

## PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI PEMEDIASI PADA SEKOLAH MENENGAH PERTAMA DI WONOSOBO

Dewi Vista Pramawati<sup>1</sup>, \*Oki Kuntaryanto<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olah Raga Kabupaten Wonosobo

<sup>2</sup> Fakultas Ekonomi dan Psikologi, Universitas Widya Dharma Klaten

\*Corresponding Author

Email: [dewivistapramawati@gmail.com](mailto:dewivistapramawati@gmail.com), [arkaanson1@gmail.com](mailto:arkaanson1@gmail.com)

### Article Info

### Abstract

#### ARTICLE HISTORY

Received:

11-09-2023

Reviewed:

23-10-2023

Revised:

29-10-2023

Accepted:

30-10-2023

DOI: 10.54840/wijob.v2i2.174

*This research aims to examine whether organizational culture mediates the relationship between transformational leadership and organizational commitment. 100 respondents are surveyed using the online form by employing cluster random sampling. Each cluster is based on the district where respondents work in a particular district junior high school. This study finds that transformational leadership's total and direct effects on organizational culture exist. However, organizational culture does not mediate the relationship between transformational leadership and organizational culture. It implies that policymakers should design a system to strengthen the role of organizational culture in organizational commitment. Future research may involve more variables in the existing model, such as job satisfaction and organizational commitment, by employing a structural equation model.*

*Keywords: transformational leadership, organizational culture, organizational commitment, mediation*

### PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan faktor fundamental dalam pembangunan sebuah bangsa. Dengan mendidik warga negara melalui berbagai jenjang pendidikan, negara diharapkan dapat mencetak generasi penerus yang meneruskan tongkat estafet pembangunan.

Guru merupakan salah satu tulang punggung dalam dunia pendidikan di Indonesia. Dengan demikian, guru memegang peran vital dalam memajukan pendidikan di negara ini. Untuk mencapai kinerja guru yang bersesuaian dengan peraturan-peraturan yang berlaku, maka penting untuk diteliti variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja guru tersebut.

Mutu atau kualitas guru dapat dipengaruhi oleh beberapa hal. Kepuasan kerja merupakan salah satu di antaranya. Guru yang memiliki kepuasan kerja akan cenderung lebih mudah meningkatkan kinerjanya yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dan kualitasnya. Untuk mencapai kepuasan kerja, dibutuhkan komitmen organisasi. Hal ini ditegaskan oleh hasil studi Ufi dan Wijono (2020). Sekolah sebagai sebuah organisasi harus dapat terus meningkatkan kinerja seiring dengan

perkembangan jaman. Kinerja sekolah yang tinggi memerlukan komitmen organisasi yang tinggi. Hal demikian didukung oleh hasil studi yang dilakukan Dew Astuti (2020).

Meningkatkan komitmen organisasi bagi guru menjadi hal yang penting untuk diteliti sebab diharapkan hasil penelitian tentang komitmen organisasi bagi guru ini dapat menjadi bahan umpan balik (*feedback*) bagi para penentu kebijakan di bidang pendidikan untuk membuat kebijakan berbasis penelitian (*research-based policy*) yang dapat meningkatkan komitmen organisasi bagi para guru.

Di Indonesia, penelitian tentang komitmen organisasi bagi para guru sudah mendapatkan justifikasi empirik (Pristi Azizah Triyani & Muhammad Ilmi Hatta, 2022; Siburian, 2013). Namun demikian, penelitian tersebut tidak menjawab peran budaya organisasi dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi. Lebih lanjut, komitmen organisasi akan tumbuh jika budaya organisasi yang disumbang oleh kepemimpinan transformasional juga memberi dampak pada komitmen organisasi. Dengan demikian, model ini dapat menjadi pijakan bagi para penentu kebijakan dalam mengambil keputusan berupa kebijakan yang dapat memperkuat peran komitmen organisasi bagi para guru.

