

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI PADA KINERJA ORGANISASI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI PEMODERASI

I Kadek Jati Asmara¹
A.A.G.P. Widanaputra²

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail: jati.kadek7@gmail.com/ phone: +628993120026

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kinerja LPD, budaya organisasi pada kinerja LPD, dan motivasi kerja memoderasi hubungan gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja LPD dan budaya organisasi pada kinerja LPD. Penelitian dilakukan pada LPD di Kabupaten Badung. Sampel ditentukan dengan metode *probability sampling* dengan teknik *proportiantie stratified random sampling* memperoleh sampel sebanyak 55 LPD. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Moderated Regression Analysis* (MRA). Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh pada kinerja organisasi, budaya organisasi tidak berpengaruh pada kinerja organisasi, motivasi kerja tidak mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja organisasi. Motivasi kerja mampu memoderasi budaya organisasi pada kinerja organisasi.

Kata kunci: gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja, kinerja LPD

ABSTRACT

Purpose of this study to determine effect of transformational leadership style on performance LPD, LPD organizational culture on performance, and motivation moderate relationship of transformational leadership style on performance LPD and LPD organizational culture on performance. The study was conducted at LPD in Badung. The sample is determined by probability sampling method with stratified random sampling technique proportionate obtain sample 55 LPD. Data analysis technique is Moderated Regression Analysis. The analysis showed that transformational leadership style no effect on performance of organization, organizational culture no effect on performance of organization, motivation not able moderate influence of transformational leadership on organizational performance. Motivation able moderate organizational culture on organizational performance.

Keywords: *transformational leadership, organizational culture, motivation, performance LPD*

PENDAHULUAN

Individu, kelompok, maupun organisasi memerlukan suatu penilaian yang digunakan untuk mengetahui hasil capaian tujuan yang telah dirancang yang sering disebut dengan kinerja. Kinerja merupakan sebuah gambaran mengenai seberapa besar pencapaian suatu program dapat menghasilkan manfaat bagi organisasi berupa finansial maupun non-finansial (Mahsun, 2006:25). Kinerja organisasi mampu memberikan manfaat finansial berupa penambahan laba bagi organisasi.

Laba merupakan indikator untuk menilai kinerja operasional perusahaan. Laba yang dilaporkan mencerminkan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam mencapai tujuan operasional yang telah ditetapkan. Informasi mengenai laba dapat ditemukan di dalam laporan keuangan untuk mengetahui seberapa baik kinerja manajemen perusahaan dapat dilakukan dengan melihat dan mengevaluasi jumlah laba yang dihasilkan perusahaan sehingga bisa memperkirakan return yang diperoleh. Informasi laba merupakan komponen dari laporan keuangan yang memiliki potensi yang sangat penting baik bagi pihak internal maupun eksternal. Informasi laba merupakan perhatian utama dalam mengukur keberhasilan atau kegagalan bisnis dalam mencapai tujuan operasional yang telah ditetapkan sehingga keberlangsungan perusahaan dapat dipertahankan (Siallagan & Machfoeds, 2006).

Kepemimpinan dan budaya yang ada di setiap organisasi berpengaruh terhadap perbedaan pola pikir antara masyarakat desa dan kota. Perbedaan pola pikir mampu mengakibatkan hasil capaian suatu organisasi berbeda dengan

organisasi yang lain. Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi meningkatkan kinerja organisasi yang dilakukan oleh (Rizqi, 2015:7). Bertolak belakang dengan hasil penelitian tersebut, Susantoso (2013) dan Parlinda & Wahyuddin (2009) menyatakan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi menurunkan kinerja organisasi. Terjadi ketidakkonsistenan hasil penelitian tersebut diduga adanya pemoderasi berupa motivasi kerja. Motivasi kerja dipilih oleh sebab pemimpin tidak hanya memberikan arahan dan menentukan seperti apa arah perusahaan, akan tetapi juga bagaimana setiap individu termotivasi dari dalam maupun dari luar dirinya untuk bekerja lebih baik dalam memahami situasi dan kondisi organisasi.

