi Spearman's rho diatas 0,7 berarti model regresi menunjukkan adanya

permasalahan heteroskedastisitas (Gujarati, 2008). Hasil pengujian asumsi Heteroskedastisitas ini disajikan pada tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2. Hasil Pengujian Heteroskedastisitas

		Unstandardized Residual	Gaya kepemimpinan transformasional	Komitmen organisasi	Budaya organisasi
Spearman's rho	Unstandardized Residual	1,000	-.004	.034	-.007
	Correlation Coefficient		.979	.811	.961
	Sig. (2-tailed)		.52	.52	.52
Gaya kepemimpinan transformasional	Correlation Coefficient	-.004	1,000	-.230	.694**
	Sig. (2-tailed)	.979		.101	.000
	N	52	52	52	52
Komitmen organisasi	Correlation Coefficient	.034	-.230	1,000	.123
	Sig. (2-tailed)	.811	.101		.385
	N	52	52	52	52
Budaya organisasi	Correlation Coefficient	-.007	.694**	.123	1,000
	Sig. (2-tailed)	.961	.000	.385	
	N	52	52	52	52

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Hasil analisis korelasi Spearman' rho pada tabel 4.11 diatas menunjukkan bahwa antara varian pengganggu (*unstandardized residual*) dengan setiap variabel independen tidak ada yang menunjukkan nilai diatas 0,7.

3. Hasil Uji Normalitas

Uji distribusi normal adalah uji untuk mengukur apakah data yang didapatkan memiliki distribusi normal sehingga dapat dipakai dalam statistik parametrik (statistik inferensial). Hasil pengujian normalitas data disajikan pada Tabel 3 berikut:

Tabel 3. Hasil Pengujian Normalitas

		Gaya kepemimpinan transformasional	Komitmen organisasi	Budaya organisasi	Kinerja pegawai
N		52	52	52	52
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	15,08	19,65	18,69	18,44
	Std. Deviation	2,963	3,022	3,203	2,803
Most Extreme Differences	Absolute	.180	.164	.149	.120
	Positive	.093	.079	.105	.120
	Negative	-.180	-.164	-.149	-.110
Kolmogorov-Smirnov Z		1,298	1,185	1,075	.868
Asymp. Sig. (2-tailed)		.069	.120	.198	.438

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Berdasarkan pada Tabel 3, diperoleh kesimpulan bahwa data sampel yang diambil telah mengikuti sebaran distribusi normal, karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* > 0.05.

Analisa Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk melihat pengaruh antara variabel dependen yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X_1), komitmen organisasi (X_2) dan budaya organisasi (X_3) terhadap variabel independen yaitu kinerja pegawai (Y).

Hasil perhitungan analisis regresi linier berganda dilakukan dengan bantuan *Statistical Package for Social Science (SPSS) 15.0 for windows*, seperti yang ditampilkan pada Tabel 4 berikut :

Tabel 4. Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	B	t hitung	Sig t	Keterangan
Konstanta	0,853			
Kepemimpinan transformasional	0,551	4,763	0,000	Signifikan
Komitmen Organisasi	0,224	2,766	0,008	Signifikan
Budaya Organisasi	0,261	2,465	0,018	Signifikan
α	: 5 %			
R	: 0,837			
R Square	: 0,701			
Adjusted R Square	: 0,682			
F hitung	: 37,538			
Sig. F	: 0,000			

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Sehingga apabila dimasukkan nilai hasil analisis akan terbentuk persamaan sebagai berikut:

$$Y = 0,853 + 0,551 X_1 + 0,224 X_2 + 0,261 X_3$$

Berdasarkan persamaan di atas maka maknanya dapat di uraikan sebagai berikut:

- a. Besarnya konstanta 0,853 mempunyai makna apabila nilai konstanta dari gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan budaya organisasi tidak ada atau sama dengan nol, maka besarnya kinerja pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero) sebesar 85,3%.
- b. Besarnya koefisien untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,551 dengan arah koefisien positif. Hal ini mempunyai makna bahwa gaya kepemimpinan transformasional diterapkan di PT. Angkasa Pura I (Persero) akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 55,1%.