Penelitian ini dapat memperkaya literatur tentang peran mediasi budaya organisasi dalam model komitmen organisasi bagi guru. Temuan penelitian ini diharapkan menjadi dasar yang kuat bagi para pengambil terkait dengan peningkatan komitmen organisasi bagi guru dengan memperhatikan faktor-faktor yang memberi dampak bagi komitmen organisasi bagi guru itu sendiri.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Komitmen Organisasi

Penelitian tentang kepemimpinan transformasional telah banyak dilakukan. Perspektif atau sudut pandang penelitian tentangnya juga beragam. Namun demikian, penelitian ini mengelaborasi kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan.

Hasil ideal yang diharapkan dari kepemimpinan transformasional adalah adanya perubahan, baik pada individu yang dipimpin maupun pada sistem organisasi itu sendiri. Dengan demikian, pendekatan kepemimpinan ini ideal untuk membawa organisasi ke arah perubahan yang lebih positif. Kepemimpinan transformasional juga diharapkan berdampak positif terhadap komitmen organisasi.

Secara umum, komitmen organisasi merujuk pada tingkat keterlibatan dan pengabdian atau dedikasi anggota organisasi pada pekerjaan dan organisasinya. Komitmen organisasi yang tinggi diharapkan berdampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Studi yang dilakukan oleh Peng Liu (2015) pada sekolah setingkat SMP di wilayah perkotaan RRC menemukan efek moderat kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan catatan bahwa kedua variabel tersebut diperlakukan masing-masing sebagai variabel tunggal. Lebih lanjut, Peng Liu (2015) menemukan bahwa variabel-variabel seperti budaya, strategi, lingkungan, dan usia berhubungan secara signifikan dengan persepsi tentang kepemimpinan transformasional.

Studi yang dilakukan oleh Pristi Azizah Priyani dan Muhammad Ilmi Hatta (2022) menemukan efek positif kepemimpinan transformasional di sekolah terhadap komitmen organisasi. Berkovich dan Eyal (2017) dalam studinya menemukan efek positif kepemimpinan transformasional di sekolah terhadap motivasi dan komitmen organisasi dengan peran pembingkai ulang emosional (*emotional reframing*) sebagai pemediasi.

Dalam konteks reformasi pendidikan, peran kepemimpinan transformasional di sekolah sangat diperlukan. Geijsel et al., (2003) menemukan kepemimpinan transformasional di sekolah berpengaruh tidak hanya pada komitmen organisasi, tapi juga pada usaha ekstra yang dilakukan oleh guru.

Pendidikan di Indonesia mengalami dinamika atau perubahan dalam berbagai macam situasi. Perubahan tersebut terutama disebabkan oleh perubahan kebijakan di berbagai tingkatan pemerintahan. Progresivitas kebijakan menuntut para guru untuk berkomitmen dalam menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Salah satu perubahan kebijakan yang diterapkan oleh pemerintah adalah perubahan kurikulum. Perubahan ini menuntut para guru untuk beradaptasi dengan kurikulum yang baru. Untuk dapat beradaptasi dengan kurikulum baru misalnya, para guru harus berkomitmen untuk melakukan perubahan paradigma kerja. Paradigma kerja ini menuntut komitmen guru untuk

berubah. Perubahan tersebut dapat dikondisikan oleh kepemimpinan transformasional di sekolah. Hal ini dibuktikan oleh Yu et al. (2002) yang menemukan efek positif kepemimpinan transformasional terhadap komitmen perubahan dalam organisasi.

Komitmen organisasi juga memberi dampak yang sangat penting bagi kepuasan kerja individu dalam organisasi. Anari (2012) meneliti tentang hubungan antara berbagai variabel dengan komitmen organisasi pada guru Bahasa Inggris di Iran. Anari (2012) menemukan hubungan yang erat antara kepuasan kerja dan kecerdasan emosional dengan komitmen organisasi.

### **Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi**

Kepemimpinan transformasional diharapkan dapat memberi dampak pada penumbuhan budaya organisasi yang positif. Budaya organisasi ini vital dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Tapi dalam konteks pendidikan, hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi belum mendapatkan justifikasi empiris yang cukup kokoh.