Kepemimpinan, budaya, dan motivasi berkaitan erat dengan organisasi. David M. Walker (Morse dkk., 2007:9) menyatakan bahwa pada era modern dibutuhkan banyak pemimpin yang perlu mentransformasi kepemimpinan untuk menjadikan daerahnya lebih maju dan mampu bersaing di masa depan. Walker berpandangan bahwa organisasi memerlukan pemimpin yang berpikir strategis, berorientasi jangka panjang, dan berwawasan luas, serta berfokus pada pencapaian hasil saat ini. Organisasi di masing-masing daerah perlu mentransformasi kepemimpinan dan orientasi jangka panjangnya untuk lebih maju di masa depan. Dikaitkan dengan Provinsi Bali yang memiliki organisasi yang homogen antara satu desa dengan desa yang lainnya dan hampir di setiap desa memiliki organisasi ini yaitu Lembaga Perkreditan Desa (LPD). LPD diharapkan lebih maju dan mampu bersaing dengan organisasi keuangan lainnya seperti bank umum di masing-masing desa.

UU Desa No. 6 Tahun 2014 pasal 116 ayat (2) menyatakan bahwa ada 2 jenis desa, yaitu Desa dan Desa Adat. LPD di Bali berasal dari tradisi Bali yang memiliki dua jenis desa yaitu desa dinas dan desa adat. Desa sebagai lembaga formal pemerintah yang berlaku secara nasional di Indonesia. Desa adat bersifat adat terhadap pengelolaan sumber daya lokal dan kehidupan sosial budaya masyarakat desa. Desa adat memiliki hak untuk mengatur dan mengelola kekayaan desa adat. Pengelola kekayaan desa adat ini adalah LPD. Peraturan Daerah Propinsi Bali Nomor 8 Tahun 2002 tentang Lembaga Perkreditan Desa, pada Pasal 2 ayat (1) yang berbunyi Lembaga Perkreditan Desa merupakan badan usaha keuangan milik desa yang melaksanakan kegiatan di lingkungan desa dan untuk karna desa. LPD saat ini mampu memberikan kontribusi peningkatan ekonomi bagi krama desa pakraman.

Perkembangan LPD saat ini masih memiliki kekurangan dan beberapa yang bermasalah. MetroBali (2015) dan BaliTribune (2016) memberitakan bahwa permasalahan LPD berkaitan dengan penggelapan dana LPD, kurang koordinasi antara atasan dan bawahan, kredit bermasalah, kurang mampu memprediksi situasi dan kondisi yang terjadi di masyarakat yang mampu mempengaruhi intern LPD. Pimpinan LPD berperan penting dalam menciptakan gaya kepemimpinan yang tepat bagi organisasi agar bagaimana caranya mengelola perilaku bawahannya untuk meningkatkan aset yang dimiliki LPD.

Gaya kepemimpinan sangat penting bagi sebuah organisasi. Gaya kepemimpinan diukur dari sikap pemimpin untuk menjalankan organisasinya demi penyerapan aset yang tinggi dari masyarakat desa adat. Gaya kepemimpinan

masih diperdebatkan sebagai isu di berbagai organisasi. Pengertian gaya kepemimpinan adalah pemahaman pola-pola perilaku yang relatif stabil yang dimanifestasikan oleh para pemimpin (Fred, 2011: 16). Pemimpin diharapkan mampu beradaptasi untuk menggunakan pendekatan berkaitan dengan adat-istiadat. Adat-istiadat inilah yang harus diperhatikan pemimpin.

LPD di tiap-tiap desa adat mengutamakan tingkat pelayanannya kepada masyarakat sehingga budaya organisasi pun mengikuti kondisi masyarakat setempat. Bawahan di LPD diharapkan mampu bekerja sesuai budaya organisasi LPD. Budaya organisasi dapat dipupuk melalui komunikasi pengelola LPD dengan masyarakat sekitar untuk menciptakan budaya organisasi dengan pelayanan yang terbaik. Pelayanan inilah nanti dijadikan tolak ukur keberhasilan kinerja LPD.