- c. Besarnya koefisien untuk variabel komitmen organisasi sebesar 0,224 dengan arah koefisien positif. Hal ini mempunyai makna bahwa komitmen organisasi yang tinggi di PT. Angkasa Pura I (Persero) akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 22,4%.
- d. Besarnya koefisien untuk variabel budaya organisasi sebesar 0,261 dengan arah koefisien positif. Hal ini mempunyai makna bahwa dengan budaya organisasi yang baik dan kondusif di PT. Angkasa Pura I (Persero) akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 26,1%.
- e. Besarnya nilai koefisien korelasi berganda R sebesar 0,837 atau 83,7% hal ini menunjukkan bahwa besarnya hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero) sebesar 83,7% sedangkan sisanya sebesar 16,3% merupakan bentuk hubungan variabel-variabel kinerja pegawai lain yang belum dimasukkan dalam penelitian.
- f. Daya prediksi dari model regresi (R-square) yang dibentuk dalam pengujian ini sebesar 0,701 atau 70,1%. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero) sebesar 70,1%, sedangkan sisanya sebesar 29,9% dipengaruhi variabel-variabel kinerja pegawai lain yang belum dimasukkan dalam penelitian.
- g. Nilai adjusted R square sebesar 0,682 atau 68,2%, sehingga bermakna bahwa ketepatan model dalam penelitian ini sebesar 68,2%.

Pengujian Hipotesis

Uji ini digunakan untuk menjelaskan kekuatan dan arah pengaruh beberapa variabel bebas (*independent variable*)

terhadap satu variabel terikat (*dependent variable*).

Pengujian Hipotesis Secara Simultan

Uji F – statistik digunakan untuk menguji keberartian pengaruh dari seluruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Dasar pengambilan keputusannya adalah melakukan analisis dengan program SPSS. Dengan program SPSS, uji Anova atau F test, bila didapatkan koefisien signifikan t (β_i) < taraf signifikansi yang telah ditetapkan ($\alpha = 5\%$), maka model regresi bisa dipakai untuk memprediksi variabel dependen.

Analisis secara simultan digunakan untuk mengetahui pengaruh secara bersama-sama antara variabel bebas dengan variabel terikat. Pengujian hipotesis satu dalam penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi adanya pengaruh secara simultan variabel gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero).

Dalam pengujian hipotesis satu ini akan diuji dengan uji F yang dihasilkan dari model regresi linier berganda. Nilai signifikansi uji F dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 5. Nilai Signifikansi Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	281.038	3	93.679	37.538	.000 ^b
	Residual	119.789	48	2.496		
	Total	400.827	51			

a. Predictors: (Constant), Budaya organisasi, Komitmen organisasi, Gaya kepemimpinan transformasional
 b. Dependent Variable: Kinerja pegawai

Seperti tampak pada tabel 5, diperoleh nilai F hitung sebesar 37,538 dengan signifikansi F sebesar 0,000 dan nilai F tabel sebesar 2,80. Tingkat signifikansi variabel sebesar 0.000. Nilai sig.F tersebut lebih kecil dari nilai alpha (α) dalam penelitian ini adalah sebesar 5% (0,05) dan nilai F hitung lebih besar dari F tabel.. Hal ini dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel gaya kepemimpinan

transformasional, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero).

Pengujian Hipotesis Secara Parsial

Uji keberartian koefisien (β_i) dilakukan dengan statistik t. Hal ini digunakan untuk menguji koefisien regresi secara parsial dari variabel independen (mengetahui apakah masing-masing variabel independen secara signifikan berpengaruh terhadap variabel dependen). Dasar pengambilan keputusannya adalah melakukan analisis dengan program SPSS. Jika koefisien signifikan t (β_i) < taraf signifikansi yang telah ditetapkan ($\alpha = 5\%$) dan nilai t hitung lebih besar dari t tabel, maka secara parsial variabel independen tersebut berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen, sehingga H0 ditolak.