Dalam penelitiannya, Asad et al. (2023) meneliti dampak kepemimpinan transformasional di sekolah terhadap budaya organisasi. Penelitian tersebut dilakukan di sekolah setara sekolah menengah pertama di distrik Khaipur, Pakistan. Asad et al. (2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan secara positif dalam skala moderat dengan budaya organisasi di sekolah. Hasil penelitian tersebut mengimplikasikan bahwa salah satu cara untuk meningkatkan budaya organisasi yang positif diperlukan kepemimpinan transformasional yang berkualitas.

Budaya organisasi memberikan kontribusi bagi kesehatan organisasi. Kesehatan organisasi dapat diindikasikan oleh efektivitas operasi, adaptif terhadap perubahan, dan keberlangsungan hidup yang terjamin. Hameiri dan Nir (2016) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional di sekolah dapat memoderasi pengaruh lingkungan terhadap kesehatan organisasi.

Dalam konteks pendidikan, hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi belum mendapatkan justifikasi empiris yang cukup. Hal ini diduga karena budaya organisasi lebih berperan sebagai pemediasi hubungan antara konsep-konsep manajemen sumber daya manusia dengan konsep-konsep manajemen sumber daya lainnya.

### **Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi**

Secara empiris, budaya organisasi dan komitmen organisasi ditemukan berhubungan secara positif. Artinya peningkatan kualitas budaya organisasi diiringi dengan peningkatan komitmen organisasi atau sebaliknya (Lok dan Crawford, 2004). Hal serupa diperkuat oleh studi yang dilakukan Park dan Doo (2020) dan Messner (2013).

Inovasi adalah salah satu komponen penting bagi perusahaan untuk terus bertahan hidup (*survival*). Tanpa inovasi, organisasi berada pada posisi rawan untuk dikalahkan dalam kompetisi. Inovasi yang dilakukan karyawan dalam melakukan pekerjaan menjadi faktor yang penting bagi inovasi perusahaan secara keseluruhan. Budaya organisasi dan komitmen organisasi menjadi faktor-faktor yang penting sebagai kontributor terhadap inovasi anggota organisasi (Nguyen et al., 2019). Peran penting budaya organisasi tidak berhenti pada komitmen organisasi saja tapi juga pada kinerja anggota organisasi (Raharjo et al., 2018). Dalam dunia pendidikan, studi Al-Sada et al. (2017) memperkuat hubungan tersebut.

### **Budaya Organisasi Sebagai Pemediasi**

Mediasi budaya sekolah pada pengaruh kepemimpinan transformasional di sekolah terhadap komitmen organisasi dapat terjadi apabila terdapat empat syarat yang dipenuhi. Syarat pertama adalah ditemukannya efek kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi. Syarat kedua adalah ditemukannya efek kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi. Syarat ketiga adalah ditemukannya efek budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Syarat keempat adalah bahwa besarnya efek kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi ditemukan lebih kecil daripada efek budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.

Baik dalam konteks pendidikan dan nonpendidikan, mediasi budaya organisasi pada model ini belum mendapatkan justifikasi empiris yang kokoh. Namun demikian, Shim et al. (2015) melakukan

studi dengan model ini dan menemukan bahwa terdapat efek mediasi budaya organisasi pada model yang diajukan.

### Perumusan Hipotesis

Berdasarkan uraian pada tinjauan pustaka, hipotesis-hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