Penilaian kinerja untuk kepentingan finansial dapat dilihat dari profitabilitas perusahaan. Profitabilitas merupakan pengukuran kinerja perusahaan yang menunjukkan kemampuan dalam menghasilkan laba selama periode tertentu pada tingkat penjualan, aset, dan modal. Organisasi sektor publik yang mengandalkan penyerapan aset lebih menitikberatkan pada pengukuran ROE (*Return On Equity*) dimana perusahaan mampu menyerap laba bersih untuk dijadikan aset dari pengelolaan modal bersih yang dimilikinya (Gunawan, 2009). Organisasi sektor publik yang terdapat di Bali adalah LPD. LPD merupakan organisasi keuangan milik desa adat yang berfungsi sebagai tempat mengelola finansial masyarakat desa adat dan membantu kegiatan-kegiatan desa adat.

Kinerja LPD yang baik berdasarkan penyerapan aset yang besar dari masyarakat desa adat yang didapatkan atas dasar kepercayaan masyarakat terhadap program-program LPD sehingga masyarakat menabung dan meminjam dana di LPD. Peningkatan kepercayaan masyarakat tersebut dilakukan oleh bawahan bagian kolektor yang berfungsi menghimpun dana dari masyarakat dengan menyampaikan program-program LPD. Promosi yang dilakukan bawahan tersebut erat kaitannya dengan minat terbesar dalam bekerja untuk mempromosikan LPD. Minat terbesar dapat dipupuk dengan pemenuhan kebutuhan-kebutuhan yang efektif bagi bawahan tersebut. Kebutuhan yang tepat menjadikan bawahan termotivasi bekerja lebih baik untuk penyerapan aset bagi LPD.

Motivasi kerja pada LPD, lebih diarahkan pada kekuatan untuk mendorong diri seorang bawahan sehingga pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya terhadap pelayanan publik semakin baik. Motivasi kerja yang baik dari pimpinan menyebabkan bawahan mampu mengoptimalkan minat terbesar yang ada dalam dirinya untuk mencapai sasaran kinerja serta mengefektifkan kinerjanya melebihi sasaran yang diinginkan oleh pimpinan. Motivasi merupakan kekuatan psikologi dalam menentukan arah usaha bawahan dan tingkat seseorang yang rentan terhadap halangan (Kanfer, 1990: 36). Motivasi secara sederhana yaitu kenapa bawahan melakukan sesuatu yang di kerjakan saat ini.

Rumusan masalah penelitian ini yaitu apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kinerja organisasi. Apakah budaya organisasi berpengaruh pada kinerja organisasi. Apakah motivasi kerja memoderasi

pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja organisasi. Apakah motivasi kerja memoderasi pengaruh budaya organisasi pada kinerja organisasi. Adapun tujuan penelitian yakni untuk mendapatkan bukti empiris gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kinerja organisasi. Mendapatkan bukti empiris budaya organisasi berpengaruh pada kinerja organisasi. Mendapatkan bukti empiris motivasi kerja memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja organisasi. Mendapatkan bukti empiris motivasi kerja memoderasi pengaruh budaya organisasi pada kinerja organisasi.

Kegunaan penelitian mampu memberikan kegunaan teoritis maupun kegunaan praktis bagi pihak-pihak yang terkait, yakni untuk kegunaan teoritis, dapat menambah referensi dan informasi berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi di LPD Sekabupaten Badung tahun 2015, sehingga dapat dijadikan sebagai acuan bagi penelitian berikutnya. Selain itu, penelitian ini dapat mengembangkan praktik teori Stewardship, teori X dan Y McGregor, teori Maslow, dan teori Sifat pada LPD bahwa bawahan mengikuti arahan pimpinan untuk kepentingan bersama dan menyerap nilai-nilai yang dikandung dalam organisasi, serta meningkatkan minat terbesar dalam diri karyawan untuk bekerja. Kegunaan praktis penelitian bagi pihak organisasi dapat memberikan masukan untuk LPD sehingga kedepannya mampu berkembang untuk memaksimalkan potensi sumber daya yang dimiliki. Selain itu, sebagai

pertimbangan dalam mengambil kebijakan-kebijakan dalam perusahaan yang berhubungan dengan kepemimpinan dan budaya organisasi.

