**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KOMITMEN KARYAWAN SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA**

**KARYAWAN PT TELKOM RIAU DARATAN**

**(Survey pada kantor-kantor PT Telkom Riau Daratan)**

**\_**

**Oleh :**

**Haznil Zainal**

**NPM : 139010059**

**Prof. Dr. H.M. Sidik Priadana, MS**

**Dr. H. Heru Setiawan, SE.,M.Si**

**Abstrak**

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Komitmen Karyawan Serta Berimplikasi Pada Kinerja Karyawan PT Telkom Riau Daratan (Survey pada kantor-kantor PT Telkom Riau Daratan) di bawah bimbingan Prof. Dr. H. M. Sidik Priadana, MS sebagai Promotor dan Dr. H. Heru Setiawan, S.E.,M.Si sebagai Co-Promotor**

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bukti-bukti empiric dan menemukan kejelasan fenomena tentang kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kompetensi dan komitmen karyawan, terutama dalam kaitannya dengan kinerja karyawan pada PT Telkom Riau Daratan. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif dan verifikatif, populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Telkom Riau Daratan, pengumpulan sampel pada penelitian ini dengan menggunakan *Proporsional Sratified Random Sampling* dengan analisis data menggunakan *Structural Equation Model* (SEM). Dari hasil analisis dan interpretasi atas temuan penelitian menunjukkan bahwa model pada penelitian ini dapat disimpulkan secara keseluruhan berada pada kategori cukup baik menuju baik dan berpengaruh signifikan baik secara simultan maupun parsial, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompetensi merupakan variabel yang harus disinergikan dalam membentuk komitmen karyawan.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Kata Kunci | : | Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kompetensi, Komitmen dan Kinerja |

***Abstract***

***The Influence of Transformational Leadership, Organizational Culture and Competence Toward Commitment of Employees With Performance at PT Telkom Riau Daratan (Survey on PT Telkom Office in Riau Daratan) under the guidance of* Prof. Dr. H. M. Sidik Priadana, MS as Promotor and Dr. H. Heru Setiawan, S.E.,M.Si as Co-Promotor**

*This study aims to obtain empirical evidence and find clarity of phenomena about transformational leadership, organizational culture, competence and employee commitment, especially in relation to employee performance in PT Telkom Riau Daratan. The method used is descriptive and verifikatif method, population in this research is all employees of PT Telkom Riau Daratan, sample collection in this research by using Proportional Sratified Random Sampling with data analysis using Structural Equation Model (SEM). From the results of analysis and interpretation of the research findings indicate that the model in this study can be summed up as a whole is in the category good enough to both and have significant effect both simultaneously and partially, the results also showed that the transformational leadership variable, organizational culture and competence are variables must be synergized in shaping the commitment of employees.*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Keywords* | : | *Transformational Leadership, Organizational Culture, Competence, Employee Commitment and Employee Performance* |

**A. LATAR BELAKANG MASALAH**

Badan Usaha Milik Negara, merupakan sebuah perusahaan yang tidak terlepas dari peraturan serta perundang-undangan yang berlaku di negara Indonesia. Sesuai dengan Undang-Undang RI No. 219 tahun 2003 tentang BUMN, yang dikutip dari Bab 1, pasal 1 yang berbunyi:

1. Badan Usaha Milik Negara, yang selanjutnya disebut BUMN, adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan.
2. Perusahaan Perseroan, yang selanjutnya disebut Persero, adalah BUMN yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruh atau paling sedikit 51 % (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia yang tujuan utamanya mengejar keuntungan.
3. Perusahaan Perseroan Terbuka, yang selanjutnya disebut Persero Terbuka, adalah Persero yang modal dan jumlah pemegang sahamnya memenuhi kriteria tertentu atau Persero yang melakukan penawaran umum sesuai dengan peraturan perundang-undangan di bidang pasar modal.
4. Perusahaan Umum, yang selanjutnya disebut Perum, adalah BUMN yang seluruh modalnya dimiliki negara dan tidak terbagi atas saham, yang bertujuan untuk kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan sekaligus mengejar keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan asset utama (*ultimate resourtces)*  suatu organisasi, baik orgabnisasi bisnis maupun organisasi nirlaba. Adanya perbedaan karakteristik sumber daya manusia pada individu, perbedaan kelompok, kualifikasi, keahlian serta latar belakang kehidupan bagian dari asset yang penting untuk dikelola. Pentingnya peranan sumber daya manusia bagi setiap organisasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan, untuk itu sumber daya manusia perlu memiliki *skill* atau keterampilan yang handal dalam menangani setiap pekerjaan, sebab dengan adanya *skill* yang handal maka secara langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan.

PT Telkom Tbk. merupakan bisnis yang selalu mengalami perubahan dengan sangat cepat seiring dengan perkembangan teknologi di bidang telekomunikasi dan informasi, dimana PT Telkom Tbk. harus cepat merespon keadaan ini agar dapat menjadi perusahaan yang kompetitif tidak saja di dalam negeri tetapi juga menjadi perusahaan yang mendunia. Untuk mengantisipasi tantangan dan peluang dalam lingkungan yang semakin kompetitif dan semakin heterogennya jenis jasa dan area pelayanan, maka PT Telkom Tbk. memandang perlu mengadakan perubahan struktur organisasi perusahaan dari bentuk fungsional menjadi bentuk divisional yang penyelenggaraannya dilaksanakan secara bertahap.

Secara umum PT Telkom Tbk. dalam menjalankan bisnis ini (*core business*) digolongkan menjadi dua bidang usaha yaitu bisnis utama dan bisnis terkait. Sebagai contoh bisnis utama adalah jasa telepon, sedangkan bisnis terkait adalah layanan nilai tambah. Apabila dikaitkan dengan bidang informasi dan komunikasi, maka bisnis usaha PT Telkom adalah sebagai layanan jasa dan *network.* Perkembangan IPTEK dan derasnya arus globalisasi telah membawa perubahan-perubahan dan menciptakan paradigma baru di tempat kerja. Organisasi tidak hanya semata-mata mengejar pencapaian produktivitas yang tinggi saja, tetapi juga lebih memperhatikan kinerja dalam proses pencapaiannya. Dengan demikian kinerja merupakan faktor kunci bagi setiap individu dan organisasi dalam pencapaian produktivitas.

PT Telkom Tbk. yang merupakan salah satu pengelola jasa telekomunikasi, sebagai akibat dari perubahan lingkungan bisnis, akan mengalami dampak terjadinya perubahan di lingkungan perusahaan. Khususnya yang menyangkut pengembangan sumber daya manusia mengarahkan manajer untuk memperjelas kearah mana visi dan misi akan dibawa. Kinerja karyawan suatu perusahaan dapat memberikan kontribusi kepada pemerintah daerah maupun pusat, artinya produktivitas regional maupun nasional dapat menunjang perekonomian baik secara makro maupun mikro. Mengenai kinerja karyawan menjadi masalah nasional pula, karena kinerja karyawan di Indonesia masih memprihatinkan.

Penilaian kinerja merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan pegawai dalam suatu organisasi. Pemahaman mengenai kinerja yang diharapkan menjadi starting point dalam penilaian kinerja. Seluruh pegawai harus memahami konsep kinerja yang diterapkan dan memahami apa yang diharapkan dari mereka. Kemudian, seluruh pihak yang terkait dengan penilaian kinerja harus memahami aspek-aspek yang akan dijadikan penilaian kinerja. Melalui pemahaman ini, kesalahpahaman mengenai penilaian kinerja dapat diminimalisir. Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja atau jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya, (Bambang Wahyudi, 2002).