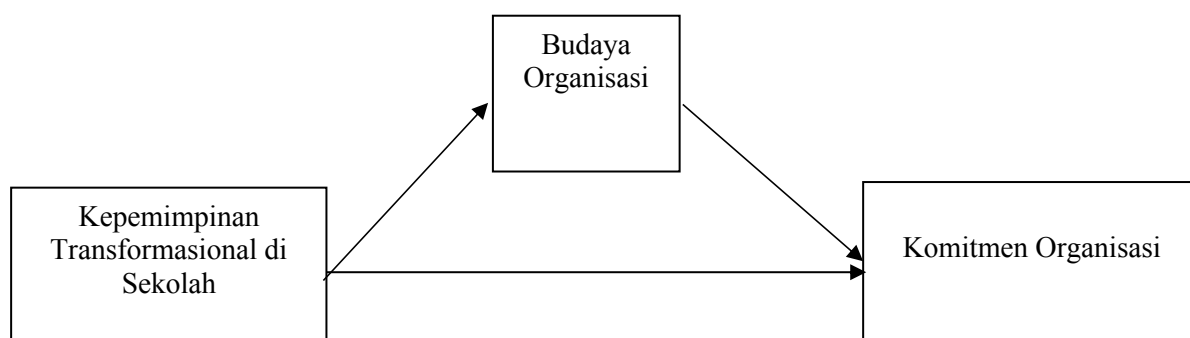
- H<sub>1</sub> : Terdapat efek total positif kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi
- H<sub>2</sub> : Terdapat efek langsung positif kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi
- H<sub>3</sub> : Terdapat efek tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi

### METODE PENELITIAN

#### Rerangka Teoretis

Kepemimpinan transformasional diharapkan memberi efek pada budaya organisasi. Lebih lanjut, budaya organisasi diharapkan memberi efek pada komitmen organisasi. Dua syarat ini mutlak diperlukan dalam model mediasi.

Rerangka teoretis penelitian ini diwakili oleh gambar 1 sebagai berikut.



Gambar 1.  
Model Penelitian

#### Pengukuran Variabel

Penelitian ini menguji tiga variabel, yaitu kepemimpinan transformasional di sekolah, budaya organisasi, dan komitmen organisasi. Masing-masing variabel diukur dengan instrumen yang telah terbukti *robust*/kokoh.

Kepemimpinan transformasional di sekolah menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Alban-Metcalfe dan Alimo Metcalfe (2000) yang mengukur kepemimpinan transformasional dengan sembilan pertanyaan. Pengukuran budaya organisasi dilakukan dengan menggunakan instrumen dari Sashkin dan Rosenbach (2013) dengan menggunakan tiga puluh butir pertanyaan. Komitmen organisasi diukur dengan menggunakan instrumen dari Mowday et al. (1979) dengan lima belas butir pertanyaan. Semua pertanyaan disediakan lima alternatif jawaban mulai dari satu sebagai angka terendah dan lima sebagai angka tertinggi untuk menyatakan persepsi mereka terhadap variabel-variabel yang diukur.

#### Teknik Pengambilan Sampel

*Cluster sampling* digunakan dalam penelitian ini. Responden dikelompokkan berdasarkan kecamatan tempat yang bersangkutan bekerja sebagai guru. Dari masing-masing klaster kemudian diambil sampel secara acak. Responden yang terpilih sebagai sampel kemudian dikirimkan angket melalui formulir daring. Tanggapan dari responden kemudian diadministrasikan untuk olah data.

## Olah Data

Teknik mediasi dilakukan dengan berbantuan piranti lunak SPSS Versi 22 dengan *add-on* Process Macro (Hayes, 2023).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Data

Data dikumpulkan dari responden yang bekerja sebagai guru sekolah menengah pertama di Kabupaten Wonosobo. Data responden dikelompokkan berdasarkan klaster, yaitu per kecamatan. Untuk menghormati data pribadi responden, pencantuman nama tidak diperlukan. Data yang diperoleh kemudian disimpan dan tidak untuk dibagikan.

Data yang terkumpul kemudian ditabulasikan dan diolah dengan menggunakan piranti lunak SPSS Versi 25.

### Karakteristik Responden

Responden yang mengisi kuesioner dan dianggap *eligible* sejumlah seratus. Tabel berikut menyajikan karakteristik responden.

Tabel 1.  
Karakteristik Responden

| Karakteristik      | Rincian   | Persentase |
|--------------------|-----------|------------|
| Jenis Kelamin      | Laki-laki | 54         |
|                    | Perempuan | 46         |
|                    | Jumlah    | 100        |
| Usia               | 25-30     | 16         |
|                    | 31-40     | 27         |
|                    | 41-50     | 32         |
|                    | 51-59     | 25         |
|                    | Jumlah    | 100        |
| Jenjang Pendidikan | Strata 1  | 87         |
|                    | Strata 2  | 13         |
|                    | Strata 3  | 0          |
|                    | Jumlah    | 100        |

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas disajikan pada tabel-tabel berikut.