Pengujian hipotesis dua dalam penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi adanya pengaruh secara parsial variabel gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero). Dalam pengujian hipotesis kedua diuji dengan uji t yang dihasilkan dari model regresi linier berganda. Nilai signifikansi t dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 6. Nilai Signifikansi Uji t

Variabel	t hitung	Signifikansi t	t tabel
Kepemimpinan Transformasional	4,763	0,000	1,67469
Komitmen Organisasi	2,766	0,008	1,67469
Budaya Organisasi	2,465	0,018	1,67469

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Besarnya nilai t untuk variabel kepemimpinan transformasional (X_1) sebesar 4,763 dan t tabel sebesar 1,67469. Nilai probabilitas sebesar 0,000 lebih kecil dari signifikan statistik pada $\alpha = 5\%$ dan t hitung lebih besar dari t tabel sehingga mempunyai arti bahwa β_1 signifikan. Hal ini mempunyai arti bahwa kepemimpinan transformasional

berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero).

Besarnya nilai t untuk variabel komitmen organisasi (X_2) sebesar 2,766 dan t tabel sebesar 1,67469. Nilai probabilitas sebesar 0,008 lebih kecil dari signifikan statistik pada $\alpha = 5\%$ dan t hitung lebih besar dari t tabel sehingga mempunyai arti bahwa β_2 signifikan. Hal ini mempunyai arti bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero).

Besarnya nilai t untuk variabel budaya organisasi (X_3) sebesar 2,465 dan t tabel sebesar 1,67469. Nilai probabilitas sebesar 0,018 lebih kecil dari signifikan statistik pada $\alpha = 5\%$ dan t hitung lebih besar dari t tabel sehingga mempunyai arti bahwa β_3 signifikan. Hal ini mempunyai arti bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero).

Pengujian Hipotesis Variabel Yang Paling Dominan

Untuk mengetahui diantara ketiga variabel bebas kepemimpinan transformasional (X_1), komitmen organisasi (X_2) dan budaya organisasi (X_3) berpengaruh paling dominan terhadap variabel terikat dapat dilihat dari nilai koefisien beta atau signifikansi t . Variabel yang memiliki pengaruh paling dominan dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 7. Nilai β dan Signifikansi Uji t

Variabel	β
Kepemimpinan Transformasional	0,551
Komitmen Organisasi	0,224
Budaya Organisasi	0,261

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Berdasarkan tabel di atas, nilai koefisien beta dan signifikansi t yang paling besar adalah komitmen organisasi karena mempunyai nilai beta yang paling besar. Hal ini mempunyai makna bahwa gaya

kepemimpinan transformasional paling mempengaruhi kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero).

Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero). Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan di PT. Angkasa Pura I (Persero) dapat mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada pegawai atau sekelompok pegawai, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi pandemi covid 19.

Saat terjadi krisis, para pemimpin perlu menghilangkan keyakinan bahwa respon yang bersifat top-down akan membawa stabilitas. Untuk menangani keadaan darurat, pada umumnya perusahaan mengandalkan struktur command-and-control untuk mengelola kegiatan operasionalnya dengan baik dengan menerapkan respon yang terencana. Namun, dalam krisis yang penuh dengan ketidakpastian, para pemimpin menghadapi masalah baru yang belum pernah dialami sebelumnya. Jajaran eksekutif puncak suatu perusahaan tidak mampu mengumpulkan informasi atau mengambil keputusan yang cukup cepat untuk merespon secara efektif. Para pemimpin dapat menggerakkan organisasi perusahaan secara lebih baik dengan menetapkan prioritas penanganan dan memberdayakan karyawan untuk mencari serta menerapkan solusi yang mendukung prioritas-prioritas yang ada. Dengan demikian dari seorang pemimpin dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero). Banyak penelitian tentang kepemimpinan telah menguji antara kepemimpinan dengan kinerja. Yukl (1994) mengatakan bahwa teori path goal tentang kepemimpinan telah dikembangkan untuk menjelaskan

bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kinerja pegawai.

Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas atau pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang. Sebaliknya, pemimpin transaksional memusatkan pada pencapaian tujuan atau sasaran, namun tidak berupaya mengembangkan tanggung jawab dan wewenang bawahan demi kemajuan bawahan.