Kinerja dapat dikatakan sebagai hasil yang menunjukkan pencapaian organisasi, sedangkan pengukuran kinerja dipandang sebagai bentuk pencapaian organisasi yang dispesifikasikan dalam bentuk pengukuran kinerja yang terprogram dan terkuantifikasi yang diperlukan untuk pelaksanaan pemantauan/monitoring dan evaluasi hasil yang hendak dicapai sebagai siklus berkelanjutan untuk mempertahankan keberadaan organisasi. Diperlukan faktor pendorong untuk mencapai keberhasilan dalam meningkatkan kinerja karyawan antara lain aspek kepemimpinan yang efektif, adanya sistem pengembangan karir yang tertata dengan baik dan kompensasi yang memadai serta komitmen karyawannya.

Selama tahun 2014, PT Telkom berhasil menjalankan fokus utama perusahaan dengan kinerja yang memuaskan, ini terlihat dari PT Telkom menjalankan komitmennya menjadi mesin pertumbuhan atau *engine of growth* dalam industri telekomunikasi melalui peningkatan ketersediaan infrastruktur dan akses telekomunikasi ke seluruh Indonesia. Karena hal ini sejalan dengan hasil riset World Bank pada tahun 2014 yang menyatakan bahwa setiap peningkatan penetrasi broadband sebesar 10% akan berdampak pada meningkatnya petumbuhan ekonomi sebesar 1,38%.

Sampai dengan triwulan III tahun 2014, Telkom berhasil mencatat pertumbuhan kinerja keuangan yang positif dengan pendapatan sebesar Rp 65,84 triliun atau tumbuh sebesar 7,1% dibanding periode yang sama di tahun sebelumnya yang  mencapai nilai Rp. 61,49 triliun. Pertumbuhan pendapatan ini didominasi oleh pertumbuhan pendapatan dari sektor data, internet dan IT services yang mencatat pertumbuhan sebesar 15,4% dari Rp. 23,33 triliun menjadi Rp. 26,91 triliun dengan kontribusi sebesar 40,9% dari total pendapatan. Sementara itu*, Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization* (EBITDA) tumbuh sebesar 4,2% dari Rp. 32,27 triliun menjadi Rp 33,63 triliun dan bukukan laba bersih sebesar Rp. 11,44 triliun.

Kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh banyak hal, yang salah satunya adalah kepemimpinan yang berjalan dalam organisasi tersebut. Pemimpin yang sukses adalah apabila pemimpin tersebut mampu menjadi pencipta dan pendorong bagi bawahannya dengan menciptakan suasana dan budaya kerja yang dapat memacu pertumbuhan dan perkembangan kinerja karyawannya. Pemimpin tersebut memiliki kemampuan untuk memberikan pengaruh positif bagi karyawannya untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diarahkan dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan.

Kepemimpinan merupakan salah satu aspek manajerial dalam kehidupan organisasi yang merupakan posisi kunci, karena seorang pemimpin berperan sebagai penyelaras dalam proses kerjasama antar manusia dalam organisasinya. Dengan memahami teori kepemimpinan diharapkan seorang pemimpin dapat meningkatkan pemahamannya terhadap dirinya sendiri, mengetahui beberapa kelemahan, maupun potensi yang ada dalam dirinya serta akan dapat meningkatkan pemahamannya terhadap bagaimana seharusnya memperlakukan bawahannya serta bagaimana meningkatkan kinerja bawahan.

Kepemimpinan adalah peroses mempengaruhi orang lain agar mampu memahami serta menyetujui apa yang harus dilakukan sekaligus bagaimana melakukannya, juga termasuk proses memfasilitasi upaya individu atau kelompok dalam memenuhi tujuan bersama. *Gary Yukl* (alih bahasa Budi Supriyanto 2010:8). Kepemimpinan selalu berorientasi ke pencapaian tujuan jangka panjang sesuai dengan visi lembaga dan terfokus pada kepemimpinan team. Menggapai masa depan organisasi tidak mudah, banyak tantangan, kendala dan resiko gagal selalu ada. Resistensi internal terhadap perubahan yang diharapkan kadangkala cukup tinggi. Proses perubahan organisasi harus diawali dari perubahan individu secara berkelanjutan. Secara prinsip adalah: meningkatkan terus menerus hasil yang lebih baik lagi melalui peningkatan yang fundamental, yaitu peningkatan kompetensi individu, peningkatan kualitas disiplin dan moral kerja, peningkatan kualitas hasil kerja dan pelayanan.

Kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Kepemimpinan, tidak dipungkiri, merupakan salah satu faktor yang paling penting dalam keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Bahkan dalam konteks yang lebih luas, diyakini bahwa kemajuan suatu bangsa dan negara sangat ditentukan oleh kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin negara itu sendiri (Bernard Bass dan Bruce Avolio. 1990).

Selain kepemimpinan transformasional yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan ada faktor lain, yaitu faktor budaya. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan adalah budaya kerja, di mana faktor tersebut sangat erat kaitannya dalam meningkatkan kinerja karyawan, sebab dengan terciptanya budaya kerja yang baik dan ditunjang oleh kerja sama dengan sesama karyawan, maka akan tercapai hasil yang dapat meningkatkan kinerja kerja karyawan. (Pabundu Tika, 2008:120).

Budaya kerja pada umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para karyawan karena dapat diformulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Dengan membakukan budaya kerja, sebagai suatu acuan bagi ketentuan atau peraturan yang berlaku, maka para pemimpin dan karyawan secara tidak langsung akan terikat sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku sesuai dengan visi dan misi serta strategi perusahaan. Proses pembentukan tersebut pada akhirnya akan menghasilkan pemimpin dan karyawan professional yang mempunyai integritas yang tinggi.

Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan peranannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki. Kompetensi yang dimiliki karyawan secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen. Dengan kata lain, kompetensi yang dimiliki individu dapat mendukung sistem kerja berdasarkan tim (Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, 2009: 289). Dari kompetensi, kinerja atau kualitas pelayanan dihasilkan, kemudian dari kinerja atau kualitas pelayanan maka menghasilkan prestasi kerja dan terwujudnya efektivitas dan efisiensi.

Dalam rangka pencapaian tujuan baik secara efektif dan efisien, organisasi membutuhkan sumber daya manusia atau karyawan dengan tingkat loyalitas dan partisipasi yang tinggi yang dinamakan dengan komitmen organisasi. Di mana pada saat ini komitmen organisasi menjadi tantangan ketika melakukan pengorganisasian sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai suatu komitmen dimana karyawan yakin dan dapat menerima tujuan perusahaan serta berkeinginan untuk menjalin kerjasama dengan perusahaan tersebut. Komitmen organisasi menunjukkan suatu data dari seseorang dalam mengidentifikasikan keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi. Oleh karena itu, komitmen organisasi akan menimbulkan rasa memiliki bagi pekerja terhadap organisasinya. Ketika komitmen seorang karyawan telah tinggi maka efektifitas sumber daya organisasi secara umum akan lebih terjamin. Ini karena komitmen organisasi merupakan bagian kunci dalam manajemen sumber daya manusia.

Berdasarkan pada hasil studi pendahuluan tahun 2015 yang dilakukan kepada 30 orang karyawan diperoleh hasil bahwa semua variabel yang diteliti masih belum optimal karena masih di bawah nilai harapan yang ditargetkan oleh PT Telkom Riau Daratan.

Berdasarkan permasalahan di atas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian tentang aspek Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kompetensi dan komitmen kerja karyawan serta kinerja karyawan pada PT Telkom Riau Daratan” untuk membuktikan kebenarannya maka perlu dilakukan kajian penelitian dengan judul: **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Komitmen Karyawan serta Implikasinya pada Kinerja Karyawan PT Telkom** **Riau Daratan** **(Survey pada Kantor-Kantor PT Telkom Riau Daratan).**

**B. LANDASAN TEORI**

Kerangka pemikiran atau paradigma penelitian merupakan penjabaran dari variabel-variabel penelitian dan juga untuk melihat adanya keterkaitan antara masing-masing variabel. Sehingga dengan mudah peneliti merumuskan hasil penelitian ini. Penelitian ini didasarkan kepada pentingnya manajemen dalam suatu organisasi atau PT Telkom Riau Daratan, karena manajemen merupakan hal yang mendasar dalam mengatur sumber daya manusia untuk mencapai suatu tujuan organisasi atau lembaga. Diharapkan sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi dapat meningkatkan kinerjanya.