Tabel 2.  
Uji Validitas Kepemimpinan Transformasional

|  | Item<br>KTrs<br>1 | Item<br>KTrs<br>2 | Item<br>KTrs<br>3 | Item<br>KTrs<br>4 | Item<br>KTrs<br>5 | Item<br>KTrs<br>6 | Item<br>KTrs<br>7 | Item<br>KTrs<br>8 | Item<br>KTrs<br>9 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Signifikansi<br>Korelasi<br>Item<br>dengan<br>Skor Total | 0.000             | 0.000             | 0.000             | 0.000             | 0.000             | 0.000             | 0.000             | 0.000             | 0.000             |

Uji validitas kepemimpinan transformasional menunjukkan angka korelasi masing-masing item di bawah 0.05. Hal ini berarti bahwa kesembilan item pertanyaan tersebut adalah valid.

Tabel 3.  
Uji Validitas Komitmen Organisasi

| Item<br>Pertanyaan | Signifikansi Korelasi<br>Item dengan Total Skor |
|--------------------|---|
| KOrgns01           | 0.005   |
| KOrgns 02          | 0.000   |
| KOrgns03           | 0.000   |
| KOrgns04           | 0.000   |
| KOrgns05           | 0.014   |
| KOrgns06           | 0.003   |
| KOrgns07           | 0.023   |
| KOrgns08           | 0.000   |
| KOrgns09           | 0.039   |
| KOrgns10           | 0.000   |
| KOrgns11           | 0.002   |
| KOrgns12           | 0.043   |
| KOrgns13           | 0.003   |
| KOrgns14           | 0.007   |
| KOrgns15           | 0.016   |

Uji validitas komitmen organisasi menunjukkan bahwa masing-masing item pertanyaan yang terdiri atas sejumlah lima belas pertanyaan mempunyai signifikansi korelasi yang kuat dengan masing-masing total skornya. Dengan demikian, lima belas item pertanyaan tersebut adalah valid.

Tabel 4.  
Uji Validitas Budaya Organisasi

| Item<br>Pertanyaan | Signifikansi Korelasi<br>Item dengan Total Skor |
|--------------------|---|
| BDO1               | 0.038   |
| BDO2               | 0.001   |
| BDO3               | 0.031   |
| BDO4               | 0.003   |
| BDO5               | 0.000   |
| BDO6               | 0.001   |
| BDO7               | 0.000   |
| BDO8               | 0.003   |
| BDO9               | 0.030   |
| BDO10              | 0.001   |
| BDO11              | 0.030   |
| BDO12              | 0.002   |
| BDO13              | 0.022   |
| BDO14              | 0.030   |
| BDO15              | 0.000   |
| BDO16              | 0.014   |
| BDO17              | 0.015   |
| BDO18              | 0.030   |
| BDO19              | 0.003   |
| BDO20              | 0.000   |
| BDO21              | 0.001   |
| BDO22              | 0.000   |
| BDO23              | 0.003   |
| BDO24              | 0.030   |
| BDO25              | 0.001   |
| BDO26              | 0.030   |
| BDO27              | 0.002   |
| BDO28              | 0.022   |
| BDO29              | 0.030   |
| BDO30              | 0.000   |

Hasil uji validitas budaya organisasi menunjukkan bahwa semua item pertanyaan berkorelasi signifikan dengan masing-masing total skornya. Dengan demikian, tiga puluh item pertanyaan tersebut adalah valid.

Tabel 5.  
Uji Reliabilitas

| Variabel                      | Cronbach's Alpha | Reliabilitas    |
|-------------------------------|------------------|-----------------|
| Kepemimpinan Transformasional | 0.719            | <i>Reliabel</i> |
| Budaya Organisasi             | 0.821            | <i>Reliabel</i> |
| Komitmen Organisasi           | 0.754            | <i>Reliabel</i> |

Uji reliabilitas masing-masing variabel menunjukkan bahwa indikator-indikator yang dipakai untuk mengukur variabel adalah *reliabel*.