Teori Stewardship merupakan teori berdasarkan tingkah laku dan premis (Donaldson & Davis, 1989:20). Teori ini mendefinisikan bahwa manajer lebih mementingkan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi. Kepentingan prinsipal dan *steward* terjadi tidak sama, maka *steward* akan bekerjasama daripada menentangnya karena *steward* merasa kepentingan bersama yang sesuai dengan perilaku prinsipal, secara rasional merupakan usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Asumsi penting dari teori stewardship adalah *steward* akan meluruskan perilakunya sesuai dengan prinsipal, namun tidak berarti *steward* tidak memiliki kebutuhan hidup.

Teori X dan Y merupakan dua sudut pandang yang dianut oleh manajemen atau pengelola perusahaan. Teori X adalah teori yang memandang manusia pemalas karena lebih suka diberikan arahan secara detail tentang apa yang harus dilakukan tanpa termotivasi dari dalam diri sendiri untuk melakukan (McGregor, 1960:7). Teori ini memandang bawahan harus dipaksa dan dikontrol agar pekerjaannya tuntas. Teori Y adalah teori yang memandang manusia memiliki upaya fisik dan mental yang secara alamiah dari manusia itu sendiri. Teori ini menyatakan manusia melakukan kontrol diri, mengarahkan dirinya sendiri, dan berkomitmen terhadap pekerjaannya.

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berkuasa memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologi sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri). Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi

terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi seperti perwujudan diri mulai mengembalikan perilaku seseorang. Hal yang penting dalam pemikiran Maslow ini bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi memberi motivasi. Seseorang memutuskan bahwa ia menerima uang yang cukup untuk pekerjaan dari organisasi tempat ia bekerja, maka uang tidak mempunyai daya intensitasnya kembali. Suatu kebutuhan mencapai puncaknya, kebutuhan itu akan berhenti menjadi motivasi utama dari perilaku. Kebutuhan kedua mendominasi, tetapi walaupun kebutuhan telah terpuaskan, kebutuhan itu masih mempengaruhi perilaku hanya intensitasnya yang lebih kecil.

Teori sifat kepemimpinan membedakan pada pemimpin dari mereka yang bukan pemimpin dengan cara berfokus pada berbagai sifat dan karakteristik. Teori ini berdasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat atau ciri-ciri yang dimilikinya. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin dengan ciri-ciri kepemimpinan yang dapat diukur menggunakan dua pendekatan yaitu membandingkan ciri-ciri dari dua orang yang muncul sebagai pemimpin dengan ciri-ciri yang tidak demikian dan mereka membandingkan ciri pemimpin yang efektif dengan ciri-ciri pemimpin yang tidak efektif. Hasil penelitian ini dikemukakan oleh Cecil A. Gibb (1969) bahwa pemimpin satu kelompok diketahui agak lebih tinggi, lebih cemerlang, lebih terbuka, dan lebih percaya diri daripada yang bukan pemimpin. Pada teori ini mengasumsikan bahwa manusia mewarisi sifat-sifat yang membuat mereka lebih cocok untuk menjalankan fungsi kepemimpinan.

Humphreys (2002) menyatakan bahwa hubungan atasan dan bawahan dalam kepemimpinan transformasional tidak hanya pada pertukaran secara ekonomis tetapi lebih kepada sistem nilai. Kepemimpinan transformasional bisa menyatukan bawahan dan mengubah sikap, tujuan, dan keyakinan bawahan dalam mencapai tujuan bahkan melebihi capaian tujuan yang telah ditetapkan. Bass dkk (2003) serta Humphreys (2002) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mengubah sistem nilai bawahan dalam mencapai sasaran.

Organisasi keuangan daerah khususnya LPD sangat erat kaitannya dengan perkembangan bawahannya. Bawahan yang mampu merealisasikan program-program di LPD akan memberikan promosi ke masyarakat desa adat untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap kinerja LPD. Penelitian Suharyanto (2011) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kinerja organisasi. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Rizqi (2015) yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki peran yang penting dalam kemajuan perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Syahro (2012) juga memperoleh hasil yang sama. bertolak belakang dengan penelitian tersebut, Rosmiyati (2014) mendapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh pada kinerja organisasi. Hipotesis pertama penelitian ini yaitu:

H₁ : Semakin ideal gaya kepemimpinan akan meningkatkan kinerja organisasi.