Para pemimpin harus mendorong kolaborasi dan transparansi di seluruh jaringan tim. Salah satu caranya adalah dengan mendistribusikan kewenangan dan berbagi informasi, atau dengan kata lain, menunjukkan bagaimana seharusnya tim tersebut bekerja. Dalam situasi krisis, seorang pemimpin cenderung mengonsolidasi kewenangan pengambilan keputusan dan mengontrol informasi agar dapat diberikan secara terbatas hanya saat dibutuhkan saja. Dengan melakukan hal yang sebaliknya, pemimpin akan menginspirasi satuan kerja untuk melakukan hal yang sama. Salah satu peran penting lainnya dari seorang pemimpin, khususnya di lingkungan yang emosional dan penuh dengan tekanan sebagai pertanda terjadinya krisis, adalah untuk memberikan keamanan psikologis sehingga para pekerja bisa secara terbuka mendiskusikan gagasan, pertanyaan, dan kekhawatiran mereka tanpa merasa takut dengan konsekuensi yang mungkin muncul. Hal ini membantu jaringan tim dalam memahami situasi serta cara penanganannya melalui proses diskusi yang sehat.

Komitmen Organisasi yang diberikan pada pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero) merupakan salah satu variabel yang berpengaruh signifikan terhadap tinggi rendahnya kinerja pegawai.

Komitmen organisasi merupakan kekuatan keterlibatan dan kesetiaan kepada organisasi. Komitmen organisasi menunjukkan kepercayaan, kemampuan dan keinginan yang kuat untuk melibatkan dan mempertahankan diri kepada organisasi., sehingga akan menjadi komponen efektifitas dalam peningkatan kinerja pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero).

Komitmen organisasi di PT. Angkasa Pura I (Persero) diwujudkan dikarenakan pegawai bangga atas institusinya, peduli akan visi, misi dan tujuan instansinya, pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero) senang dan nyaman bekerja dalam instansi dan mereka bekerja selalu memenuhi target yang ditetapkan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka dapat diartikan bahwa komitmen pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero) sangat mempengaruhi kinerja mereka.

Hasil penelitian menunjukkan dengan budaya organisasi mempengaruhi kinerja pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero). Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang selalu memberikan kebebasan terhadap karyawannya dalam bekerja, budaya bekerja dengan berorientasi hasil, menciptakan komunikasi antara sesama rekan kerja yang baik, budaya menciptakan kerjasama tim dalam organisasi dan bekerja sesuai dengan kemampuan kerja dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero).

Budaya yang kuat dapat meningkatkan konsistensi. Hal ini berarti bahwa budaya yang kuat dapat bertindak sebagai pengganti formalisasi dalam perusahaan. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa formalisasi dan budaya adalah dua cara atau jalan yang berlainan menuju tujuan yang sama. Makin kuat budaya suatu organisasi, makin sedikit perhatian yang harus dicurahkan oleh manajemen organisasi terhadap pengembangan aturan

formal sebagai pemandu perilaku karyawannya. Dalam hal ini, Panduan atau aturan formal tersebut akan diinternalkan dalam diri para karyawan ketika mereka menerima budaya organisasi. Kegiatan kerja yang diorganisasikan dalam tim-tim bukan dalam individu-individu dengan melakukan kolaborasi merupakan karakteristik budaya organisasi perusahaan yang strategis. Berorientasi pada tim dalam segala hal termasuk pada tiap keputusan yang diambil oleh organisasi harus melalui pertimbangan bahwa dampaknya harus positif terhadap anggota dalam organisasi. Dalam masa pandemi seperti ini karyawan hendaknya diberikan kepercayaan yang lebih besar agar kemandirian karyawan terbangun. Selalu menjaga komunikasi dengan tim dan melakukan interaksi antar tim dengan menyediakan fasilitas komunikasi yang lebih efektif. Fungsi kontrol sosial dari budaya organisasi mampu mempengaruhi keputusan dan perilaku karyawan. Cara yang efektif mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi sesuai dengan yang diharapkan yaitu dengan melakukan peninjauan ulang prioritas perusahaan ditengah kondisi pandemi ini. Selanjutnya pastikan bahwa sasaran dan yang menjadi prioritas utama tersebut tersosialisasikan dan dipahami oleh para karyawan hingga level yang paling bawah. Komunikasi yang sangat intens dan jelas atas inisiatif-inisiatif brilian sangat dibutuhkan pada situasi seperti ini, sehingga karyawan disamping merasa diperhatikan, juga akan termotivasi dengan komunikasi intens seperti ini.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jandeska dan Kraimer (2005) bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasional dan kepuasan karier, selain itu ada pengaruh