Sehubungan dengan penelitian ini institusi penelitian merupakan PT Telkom Riau Daratan. Diharapkan dengan adanya penelitian ini PT Telkom Riau Daratan dapat meningkatkan kinerja dengan tingginya kinerja SDM suatu institusi maka kinerja juga akan menjadi lebih baik lagi.

1. **Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Budaya Organisasi**

Banyak penelitian yang telah dilakukan mencatat bahwa perilaku pemimpin transformasional juga berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi. Menurut Bass, B.M dan Avolio B. bahwa budaya organisasi seringkali merupakan hasil kreasi para pendirinya. Secara khusus kepemimpinan yang diterapkan para pendiri organisasi dan para pemimpin membantu pembentukan budaya organisasi yang berkenaan dengan nilai-nilai dan asumsi-asumsi bersama. (*Stephen P. Robbins* dan *Timothy Judge*, 2008:281).

Kepemimpinan melibatkan lebih dari sekedar menggunakan kekuasaan dan menjalankan wewenang, serta ditampilkan pada tingkat yang berbeda. Pada tingkat individu misalnya, kepemimpinan melibatkan pemberian nasihat, bimbingan inspirasi dan motivasi. Para pemimpin membangun tim, menciptakan kesatuan, dan menyelesaikan perselisihan di tingkat kelompok, dan pada akhirnya pemimpin membangun budaya dan menciptakan perubahan dalam organisasi. (*R. A. Meller at. al.* dalam *Robert Kreitner* dan *Angelo Kinicki*, 2007).

*Edgar Schein* (2004;300-301) mengemukakan peranan pemimpin dalam budaya organisasi, dimana para pemimpin mempunyai potensi yang paling besar dalam menanamkan budaya dan memperkuat aspek-aspek budaya dengan mekanisme yaitu yang pertama perhatian atribusi maupun perilaku tidak stimulasi intelektual dan motivasi inspirasional bisa mendorong kinerja karyawan dalam mencari dan melaporkan berita yang berkualitas.

Hasil penelitian yang dilakukan Etty Indriani dan Hari Waluyo (2008) menunjukkan bahwa secara simultan kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Zafer Acar (2012) melakukan penelitian tentang budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi dalam industri logistik Turki, dengan hasil penelitian hubungan yang dilakukan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang telah diuji menggunakan analisis korelasi menghasilkan korelasi antara kepemimpinan dan budaya organisasi.

*Stephen P. Robbins and Timothy Judge* (2013) melakukan penelitian tentang Kepemimpinan, Komitmen dan Budaya sebuah Meta-Analisis dengan hasil penelitian kepemimpinan dan komitmen karyawan mempunyai hubungan yang kuat dengan budaya organisasi.

1. **Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kompetensi**

*Mitchell Langbert & Hersey Friedman* (2003), pemimpin memiliki kemampuan memotivasi bawahan dan memungkinkan mereka mempertahankan prestasi dan mencapai perubahan yang revolusioner dengan peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kompetensi yang dimiliki karyawan.

*Zhang Xiaomeng and Bartol Kathryn* (2010) menyatakan, kepemimpinan yang memiliki power berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kompetensi sebagai variabel mediasi.

*Barbuto John and Gifford Gregory* (2012) menyatakan bahwa, kepemimpinan berperan penting dalam mekompetensi karyawan, serta kompetensi karyawan berdampak pada kinerja karyawan.

*Douglas Anne* et al. (2008) menyatakan bahwa, kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kompetensi sebagai variabel intervening.

*Bernard Bass and Bruce Avolio* dalam (Marselius dan Rita, 2004) mengatakan bahwa peran kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin cenderung untuk memberikan kompetensi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Chainiral (2005) terhadap pejabat imigrasi tentang hubungan antara kepemimpinan dan keterampilan atau kompetensi mendapatkan hubungan yang positif dan kuat serta signifikan secara statistik.

1. **Hubungan Budaya Organisasi dengan Kompetensi**

Veithzal Rivai (2011:157) mengemukakan bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan mengarahkan yang merupakan faktor penting untuk efektivitas kinerja pemimpin, seperti yang diungkapkan oleh Veithzal Rivai bahwa: Dalam rangka melaksanakan peran dan fungsi sebagai manajer, kepala bidang harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga pegawai melalui kerja sama atau kooperatif juga memberikan kesempatan kepada tenaga pegawai untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga pegawai dalam berbagai kegiatan dinas. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu memberikan dukungan dan mempunyai hubungan yang baik terhadap bawahannya untuk senantiasa meningkatkan kemampuan pegawainya sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawainya.

*Lyle Spencer & Signe Spencer* seperti yang dikutip oleh Surya Dharma (2002;19) mengartikan kompetensi sebagai *“an underlying characteristic’s of an underlying characteristic’s”* yang bermakna bahwa kompetensi merupakan bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada bagian keadaan dan tugas pekerjaan. *Causally related* berarti kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau yang memprediksi perilaku dan kinerja. Sedangkan *criterion referenced* mengandung makna bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik yang diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Budi Santoso (2002:19), berpendapat bahwa; Budaya organisasi yang kuat mendasari aspek kunci pelaksanaan fungsi organisasi dalam hal efisiensi, inovasi, kualitas serta mendukung reaksi yang tepat untuk membiasakan mereka terhadp kejadian-kejadian, karena etos kerja yang berlaku mengakomodasikan ketahanan. Sebagaimana diketahui bahwa efisiensi, inovasi, kualitas serta etos kerja sebagai representatiif dari kinerja yang berbasiskan pada kompetensi.

Lebih lanjut *Michael Zwell* dalam Wibowo, (2010) mengatakan kompetensi merupakan karakter mendasar yang dimiliki seseorang berpengaruh baik pada pekerjaan maupun situasi termasuk budaya organisasi, hal ini mengidentifikasi bahwa seseorang yang kompeten dapat menunjukkan karakteristik utamanya.

1. **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen**

Pemimpin visioner secara berkala mengangkat pentingnya nilai dari bawahan yang taat sebagaiamana dalam memotivasi pengikut untuk lebih mementingkan tim (Muchiri, 2002).

 *Mu-Li Yang* (2012) menemukan bahwa dimensi kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Tuna et al. (2011) melakukan penelitian pada industri rumah sakit di Turki dan menyimpulkan bahwa kepemimpinan meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

*Dunn, B., et.al* (2012) telah melakukan penelitian tentang pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional berdasarkan teori *Allen & Meyer*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen afektif dan komitmen normatif. Tetapi, gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki terhadap komitmen kontinuan.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Fredo Walumba, dkk (2008) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan komitmen karyawan.

1. **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen**

Klara Innata Arishanti (2009:48-49) yang menguraikan hubungan antara komitmen organisasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja, dengan hasil penelitian yang membuktikan bahwa secara bersama-sama terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya dan komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Adanya komitmen organisasional yang tinggi dalam diri karyawannya berarti karyawan tersebut tinggal lebih lama menjadi anggota organisasi, menyediakan waktu sepenuhnya untuk organisasi, dan bekerja keras bagi tercapainya sasaran organisasi.

*Stephen P. Robbins* (2010:90) yang mengemukakan budaya organisasi menuntut agar para anggotanya merasa bangga mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi. Hal itu hanya akan timbul apabila semua anggota organisasi merasa memiliki organisasi tersebut. Selanjutnya ditambahkan budaya organisasi sebagai konsekuensi logis dari rasa memiliki organisasi, para anggota organisasi akan bersedia membuat komitmen termasuk memberikan pengorbanan sedemikian rupa, sehingga mereka akan ikhlas bekerja demi keberhasilan organisasi.