### Uji Asumsi Regresi

#### Normalitas

Hasil uji normalitas disajikan pada tabel berikut.

Tabel 6.  
Uji Normalitas

|                                  |                | Unstandardized Residual |
|----------------------------------|----------------|-------------------------|
| N                                |                | 100                     |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | 0.0000000               |
|                                  | Std. Deviation | 0.31555349              |
| Most Extreme Differences         | Absolute       | 0.038                   |
|                                  | Positive       | 0.038                   |
|                                  | Negative       | -0.030                  |
| Test Statistic                   |                | 0.038                   |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                | .200 <sup>c,d</sup>     |

Berdasarkan luaran dari olah data pada Tabel 6., dapat dinyatakan bahwa asumsi normalitas terpenuhi.

#### Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas disajikan pada tabel berikut.

Tabel 7.  
Uji Heteroskedastisitas

| Model             | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig.  |
|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|
|                   | B                           | Std. Error | Beta                      |        |       |
| 1 (Constant)      | -0.091                      | 0.331      |                           | -.0276 | 0.783 |
| Budaya Organisasi | 0.077                       | 0.083      | 0.095                     | 0.936  | 0.352 |



|                               |       |       |       |       |       |
|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Kepemimpinan Transformasional | 0.021 | 0.045 | 0.047 | 0.469 | 0.640 |
|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|

Berdasarkan luaran pada tabel 7., disimpulkan bahwa asumsi pelanggaran heteroskedastisitas tidak terjadi. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi dua variabel yang skornya lebih besar daripada 0,05.

### Uji Hipotesis

Luaran dari uji hipotesis disajikan pada tabel sebagai berikut.

Tabel 8.  
Uji Hipotesis

| TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y         |        |        |          |          |        |       |
|---|--------|--------|----------|----------|--------|-------|
| Total effect of X on Y                                |        |        |          |          |        |       |
| Effect  | se     | t      | p        | LLCI     | ULCI   | c_cs  |
| ,0555   | ,0793  | ,7103  | ,0065    | -,1018   | -,2128 | ,0706 |
| Direct effect of X on Y                               |        |        |          |          |        |       |
| Effect  | se     | t      | p        | LLCI     | ULCI   | c'_cs |
| ,0533   | ,0762  | ,6993  | ,0043    | -,0980   | -,2046 | ,0677 |
| Indirect effect(s) of X on Y:                         |        |        |          |          |        |       |
|   | Effect | BootSE | BootLLCI | BootULCI |        |       |
| BDO   | ,0022  | ,0236  | -,0459   | ,0500    |        |       |
| Completely standardized indirect effect(s) of X on Y: |        |        |          |          |        |       |
|   | Effect | BootSE | BootLLCI | BootULCI |        |       |
| BDO   | ,0028  | ,0295  | -,0561   | ,0628    |        |       |

Luaran uji hipotesis terdiri atas tiga jenis hasil berupa tiga efek, yaitu total, langsung dan tidak langsung. Efek total menghitung pengaruh prediktor (X) terhadap variabel terikat (Y) tanpa keterlibatan mediasi. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa prediktor berefek terhadap variabel terikat dengan nilai p sebesar 0,0065. Efek langsung menghitung pengaruh prediktor (X) terhadap variabel terikat (Y) dengan melibatkan mediasi sebagai prediktor. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa terdapat efek langsung (*direct effect*) prediktor terhadap variabel terikat dengan nilai p sebesar 0,0043. Namun demikian, efek tidak langsung (*indirect effect*) tidak terjadi pada model penelitian ini. Hal ini ditunjukkan dengan interval nilai BootLLCI dan BootULCI yang melewati angka nol (-,0459 sampai dengan ,0500). Dengan demikian, budaya organisasi tidak berperan sebagai mediasi