Budaya *long term orientation* merupakan budaya berfokus pada jangka panjang dimana keseluruhan elemen organisasi dikembangkan untuk masa yang akan datang. Budaya *long term orientation* bersikap lebih sabar, mementingkan

prospek jangka panjang, bekerja dalam kelompok, dan kebersamaan dalam menyelesaikan masalah dalam penelitian di Jepang (Hofstede & Bond, 1988;7). Budaya ini menitikberatkan pada kekeluargaan yang dapat terjalin diantara bawahan maupun hubungan organisasi dengan organisasi lain dalam berbisnis.

LPD berlandaskan pada nilai-nilai yang dikandung masyarakat desa adat. nilai-nilai tersebut dioperasikan di dalam LPD sehingga nilai LPD dan masyarakat homogen. Nilai yang homogen antar atasan dengan bawahan dan organisasi LPD dengan masyarakat desa adat akan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap LPD sehingga meningkatkan penyerapan aset bagi LPD. Penelitian Syahro (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh pada kinerja organisasi. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Rizqi (2015) yang mengungkapkan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang penting dalam kemajuan perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Suharyanto (2011) juga memperoleh hasil yang sama. bertolak belakang dengan penelitian tersebut, Susantoso (2013) mendapatkan hasil bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh pada kinerja organisasi. Hipotesis kedua penelitian ini yaitu:

H₂ : Semakin berorientasi jangka panjang budaya organisasi akan meningkatkan kinerja organisasi

Motivasi kerja dalam sebuah organisasi terutama yang berada pada sektor publik, lebih diarahkan pada pemberian kemampuan dan dorongan dari dalam diri bawahan yang akan mempengaruhi operasional tugas dan tanggung jawab terhadap pelayanan publik yang diberikan. Pemberian motivasi yang tepat pada bawahan akan menciptakan kinerja yang paling optimal pada bawahan tersebut sehingga kualitas pelayanan publik yang diberikan pun akan meningkat.

Penjelasan tersebut didukung oleh penelitian Schein (2004), Evi (2015), dan Casida (2008) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memperkuat motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu, hipotesis yang dapat ditarik adalah sebagai berikut.

H3: Semakin ideal gaya kepemimpinan transformasional menyebabkan kinerja organisasi yang semakin meningkat, terutama ketika motivasi kerja tinggi

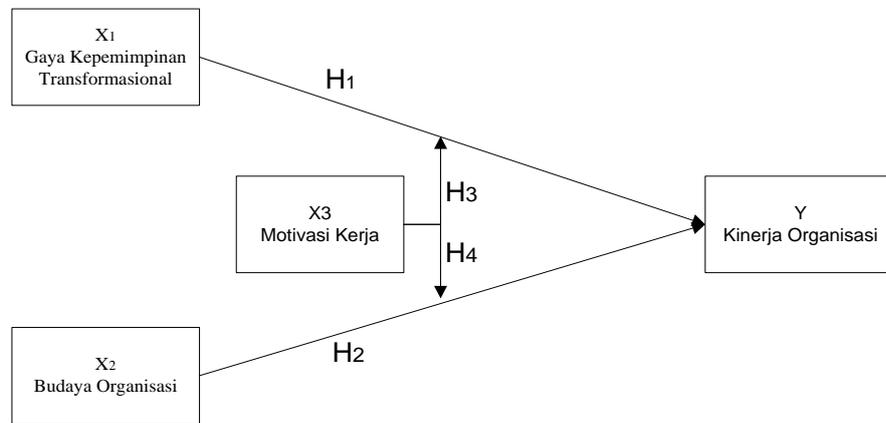
Nilai budaya organisasi yang tertanam dengan baik dalam organisasi tersebut serta dipahami dan dapat diresapi oleh bawahan mampu memotivasi bawahan untuk bekerja lebih baik, hal ini kan membuat bawahan lebih hati-hati dalam berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya. Penjelasan tersebut didukung oleh penelitian Schein (2004), Evi (2015), dan Casida (2008) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memperkuat motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu, hipotesis yang dapat ditarik adalah sebagai berikut.