Sedangkan proses pembentukan budaya organisasi itu sendiri menurut *Stephen P. Robbins* dan *Timothy Judge* (2010:261) menyatakan bahwa proses pembentukan budaya organisasi diawali dengan pemikiran atau filsafat dari para pendiri organisasi, selanjutnya menentukan arah kriteria seleksi anggota baru organisasi oleh manajemen puncak melalui sosialisai, kemudian barulah terbentuk budaya dalam sebuah organisasi.

Budaya organisasi erat kaitannya dengan komitmen karyawan. Menurut Sopiah (2008:155) komitmen karyawan merupakan dimensi perilaku yang digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan bertahan sebagai anggota organisasi.

Menurut *Don Hellriegel and Jhon Solcum* (2004) budaya organisasi sebagai gabungan atau integrasi dari falsafah, idiologi nilai-nilai kepercayaan, norma, harapan-harapan, sikap dan komitmen.

Budaya adalah faktor yang sangat berpengaruh terhadap situasi dalam sebuah organisasi. Menurut Nur Indriantoro (2000) menyatakan bahwa penelitian mengenai budaya organisasional merupakan topik yang penting, karena budaya organisasi merupakan salah satu jenis aktiva tidak berwujud perusahaan yang dapat ditingkatkan melalui komitmen karyawan.

1. **Pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen**

Menurut Fadli Uus Md. dkk. (2012), menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan. Oleh karena itu dapat diidentifikasikan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka akan dapat mempengaruhi komitmen kerja karyawan yang pada akhirnya akan membentuk komitmen organisasi. Untuk meningkatkan komitmen dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kompetensi karyawan melalui pemahaman diri dan nilai-nilai yang ada didalam diri karyawan, sehingga para karyawan akan memiliki keyakinan yang kuat atas kemampuan yang dimiliki pada diri masing-masing karyawan.

Menurut *Natalie Mayer and Jhon Allen* (2005), mengemukakan bahwa karyawan yang berkomitmen kuat, bekerja keras dan menunujukkan kinerja yang lebih baik dan lebih berharga dalam organisasi. Komitmen kerja yang baik, pegawai diharapkan mampu bekerja efektif bahkan melebihi apa yang seharusnya dilakukan.

Sedangkan menurut *Jill Griffin* (2002:13), karyawan yang mempunyai kompetensi dan komitmen tinggi pada pekerjaannya akan memberikan layanan terbaik kepada pelanggan jasa. Kompetensi dan komitmen pegawai pada organisasi jasa merupakan alat utama dalam pemasaraninteraktif jasa. Pelanggan yang mendapat pelayanan yang baik dalam jasa, maka akan merekomendasikan produk organisasi ke pelanggan lain melalui word of mouth.

Selanjutnya *Graw Burr and Antonia Girardi* (2002:80) sikap kerja atau keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk berbuat terbaik untuk organisasi dan adanya keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

1. **Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja**

Menurut Sopiah, (2008:166) mengemukakan sebagai berikut: “Komitmen Karyawan, baik tinggi maupun yang rendah, akan berdampak pada: 1) karyawan itu sendiri, misalnya terhadap perkembangan karier karyawan itu di organisasi; 2) Organisasi. Karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi.

Dika Arizona dkk (2013), penelitian ini menjelaskan bahwa variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasional dapat dibuktikan secara simultan atau bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Yenny Verawati (2011), penelitian ini menunjukan bahwa variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja, dapat dikatakan jika ada kenaikan tingkat komitmen organisasi yang diberikan pada karyawan akan diikuti pula oleh peningkatan kinerja.

**C. METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey yaitu penelitian yang mengambil sampel dari populasi yang menggunakan kuesioner dan wawancara sebagai alat pengumpul utamanya. Metode survey yang ditetapkan yaitu *explanatory survey* artinya penelitian yang menggambarkan populasi dan sampel untuk menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *cross section*, yaitu penelitian dilakukan pada periode waktu tertentu, dilakukan pada PT Telkom Riau Daratan. Jenis penelitian yang digunakan adalah *deskriptif–verifikatif*. Penelitian dekriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk memperoleh deskripsi tentang ciri-ciri variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kompetensi, dan komitmen serta kinerja karyawan. Sifat penelitian varifikatif adalah penelitian yang ingin menguji kebenaran dari suatu hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan, dimana dalam penelitian ini akan menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompetensi terhadap komitmen serta berimplikasi pada kinerja karyawan.

Analisis verifikatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis *structural equation model* (*SEM*). *SEM* mampu mengukur konstruk melalui indikator-indikator serta menganalisis variabel indikator, variabel laten, meminimalisir kekeliruan pengukuran sehingga pengukuran lebih akurat.

Metode dalam pengambilan sampel pada penelitian ini dengan menggunakan *Proportional Stratified Random Sampling Method*. Teknik sampling ini memberikan peluang yang sama bagi setiap populasi untuk dipilih menjadi sampel penelitian. Penggunaan sistem *Stratified* dalam penelitian ini untuk mendapatkan data yang proporsional dari masing-masing objek penelitian.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan PT Telkom Riau Daratan. Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 180 karyawan yang tersebar pada Kantor-kantor PT Telkom Riau Daratan. Dengan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 124 orang responden.

**D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

1. **Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran/deskripsi mengenai tanggapan dari para responden mengenai kepemimpinan tranformasional, budaya organisasi, komptetensi, komitmen karyawan dan kinerja.

**Variabel Kepemimpinan Transfor-masional**

Rekapitulasi hasil jawaban responden mengenai Variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki rata-rata 3,27 dan standar deviasi 0,212 dinyatakan termasuk kategori cukup baik. Dapat disimpulkan dari empat dimensi dimana dimensi dengan nilai rata-rata tertinggi adalah dimensi pertimbangan individu dengan nilai rata-rata 3,35. Sedangkan dimensi dengan nilai rata-rata terendah adalah dimensi pengaruh ideal dengan nilai rata-rata sebesar 3,15.

**Variabel Budaya Organisasi**

Rekapitulasi hasil jawaban responden mengenai Variabel Budaya Organisasi memiliki rata-rata 3,28 dan standar deviasi 0,288 dinyatakan termasuk kategori cukup baik. Dapat disimpulkan dari tiga dimensi dimana dimensi dengan nilai rata-rata tertinggi adalah dimensi keyakinan dasar dengan nilai rata-rata 3,30. Sedangkan dimensi dengan nilai rata-rata terendah adalah dimensi nilai inti dengan nilai rata-rata sebesar 3,26.

**Variabel Kompetensi**

Rekapitulasi hasil jawaban responden mengenai Variabel Kompetensi memiliki rata-rata 3,23 dan standar deviasi 0,233 dinyatakan termasuk kategori cukup baik. Dapat disimpulkan dari lima dimensi dimana dimensi dengan nilai rata-rata tertinggi adalah dimensi motif dengan nilai rata-rata 3,39. Sedangkan dimensi dengan nilai rata-rata terendah adalah dimensi keterampilan dengan nilai rata-rata sebesar 3,06.

**Variabel Komitmen**

Rekapitulasi hasil jawaban responden mengenai Variabel Komitmen memiliki rata-rata 3,23 dan standar deviasi 0,233 dinyatakan termasuk kategori cukup baik. Dapat disimpulkan dari tiga dimensi dimana dimensi dengan nilai rata-rata tertinggi adalah dimensi komitmen kontinue dengan nilai rata-rata 3,35. Sedangkan dimensi dengan nilai rata-rata terendah adalah dimensi komitmen afektif dengan nilai rata-rata sebesar 3,14.