### Pembahasan

Temuan berupa adanya efek total kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi mengimplikasikan bahwa sekolah memerlukan figur kepala sekolah yang mendorong serta menginspirasi para guru untuk berkembang demi kesuksesan sekolah. Guru yang terinspirasi dan terdorong untuk berkembang untuk tujuan organisasi terbukti membawa dampak pada komitmen organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi berpotensi membawa dampak positif bagi kinerja sekolah. Hal ini sejalan dengan hasil studi Indarti et al., (2017). Kinerja sekolah yang meningkat secara langsung maupun tidak langsung berkontribusi bagi kemajuan pendidikan nasional.

Terdapatnya efek langsung prediktor terhadap variabel terikat mengindikasikan bahwa dengan melibatkan variabel budaya organisasi sebagai prediktor, komitmen organisasi tetap memiliki efek positif terhadap komitmen organisasi. Implikasi dari temuan ini adalah kokohnya efek kepemimpinan

transformasional terhadap komitmen organisasi meskipun, misalnya, tidak didukung oleh efek positif budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.

Penelitian ini menemukan tidak adanya efek tidak langsung prediktor terhadap variabel terikat. Hal ini berarti tidak adanya peran signifikan budaya organisasi sebagai pemediasi. Temuan ini mengimplikasikan bahwa signifikansi atau besaran (*magnitude*) efek prediktor terhadap variabel terikat lebih besar daripada signifikansi efek pemediasi terhadap variabel terikat. Hal yang diharapkan adalah membesarnya signifikansi efek pemediasi terhadap variabel terikat. Temuan ini mengindikasikan bahwa sekolah adalah organisasi yang berjenis tradisional. Organisasi dengan tipe ini menerapkan pola hierarkis. Padahal seharusnya sekolah adalah organisasi yang lebih mudah menerapkan tipe organisasi modern karena struktur organisasi yang lebih datar dan hakikat hubungan antarpersonal yang lebih bersifat kolegial. Hal demikian menjadi kurang ideal karena komitmen organisasi seharusnya lebih dipengaruhi oleh budaya organisasi daripada figur pemimpinnya. Hal ini membuka ruang bagi pembuat kebijakan untuk memperbaiki budaya organisasi di sekolah supaya fluktuasi komitmen organisasi tidak menjadi domain kepemimpinan di sekolah karena jabatan kepala sekolah memiliki periodisasi. Lebih jauh, pembuat kebijakan juga dapat menekankan pentingnya penumbuhan budaya organisasi di sekolah dengan memanfaatkan peran kepala sekolah. Dengan kata lain, pembuat kebijakan dapat merancang kebijakan sedemikian rupa sehingga kepemimpinan kepala sekolah diharapkan dapat menumbuhkan budaya organisasi secara berkesinambungan sehingga faktor figuritas kepala sekolah dapat dikurangi.

## SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menemukan terdapatnya efek total dan efek langsung kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi tapi tidak menemukan adanya efek mediasi budaya organisasi dalam hubungan kedua variabel tersebut. Implikasi praktis dari hasil temuan ini adalah perlunya kebijakan yang lebih sistematis dalam rangka merancang peran kepala sekolah yang lebih menekankan penumbuhan budaya organisasi yang positif dan berkesinambungan sehingga komitmen organisasi lebih ditumbuhkan secara signifikan oleh budaya organisasi daripada figuritas dan atribut kepemimpinan organisasi sekolah.