yang signifikan positif komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian ini maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengujian secara simultan menggambarkan pengaruh variabel independen yang terdiri dari kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap variabel dependen yaitu kinerja pegawai. Pengujian secara simultan menggunakan uji F statistik. Hasil pengujian secara simultan diperoleh kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Angkasa Pura I (Persero). Kesimpulan ini dibuktikan dengan nilai signifikansi F sebesar 0,000 dan nilai signifikansi F lebih kecil dari nilai prosentasi alpha (5%) atau nilai F hitung sebesar 37,538 lebih besar dari F tabel sebesar 2,80.
2. Pengujian secara parsial menggambarkan pengaruh variabel independen yang terdiri dari kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap variabel dependen yaitu kinerja pegawai secara individu. Pengujian secara parsial menggunakan uji t.
 - a. Hasil pengujian secara parsial diperoleh kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero). Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi t dari gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai alpha 5% (0,05). Selain itu nilai t hitung variabel gaya kepemimpinan

- transformasional sebesar 4,763 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,67469.
- b. Hasil pengujian secara parsial diperoleh kesimpulan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi kinerja pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero). Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi t dari komitmen organisasi sebesar 0,008 lebih kecil dari nilai alpha 5% (0,05). Selain itu nilai t hitung variabel komitmen organisasi sebesar 2,766 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,67469.
 - c. Hasil pengujian secara parsial diperoleh kesimpulan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero). Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi t dari budaya organisasi sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai alpha 5% (0,05). Selain itu nilai t hitung variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 2,465 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,67469.
3. Hasil penelitian yang menunjukkan variabel yang mempunyai pengaruh paling dominan diantara variabel gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT. Angkasa Pura I (Persero) adalah gaya kepemimpinan transformasional, hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien beta paling besar diantara ketiga variabel tersebut yaitu sebesar 0,551.

Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan diatas, maka saran yang dapat diberikan antara lain:

1. Bagi PT. Angkasa Pura I (Persero)
Dari hasil penelitian gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh

besar terhadap kinerja pegawai, sehingga gaya kepemimpinan ini perlu untuk dipertahankan. Sedangkan komitmen organisasi dari ketiga variabel penelitian, menghasilkan nilai beta paling kecil sehingga pimpinan perlu memperhatikan indikator-indikator komitmen organisasi untuk melakukan perbaikan untuk menciptakan komitmen organisasi yang lebih baik.

2. Bagi peneliti yang akan datang
Untuk memperdalam hasil dan wacana penelitian, alangkah baiknya peneliti selanjutnya menambahkan motivasi dan kepuasan kerja sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja haryawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- D'Auria, Gemma dan Aaron De Smet. (2020). *Kepemimpinan di Saat Krisis: Menghadapi Wabah Virus Korona dan Tantangan di Masa Depan*. Mickensy and Company
- Dharma, Surya. (2010). *Manajemen Kinerja*. Cetakan Ketiga. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar.
- Fernandez dan Perry. (2010). *Exploring the link between integrated leadership and public sector performance*. The Leadership Quarterly, 21, 308-323.
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM*
- Gujarati, Damodar N. (2012). *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Handoko, T. Hani. (2010). *Manajemen Personalia dan SDM*, Edisi 2, BPFE, UGM Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2011). *Manajemen Sumber daya Mnausia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- SPSS19. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Mondy, R. Wayne. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Nimran, Umar. (2009). *Perilaku Organisasi*. Surabaya: Citra Media.
- Putri Pratiwi. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi dan Pemberdayaan Terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja. *Aset*, 41-52, Maret 2012.
- Riduwan dan Engkos A. Kuncoro. (2007). *Cara Menggunakan Dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Cetakan Pertama. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal., Sagala, Jauvani E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan (2 ed)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins. (2009). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Prenhalindo.
- Siagian, Sondang P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sutrisno, Edy. (2011). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sopiah. (2009). *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: ANDI.
- Tjiptono, Fandy dan Gregorius Chandra. (2011). *Service, Quality & Satisfaction Edisi 3*. Yogyakarta: ANDI
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.