**Variabel Kinerja Karyawan**

Rekapitulasi hasil jawaban responden mengenai Variabel Kinerja memiliki rata-rata 3,26 dan standar deviasi 0,197 dinyatakan termasuk kategori cukup baik. Dapat disimpulkan dari delapan dimensi dimana dimensi dengan nilai rata-rata tertinggi adalah dimensi mutu pekerjaan dengan nilai rata-rata 3,52. Sedangkan dimensi dengan nilai rata-rata terendah adalah dimensi kreativitas dan daya kreasi dengan nilai rata-rata sebesar 3,01.

1. **Analisis Verifikatif**

Setelah dilakukan analisis terhadap instrumen penelitian dan analisis penskalaan dan analisis deskriptif, maka data yang sudah dikumpulkan selanjutnya digunakan untuk menganalisis dan menguji rumusan pengujian hipotesis berdasarkan *Structural Equation Modelling.*

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan program Lisrel, pada persamaan struktural di atas terdapat tiga substruktur persamaaan dengan menggunakan nilai *estimasi equation*, yaitu:

ᶯy = ⋎1ξ1 + ⋎2ξ2 + ⋎3ξ3 +ζ₁……………. (persamaan 1)

ηy = 0.3646\*ξ1 + 0.2655\*ξ2 + 0.3036\*ξ3 + ζ₁= 0.01469 , R² = 0.7769

 (0.0487) (0.0573) (0.0701) (0.00787)

 4.8792 2.2374 4.3237 0.5271

ᶯz = ᵝᶯy + ζ2……………………. (persamaan 2)

ηz = 0.8954\*ᶯy + ζ2= 0.01149, R² = 0.8017

 (0.1165) (0.02493)

 8.6326 0.4609

Pengaruh langsung variabel Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen adalah sebesar 13,30% sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui Budaya Organisasi dan Kompetensi secara berurutan adalah sebesar 8,55% dan 9,13%. Pengaruh langsung variabel Budaya Organisasi terhadap Komitmen adalah sebesar 7,05% sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi secara berurutan adalah sebesar 8,55% dan 6,38%. Pengaruh langsung variabel Kompetensi terhadap Komitmen adalah sebesar 9,22% sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi secara berurutan adalah sebesar 9,13% dan 6,38%.

Berdasarkan hasil perhitungan total pengaruh secara parsial paling besar adalah variabel Kepemimpinan Transformasional dengan total pengaruh terhadap Komitmen sebesar 30,98%. Sehingga dapat ditarik kesimpulan untuk meningkatkan Komitmen haruslah didukung dengan adanya Kepemimpinan Transformasional yang baik. Meski demikian pengaruh variabel lain yang berpengaruh terhadap Komitmen yang diteliti pada penelitian ini juga cukup besar yaitu Budaya Organisasi sebesar 21,98% dan Kompetensi sebesar 24.73%.

Hasil pengujian statistik yang menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan yang didasarkan pada besarnya nilai Fhitung = 139,3158 > Ftabel = 2,6802. artinya, terdapat pengaruh secara linier antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompetensi terhadap komitmen kerja atau dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan (bersama-sama) antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompetensi terhadap komitmen kerja.

Jika dilihat dari hasil perhitungan koefisien determinansi (R2) yang dinyatakan dalam persentase menggambarkan besarnya total pengaruh variabel *independen* yang terdiri dari variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompetensi terhadap komitmen kerja sebesar 77,69% dalam peningkatan komitmen kerja, sedangkan faktor-faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi komitmen kerja yaitu sebesar 22,31%. Epsilon pada sub struktur pertama menurut kajian pustaka yang didasarkan kepada landasan teoritik dan landasan empirik pada penelitian ini, maka epsilon adalah kemampuan pimpinan, keterlibatan karyawan, pekerjaan karyawan dan semangat kerja.

Makna dari pengujian statistik tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompetensi memiliki total peranan sebesar 77,79% dalam peningkatan komitmen organisasi, sedangkan 22,31% dipengaruhi oleh variabel lain. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen kerja akan bergantung pada kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompetensi.

* + - * 1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen kerja karyawan secara langsung (13,30%) dan secara tidak langsung (30,39%);
				2. Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen kerja karyawan secara langsung (7,05%) dan secara tidak langsung (21,98%);
				3. Sedangkan pengaruh kompetensi terhadap komitmen kerja karyawan secara langsung (9,22%) dan secara tidak langsung (24,73%).

Variabel yang dominan mempengaruhi komitmen kerja yaitu variabel kepemimpinan transformasional dengan nilai 30,98%, kemudian variabel budaya organisasi memiliki pengaruh terkecil dengan nilai 21,98%.

Melihat nilai pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa dari sub struktur pertama di dapat variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompetensi dengan nilai pengaruh langsung lebih kecil dari pengaruh tidak langsung, kecilnya nilai pengaruh langsung menandakan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompetensi merupakan variabel yang tidak dominan dalam membentuk komitmen kerja, sehingga ketiga variabel tersebut merupakan satu kesatuan dalam artian harus bersinergi dalam membentuk komitmen kerja karyawan.

Besarnya kontribusi kepemimpinan transformasional dalam mempengaruhi komitmen kerja karyawan dikarenakan peran kepemimpinan dalam melaksanakan kepemimpinan dengan kepemimpinan transformasional menempatkan seorang pemimpin dalam memberi tahu bawahannya untuk berpikir secara inovatif, memberikan pelatihan kepada bawahan, mengambil keputusan yang bijaksana dan membantu bawahan untuk mengembangkan kemampuan, hal itu akan meningkatkan tingkat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasinya. Dengan terbentuknya kepemimpinan transformasional yang baik akan terbentuk pula budaya organisasi dan kompetensi karyawan dalam bekerja.

Fatima Bushra, et. al (2011) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa jika seorang pemimpin selalu memberi tahu bawahannya untuk berpikir secara inovatif, memberikan pelatihan kepada bawahan, mengambil keputusan yang bijaksana dan membantu bawahan untuk mengembangkan kemampuan, hal itu akan meningkatkan tingkat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasinya. Soegihartono (2012), menyimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki efek positif terhadap komitmen. Kepemimpinan akan meningkatkan komitmen karyawan. Azman Ismail et al. (2011), dalam studinya menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dalam menjalankan fungsi kerja secara langsung akan meningkatkan komitmen. Tuna et. al. (2011), dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen dan loyalitas terhadap organisasi. Seorang pemimpin dengan tingkat kepercayaan diri bisa menjadi teladan bagi bawahannya dalam pengambilan keputusan. Seorang pemimpin yang mengkomunikasikan misi, visi dan tujuan organisasi dapat menginspirasi kepercayaan dan kepercayaan bawahan. Melalui kepercayaan bawahan terhadap pemimpin berarti bawahan menghormati kepemimpinan yang akan meningkatkan komitmen bawahan.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen kerja, diperoleh nilai keofisien jalur sebesar 0,3646, dan hasil pengujian secara statistik yang menunjukkan bahwa pengaruh signifikan yang didasarkan besarnya nilai thitung = 4,4792 > ttabel = 1,9799, artinya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen kerja. Kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi terhadap komitmen kerja sebesar 0,3646. Semakin baik kepemimpinan transformasional, maka akan meningkatkan komitmen kerja.

Hasil penelitian dan pengolahan data terlihat bahwa variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap komitmen kerja. Pengaruh langsung sebesar 13,30%, pengaruh tidak langsung melalui budaya organisasi sebesar 8,55%, pengaruh tidak langsung melalui kompetensi sebesar 9,13% dan total pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen kerja sebesar 30,98%. Artinya kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi dalam membentuk komitmen kerja sebesar 30,98%, sehingga jika kepemimpinan transformasional meningkat, maka komitmen kerja akan meningkat 30,98%. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen kerja karyawan. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terbesar terhadap komitmen kerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori dan penelitian yang dilakukan Salder dalam Wuradji (2008:48), menyatakan kepemimpinan transformasional adalah suatu kepemimpinan dimana seorang pemimpin menerapkan komitmen dengan berbagai nilai-nilai dan berbagai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional pada dasarnya dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan minat dalam bekerja (Andhika Kresnandito, 2012:80).