Penelitian ini diharapkan menjadi konklusif untuk studi kasus pada guru sekolah menengah pertama di Kabupaten Wonosobo. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah penambahan variabel seperti kepuasan kerja dan kinerja organisasi. Kedua variabel tersebut dapat ditambahkan sebagai variabel terikat. Model yang dibangun akan lebih memenuhi unsur kebaruan (*novelty*) karena menambahkan variabel yang secara teoretis maupun empiris dapat diterima. *Structural Equation Modeling* dapat digunakan untuk menguji model yang lebih kompleks daripada model penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, M. N. (2017). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 163–188. <https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2016-0003>
- Alban-Metcalf, R. J., & Alimo-Metcalf, B. (2000). The transformational leadership questionnaire (TLQ-LGV): a convergent and discriminant validation study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(6), 280–296. <https://doi.org/10.1108/01437730010343077>
- Anari, N. N. (2012). Teachers: Emotional intelligence, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Workplace Learning*, 24(4), 256–269. <https://doi.org/10.1108/13665621211223379>
- Asad, M. M., Rind, A. A., & Abdulmuhsin, A. A. (2022). Impact of transformational leadership on educational institutes culture: a quantitative study in the context of Pakistan. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(5), 1235–1250. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2020-2561>
- Berkovich, I., & Eyal, O. (2017). Emotional reframing as a mediator of the relationships between transformational school leadership and teachers' motivation and commitment. *Journal of Educational Administration*, 55(5), 450–468. <https://doi.org/10.1108/JEA-07-2016-0072>

- Dewi Astuti. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis*, 2(2), 55–68. <https://doi.org/10.56127/jaman.v2i2.181>
- Geijsel, F., Slegers, P., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2003). Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort toward school reform. In *Journal of Educational Administration* (Vol. 41, Issue 3). <https://doi.org/10.1108/09578230310474403>
- Hameiri, L., & Nir, A. (2016). Perceived uncertainty and organizational health in public schools. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 771–790. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2014-0060>
- Hayes, A. F. (2023). *The PROCESS macro for SPSS, SAS, and R*. <https://www.processmacro.org/index.html>
- Indarti, S., Solimun, Fernandes, A. A. R., & Hakim, W. (2017). The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance. *Journal of Management Development*, 36(10), 1283–1293. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0250>
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. *Journal of Management Development*, 23(4), 321–338. <https://doi.org/10.1108/02621710410529785>
- Messner, W. (2013). Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research*, 5(2), 76–100. <https://doi.org/10.1108/17554191311320764>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Nguyen, V. T., Siengthai, S., Swierczek, F., & Bamel, U. K. (2019). The effects of organizational culture and commitment on employee innovation: evidence from Vietnam's IT industry. *Journal of Asia Business Studies*, 13(4), 719–742. <https://doi.org/10.1108/JABS-09-2018-0253>
- Park, S., & Doo, M. Y. (2020). The effect of organizational culture and HR practices on female managers' commitment and job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 44(2/3), 105–120. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2019-0045>
- Peng Liu. (2015). Motivating teachers' commitment to change through transformational school leadership in Chinese urban upper secondary schools. *Journal of Educational Administration*, 53(6), 2–29.
- Pristi Azizah Triyani, & Muhammad Ilmi Hatta. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi pada Guru. *Bandung Conference Series: Psychology Science*, 2(1), 174–181. <https://doi.org/10.29313/bcsps.v2i1.891>
- Raharjo, K., Nurjannah, N., Solimun, S., & Achmad Rinaldo Fernandes, A. (2018). The influence of organizational culture and job design on job commitment and human resource performance. *Journal of Organizational Change Management*, 31(7), 1346–1367. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2017-0286>
- Sashkin, M., & Rosenbach, W. E. (2013). Organizational Culture Assessment Questionnaire. *Berrett-Koehler Publishers*, 1–12. <https://leadingandfollowing.com/documents/OCAQParticipantManual.pdf>
- Shim, H. S., Jo, Y., & Hoover, L. T. (2015). Police transformational leadership and organizational commitment. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 38(4), 754–774. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-05-2015-0066>
- Siburian, T. A. (2013). Faktor-Faktor Penentu Komitmen Organisasi Guru SMA. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 19(1), 113–119.
- Ufi, D. T., & Wijono, S. (2020). Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Guru di SMA Negeri di Kota Kupang. *Humanitas (Jurnal Psikologi)*, 4(2), 179–191. <https://doi.org/10.28932/humanitas.v4i2.2495>
- Yu, H., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2002). The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong. *Journal of Educational Administration*, 40(4), 368–389. <https://doi.org/10.1108/09578230210433436>