Penelitian yang dilakukan oleh Marnis Atmojo (2012), menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Munyeka Wiza dan Ngirande Hlanganipai (2014) menyatakan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi. Pemimpin yang efektif dapat dipercaya dan mungkin mempengaruhi memotivasi bawahan untuk tetap tinggal dalam organisasi dan merasa menjadi bagian dari organisasi. Fatima Bushra, et. al (2011) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa jika seorang pemimpin selalu memberi tahu bawahannya untuk berpikir secara inovatif, memberikan pelatihan kepada bawahan, mengambil keputusan yang bijaksana dan membantu bawahan untuk mengembangkan kemampuan, hal itu akan meningkatkan tingkat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasinya. Soegihartono (2012), menyimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki efek positif terhadap komitmen. Kepemimpinan akan meningkatkan komitmen karyawan. Azman Ismail et al. (2011), dalam studinya menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional ber-pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dalam menjalankan fungsi kerja secara langsung akan meningkatkan komitmen. Tuna et. al. (2011), dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkat-kan komitmen dan loyalitas terhadap organisasi. Seorang pemimpin dengan tingkat kepercayaan diri bisa menjadi teladan bagi bawahannya dalam pengambilan keputusan. Seorang pemimpin yang mengkomunikasikan misi, visi dan tujuan organisasi dapat menginspirasi kepercayaan dan kepercayaan bawahan. Melalui kepercayaan bawahan terhadap pemimpin berarti bawahan menghormati kepemimpinan yang akan meningkatkan komitmen bawahan.

Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen kerja, diperoleh nilai keofisien jalur sebesar 0,2655, dan hasil pengujian secara statistik yang menunjukkan bahwa pengaruh signifikan yang didasarkan besarnya nilai thitung = 3,2374 > ttabel= 1,9799, artinya budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen kerja. Budaya organisasi memberikan kontribusi terhadap komitmen kerja sebesar 0,2655. Semakin baik budaya organisasi, maka akan meningkatkan komitmen kerja.

Hasil penelitian dan pengolahan data terlihat bahwa variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap komitmen kerja. Pengaruh langsung sebesar 7,05%, pengaruh tidak langsung melalui kepemimpinan transformasional sebesar 8,55%, pengaruh tidak langsung melalui kompetensi sebesar 6,38% dan total pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen kerja sebesar 21,98%. Artinya budaya organisasi memberikan kontribusi dalam membentuk komitmen kerja sebesar 21,98%, sehingga jika budaya organisasi meningkat, maka komitmen kerja akan meningkat 21,98%. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen kerja karyawan. Budaya organisasi memiliki pengaruh terkecil terhadap komitmen kerja karyawan.

Budaya merupakan implementasi dari sikap menjadi perpaduan antara nilai yang ditanamkan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan dengan persepsi karyawan dalam upaya bertahan di perusahaan. Budaya organisasi dibangun dengan baik di perusahaan yang akan mempengaruhi perilaku karyawan yang selanjutnya akan mengarah pada kinerja kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori dan penelitian yang dilakukan oleh Pirzada Sami, dkk., (2011) Dengan terbentuknya budaya organisasi yang baik, akan semakin banyak karyawan yang bekerja untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Budaya organisasi akan meningkatkan tingkat kreativitas yang tinggi. Untuk meningkatkan komitmen organisasi, karyawan akan dilibatkan untuk menyelesaikan semua tugas dan tanggung jawabnya. Membangun komitmen organisasional lebih berguna, karena bisa menjadikan perusahaan sebagai tempat yang menyenangkan. Yenny Verawati (2011), menyatakan bahwa komitmen organisasi yang diberikan kepada karyawan merupakan salah satu variabel yang paling berpengaruh terhadap tingkat kinerja organisasi. Komitmen organisasi menunjukkan kekuatan keterlibatan dan loyalitas kepada organisasi. Komitmen organisasi menunjukkan kepercayaan diri, kemampuan dan keinginan kuat untuk melibatkan diri dan mempertahankan dirinya dalam organisasi, sehingga akan menjadi komponen efektifitas dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Klara Innata Arishanti (2009:48-49), yang menguraikan hubungan antara komitmen organisasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja, dengan hasil penelitian yang membuktikan bahwa secara bersama-sama terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya dan komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Adanya komitmen organisasional yang tinggi dalam diri karyawannya berarti karyawan tersebut tinggal lebih lama menjadi anggota organisasi, menyediakan waktu sepenuhnya untuk organisasi, dan bekerja keras bagi tercapainya sasaran organisasi.

*Stephen P. Robbins* dan *Timothy Judge* (2010:90), yang mengemukakan budaya organisasi menuntut agar para anggotanya merasa bangga mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi. Hal itu hanya akan timbul apabila semua anggota organisasi merasa memiliki organisasi tersebut. Selanjutnya ditambahkan budaya organisasi sebagai konsekuensi logis dari rasa memiliki organisasi, para anggota organisasi akan bersedia membuat komitmen termasuk memberikan pengorbanan sedemikian rupa, sehingga mereka akan ikhlas bekerja demi keberhasilan organisasi.

Menurut *Don Hellriegel* dan *Jhon Solcum* (2004), budaya organisasi sebagai gabungan atau integrasi dari falsafah, idiologi nilai-nilai kepercayaan, norma, harapan-harapan, sikap dan komitmen.

Hasil penelitian ini mendukung hasil studi empiris yang dilakukan oleh Abdul Hakim, dkk (2015) yang membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja, dan komitmen organisasi memiliki peran penting sebagai variabel perantara antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja karyawan, diperoleh nilai keofisien jalur sebesar 0,8954, dan hasil pengujian secara statistik yang menunjukkan bahwa pengaruh signifikan yang didasarkan besarnya nilai thitung = 15,7895 > ttabel = 1,9799, artinya komitmen kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen kerja memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan tim sebesar 0,8954. Semakin baik komitmen kerja, maka akan meningkatkan kienrja karyawan.

Komitmen memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Total kontribusi komitmen terhadap kinerja karyawan sebesar 80,17%. Komitmen organisasi memberikan kontribusi lebih tinggi daripada pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompetensi. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi terbukti berfungsi sebagai faktor intervening terhadap kinerja karyawan.

Hal ini sejalan dengan teori dan penelitian yang dilakukan oleh *Robert Mathis* *and Jhon Jackson* (2002), komitmen organisasi adalah sejauh mana karyawan percaya dan menerima tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. *Natalie Mayer and Jhon Allen* (2005), mengemukakan bahwa indikator komitmen terdiri dari komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa atasan berkeinginan untuk berkarya di perusahaan yang dipicu oleh adanya komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan.

Menurut Sopiah (2008:166), mengemukakan sebagai berikut: “Komitmen karyawan, baik tinggi maupun yang rendah akan berdampak pada: 1) karyawan itu sendiri, misalnya terhadap perkembangan karir karyawan itu di organisasi; 2) Organisasi. Karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi.

Dika Arizona dkk. (2013), penelitian ini menjelaskan bahwa variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasional dapat dibuktikan secara simultan atau bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Yenny Verawati (2011), penelitian ini menunjukan bahwa variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja, dapat dikatakan jika ada kenaikan tingkat komitmen organisasi yang diberikan pada karyawan akan diikuti pula oleh peningkatan kinerja.

Hasil uji kelayakan model menunjukan bahwa model penelitian telah memenuhi kriteria *the goodness of an econometric* model atau karakteristik yang dapat diharapkan dan dijabarkan sebagai berikut:

## *Theoretical Plausability*

Model penelitian ini memperlihatkan bahwa hasil uji sesuai dengan ekspektasinya dan teori manajemen SDM yang menjadi dasar pemikiran dengan kajian pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kompetensi terhadap Komitmen serta implikasinya terhadap Kinerja Karyawan.

## *Accuracy of The Estimates of The Parameters*

Model penelitian ini menghasilkan estimator koefisien jalur yang akurat atau tidak bias dan signifikan. Asumsi analisis terpenuhi dan probabilitas kesalahan statistik dari model sangat rendah (*p-value* =0,000) atau dibawah tingkat signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0.05 untuk semua hipotesisnya.

## *Explanatory Ability*

Model penelitian ini memiliki kemampuan yang tinggi dalam menjelaskan hubungan antar fenomena variabel manajemen yang dikaji. Standard Error (SE) lebih kecil daripada ½ kali nilai mutlak koefisien jalurnya (SE < ½ ρ)

1. **Uji Hipotesis 1**

Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Komitmen

*SE* Kepemimpinan Transformasional = 0,0487 < ½ (0,3646)

*SE* Budaya Organisasi = 0,0573 < ½ (0,2655)

*SE* Kompetensi = 0,0701 < ½ (0,3036)

1. Uji Hipotesis 2

Terdapat pengaruh Komitmen terhadap Kinerja Karyawan

*SE* Komitmen = 0,1165 < ½ (0,8954)

## *Forecasting Ability*

Model penelitian ini memiliki kemampuan prediksi yang tinggi atas perilaku variabel terikat sebagaimana ditunjukan oleh tingginya koefisien determinasi model yang mendekati atau melebihi 50% dengan perincian sebagai berikut:

* 1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Komitmen sebesar 77,69%.
	2. Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja Karyawan sebesar 80,17%.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model yang disusun telah memenuhi kriteria kelayakan model (*the goodness of an econometric)* yang dilandasi perspektif teori yang kuat, sehingga dapat memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu dan bagi kebijakan atau pemecahan masalah.

**E. KESIMPULAN**

1. Gambaran mengenai Seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional, dan iklim kerja terhadap komitmen dosen baik secara simultan maupun secara parsial pada Perguruan Tinggi Swasta di Riau adalah sebagai berikut:
	1. Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transformasional, dan iklim kerja secara simultan terhadap komitmen organisasi, dimana pengaruh Kepemimpinan Transformasional, dan Iklim Kerja terhadap Komitmen sebesar 73,21%. Adapun pengaruh variabel lain yang tidak diteliti, sebesar 26,79%. Pengaruh secara langsung variabel kepemimpinan (8,56% secara langsung dan 21,21% secara tidak langsung) lebih kecil dibandingkan dengan variabel variabel iklm kerja (39,35% secara langsung dan 52,00% secara tidak langsung) terhadap komitmen kerja dosen
	2. Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan besaran pengaruh 21,21%. Pengaruh Ideal memiliki nilai *loading factor* terbesar dibandingkan dengan dimensi lain yaitu sebesar 0,6379. Hal ini menunjukan bahwa Pengaruh Ideal merupakan factor pembentuk variabel Kepemimpinan Transformasional terbesar, hal ini mengindikasikan bahwa Pengaruh Ideal yang baik merupakan keunggulan dari Pimpinan Perguruan Tinggi Swasta yang ada di Provinsi Riau.
	3. Terdapat pengaruh yang signifikan dari iklim kerja terhadap komitmen organisasi dengan besaran pengaruh 52,00%. Tanggung Jawab memiliki nilai *loading factor* terbesar dibandingkan dengan dimensi lain yaitu sebesar 0,7534. Hal ini menunjukan bahwa Tanggung Jawab merupakan faktor pembentuk variabel Iklim Kerja terbesar, hal ini mengindikasikan bahwa dengan Tanggung Jawab yang baik merupakan keunggulan dari adalah Dosen Tetap Perguruan Tinggi Swasta yang ada di Provinsi Riau.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan dari komitmen organisasi terhadap kerjasama tim dengan besaran pengaruh 78,77%. Berorientasi Pada Manusia memiliki nilai *loading factor* terbesar dibandingkan dengan dimensi lain yaitu sebesar 0,6818. Hal ini menunjukan bahwa dimensi Komitmen Afektif merupakan faktor pembentuk variabel Komitmen terbesar, hal ini mengindikasikan bahwa memiliki dimensi Komitmen Afektif yang baik merupakan keunggulan dari Dosen Tetap Perguruan Tinggi Swasta yang ada di Provinsi Riau.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan dari kerjasama tim terhadap kinerja dosen dengan besaran pengaruh 81,89%. Konteks memiliki nilai *loading factor* terbesar dibandingkan dengan dimensi lain yaitu sebesar 0,8181. Hal ini menunjukan bahwa dimensi Konteks merupakan faktor pembentuk variabel Kerjasama Tim terbesar, hal ini mengindikasikan bahwa Dosen Tetap Perguruan Tinggi Swasta yang ada di Provinsi Riau memiliki dimensi Konteks yang baik.

**F. SARAN - SARAN**

1. Saran mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, dan iklim kerja terhadap komitmen dosen baik secara simultan maupun secara parsial pada Perguruan Tinggi Swasta di Riau adalah sebagai berikut:
2. Langkah kongkrit meningkatkan komitmen kerja dosen diantarnya sebagai berikut:
3. Menciptakan kondisi dosen yang selalu termotivasi untuk berprestasi diperlukan program akademik yang dapat mendorong dosen agar meningkatkan pengetahuan dan keterampilan profesinya, memberi dukungan positif bagi dosen untuk mengembangkan karier dan strata akademisnya, baik atas inisiatif sendiri maupun prakarsa dari pihak kelembagaan yang terkait.
4. Menerapkan sistem kompetisi sehat terutama dalam hal pengembangan karier pegawai. Dengan tetap mempertimbangkan dan memperhatikan perundang-undangan yang berlaku dalam hal pengembangan karier pegawai sudah saatnya mempertimbangkan aspek profesionalitas dengan kompetisi sehat. Hanya pegawai atau dosen yang memiliki kemampuan dan prestasi yang harus diberikan peluang untuk menduduki jabatan tertentu yang tersedia.
5. Mengatur sistem pemberian insentif atau konvensasi bagi pegawai yang transparan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam pekerjaan. Kepuasan kerja yang diperoleh seseorang dari pekerjaannya berbanding lurus dengan adanya imbalan yang sesuai dengan harapannya maupun akibat lain yang menyenangkan dari pekerjaannya.
6. Frekuensi pemberian penghargaan baik material maupun non-material kepada dosen yang berprestasi agar ditingkatkan baik secara individu maupun secara kelompok.

Adapun saran yang ditambahkan oleh *expert judment* dalam peningkatan komitmen perlu meningkatkan aspek loyalitas dosen dalam bekerja.

1. Dalam upaya peningkatan kapabilitas Kepemimpinan Transformasional, diperlukan upaya peningkatan kompetensi konseptual dan kompetensi teknikal melalui pendidikan dan pelatihan yang relevan, kongkrit dan berkesinambungan. Disamping itu dalam tindakan operasional pimpinan perlu meningkatkan insentif bagi pegawai yang berprestasi, dan pemimpin harus terus menerus mengembangkan kreativitas berpikirnya, serta pimpinan harus mampu mengartikulasikan visi yang mendorong dan memberikan inspirasi kepada pengikutnya agar terjadi keselarasan antara tujuan individu dan organisasi. Adapun saran yang ditambahkan oleh *expert judment* dalam peningkatan kepemimpinan transformasional pemimpin perlu meningkat aspek keteladanannya di mata dosen.
2. Dalam upaya peningkatan iklim kerja dosen dengan cara meningkatkan sarana dan prasarana tempat kerja dosen, untuk satu orang dosen mempunyai satu meja. Agar para dosen semakin semangat untuk bekerja dan dapat memberikan kinerja yang maksimal bagi perguruan tinggi. Langkah-langkah kongkrit yang dapat dilakukan antara lain:
3. Memperbaharui warna cat kantor dengan warna yang lebih cerah agar dapat memicu semangat kerja karyawan.
4. Memperbaiki desain ruangan kerja menjadi lebih tertata rapi, sehingga memberikan ruang gerak yang cukup luas bagi karyawan dan agar tidak terkesan sumpek.

Faktor kebersihan juga harus selalu diperhatikan, perguruan tinggi harus menyediakan tempat pembuangan sampah yang memadai, dan memberikan himbauan kepada dosen, karyawan dan mahasiswa untuk menjaga kebersihan tempat kerjanya, dengan tempat kerja yang bersih dari sampah maka terhindar juga dari timbulnya bau-bauan tidak sedap

Adapun saran yang ditambahkan oleh *expert judment* dalam peningkatan iklim kerja perlu meningkatkan aspek sarana-prasarana dosen dalam bekerja.

1. Dalam peningkatan pengaruh komitmen terhadap kerjasama tim, maka disarankan untuk dapat meningkatkan komitmen pada Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Riau yang lebih efektif. Disamping itu seluruh dimensi komitmen harus terus menerus disempurnakan, dikembangkan dan dilaksanakan secara konsekuen dan konsisten. Serta untuk dapat membangun kerja sama dalam tim yang solid dan efektif dalam proses sebuah tim bisa diwujudkan dengan beberapa langkah kongrit diantaranya: 1). Membangun kepercayaan dan saling menghormati. 2). Mengatur ekspektasi bersama. 3). Pemimpin tim yang dapat memfasilitasi komunikasi diantara anggota tim. 4). Menanamkan sikap saling memiliki dalam kelompok (*Sense of belonging*). 5). Melihat sisi positif dari perbedaan pendapat. 6). Pengkajian performa tim dan umpan balik. Adapun saran yang ditambahkan oleh *expert judment* dalam peningkatan kerjasama tim perlu meningkatkan aspek proses, dengan adanya manajemen konflik/aturan-aturan yang berlaku diperguruan tinggi.
2. Dalam peningkatan pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja dosen, maka disarankan untuk dapat meningkatkan kinerja dosen pada Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Riau yang lebih optimal, maka dalam meningkatkan kontribusi kerjasama tim terhadap kinerja dosen, pimpinan harus mampu untuk memfasilitasi bawahan untuk dapat mengembangkan diri mereka untuk mendapatkan kompetensi yang semakin meningkat melalui seminar dan pelatihan. Adapun saran yang ditambahkan oleh *expert judment* dalam peningkatan kinerja dosen perlu meningkatkan aspek penelitian, dengan adanya rencana induk penelitian, road map yang jelas akan mencapai target dan luaran dari penelitian yang diharapkan

**G. DAFTAR PUSTAKA**

**BUKU-BUKU**

Bambang Wahyudi., 2002., *Manajemen Sumber Daya Manusia*., Sulita., Bandung.

Burr. G dan Girardi. A., 2002., *Complexity and Knowledge Managemen.,* Gramedia Pustaka., Bandung.

Dharma, Surya., 2002., Paradigma Baru: Manajemen Sumber Daya Manusia.*,* Amara Books., Yogyakarta.

Griffin, Jill., 2002., *Customer Loyalty.*, Penerbit Erlangga., Jakarta.

Hellriegel, Don & John W. Solcum., 2004., *Organization Behavior.,* 10th Edition., Thomson Learning., Ohio.

Klara, Innata, Arishanti., 2009., Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja., Proceeding Pesat (Psikologi, Ekonomi, Sastra, Arsitektur, & Sipil)., Vol. 3., Universitas Gunadarma., Depok.

Kreitner, Robert, Kinicki, Angelo., 2007., Organizational Behavior., 7th Edition.,

Pabundu, Tika., 2006., Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan., Cetakan Pertama, PT Bumi Aksara., Jakarta.

Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi., 2010., *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*., Cetakan Ke-7. Penerbit., PT Raja Grafindo Persada., Jakarta.

\_\_\_\_\_., 2009., Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi., Raja Grafindo Persada., Jakarta.

Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge., 2015., Perilaku Organisasi, Edisi 16., Salemba Empat., Jakarta

­­­­\_\_\_\_\_..2008., Perilaku Organisasi Edisi ke-12., Salemba Empat., Jakarta.

Schein, Edgar., 2004., *Organizational Culture and Leadhership*., Jossey-Bass., San Fransisco.

Spencer, Lyle, M And Signe, M, Spencer., 2003., *Competency Work, Model For Superior Perform*. Jhon Wiley And Son.Inc.

Sopiah. S, 2008., Perilaku Organisasional., CV Andy., Yogyakarta.

Wibowo., 2010., Manajemen Kinerja., Edisi Ketiga., Penerbit Rajawali Pers., Jakarta.

Yukl, Gary., 2010., *Leadership in Organization* (Kepemimpinan dalam Organisai)., Alih Bahasa Budi Supriyanto., PT Indeks., Jakarta.

**JURNAL DAN DISERTASI**

Arizona, Dika., dkk., 2013., Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Malang). Jurnal Agribisnis perikanan,. Vol 1 No. 1., Universitas Brawijaya., Malang.

Aryee, S., Walumbwa, F.O., Zhou, Q. and Hartnell, C.A., 2012., *Transformational Leadership, Innovative Behavior, And Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes* *on Telecommunication Company*. *Human Performance*, *25*(1), pp.1-25.

Bass, B.M dan Avolio, B. 1990, *“The Implications of Transaksional and Transformational”*, Team and Organization Development, 4, p.231-273.

Chainiral., 2005., Hubungan Kompetensi dengan Kinerja Pejabat Imigrasi., Jurnal FISIP UI Dep. Ilmu Administrasi, Depok.

Dunn, B., Richter, C., Kvitek, D. J., Pugh, T., & Sherlock, G., 2012., *Analysis of the Saccharomyces cerevisiae pan-genome reveals a pool of copy number variants distributed in diverse yeast strains from differing industrial environments*. *Genome research*, *22*(5), 908-924

Fadli, Uus Md., dkk., 2012., Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap Komitmen Kerja (Studi Kasus pada PT PLN (Persero) Rayon Rengasdengklok)., Jurnal Manajemen., (Vol.09 No.2).

John, E, Barbuto, Jr, And Gregory, T, Gifford., 2012*., Motivation And Leader-Member Exchange: Evidence Counter To Similarity Attraction Theory*., Internationl Journal Of Leadership Studies. Vo. 7. Iss. 1. Pp. 18-28.

Langbert, Mitchell dan Friedman, Hersey., 2003., *Perspectives on transformational leadership in the Sanhedrin of ancient Judaism.* Jurnal Businnes, Management dan Strategy., Vol. 41 Issue 2. Page 199-207

Marselius, ST., dan Rita, A., 2004., Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan., Jurnal Psyche. Vol. 1 No. 1; 35-49.

Mu Li-Yang., 2012., *“Transformasional Leadership and Taiwanese Public Relations Practitioners Job Satisfaction and Organizational Commitment”.,* *Social Behaviour Personality*, No. 40(1) Pp.31-46.

Walumba, Fredo, Avalio, Burce J., Zhu, Weichun., 2008., “*How Transformational Leadership Weaves Its Influence on Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs*”, Personnel Psychology 2008, 61, pp. 793-825.

Xiaomeng, Zhang, And Kathryn, M, Bartol., 2010., *Linking Empowering Leadership And Employee Creativity: The Influence Of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation And Creativity Process Engagment*., Academy of Management Journal., Vol. 53. No. 1.

**UNDANG-UNDANG DAN PERATURAN PEMERINTAH**

Undang-Undang RI No. 219 tahun 2003 tentang BUMN.