H4: Semakin berorientasi jangka panjang budaya organisasi menyebabkan kinerja organisasi yang semakin meningkat, terutama ketika motivasi kerja tinggi

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif berbentuk asosiatif. Lokasi penelitian yaitu LPD-LPD di kabupaten Badung. Objek penelitian yakni motivasi kerja sebagai pemoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja organisasi dan budaya organisasi pada kinerja organisasi. Jenis data yakni data kuantitatif. Sumber data yakni data primer dan data sekunder. Penelitian menggunakan motivasi kerja sebagai variabel moderasi, gaya kepemimpinan

transformatif dan budaya organisasi sebagai variabel independen, kinerja organisasi sebagai variabel dependen.



Gambar 1.
Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber: Data diolah, 2016

Penelitian ini menggunakan 1 (satu) tahun penelitian, yaitu tahun 2015. Hal ini dikarenakan adanya fenomena mengenai perbedaan aset antara LPD yang memiliki aset yang besar dengan LPD yang memiliki aset yang kecil dipengaruhi oleh kepercayaan masyarakat pada LPD tersebut. Proses penentuan sampel yakni dengan metode *probability sampling* menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling* sehingga diperoleh 55 sampel menggunakan satu tahun pengamatan.

Berdasarkan Tabel 1, jumlah populasi penelitian sebesar 122 perusahaan. Penentuan sampel dilakukan dengan rumus slovin dengan mendapatkan 55 sampel yang dibagi persentasenya per kecamatannya.

Tabel 1.
Proses Penentuan Sampel Penelitian

Kecamatan	Populasi	Sampel
Abiansemal	34	15
Mengwi	38	17
Kuta/Tengah/Selatan	23	11
Petang	27	12
Total	122	55

Sumber: Data diolah, 2016

Teknik analisis data penelitian ini yaitu *Moderated Regression Analysis* (MRA) yang diolah dengan program SPSS. Adapun model persamaan dari *moderated regression analysis* yang digunakan dalam penelitian yaitu:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_1X_3 + b_5X_2X_3 + \varepsilon \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan:

- Y = Kinerja Organisasi
- X₁ = Gaya kepemimpinan transformasional
- X₂ = Budaya organisasi
- X₃ = Motivasi Kerja
- X₁X₃ = Interaksi antara X₁ dan X₃
- X₂X₃ = Interaksi antara X₂ dan X₃
- a = Nilai Konstanta
- b₁ = Koefisien Regresi Gaya kepemimpinan transformasional
- b₂ = Koefisien Regresi Budaya organisasi
- b₃ = Koefisien Regresi Motivasi kerja
- b₄ = Koefisien Regresi Motivasi kerja memperkuat X₁
- b₅ = Koefisien Regresi Motivasi kerja memperkuat X₂
- ε = Error term

Indikator gaya kepemimpinan transformasional yaitu kharisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan *individual consideration*. Kharisma adalah rasa percaya dan kekaguman yang timbul dari bawahan terhadap atasan. Motivasi inspiratif adalah kebangkitan rasa percaya diri bawahan atas dorongan dari atasan.

Stimulasi intelektual adalah atasan mampu mendorong bawahan untuk dapat menyampaikan ide yang baik dalam pekerjaan. *individual consideration* adalah atasan mampu menjadi penasehat bagi permasalahan yang dialami bawahannya menyangkut pekerjaan.

Budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *long term orientation* yaitu berorientasi jangka panjang mementingkan masa depan dengan mendorong nilai-nilai pragmatis berorientasi pada penghargaan (Hofstede & Bond, 1988:7). Indikator budaya organisasi *long term orientation* dalam penelitian ini adalah orientasi terhadap pekerjaan, orientasi terhadap hubungan sosial, orientasi terhadap nilai-nilai spiritual, dan orientasi terhadap hubungan dengan lawan jenis yang dipegang oleh responden. Orientasi terhadap pekerjaan adalah bawahan bekerja lebih mengutamakan proses dibandingkan dengan hasil. Orientasi terhadap hubungan sosial adalah kerjasama antarbawahan dapat terjalin dengan baik. Orientasi terhadap nilai-nilai spiritual adalah bawahan bersikap hangat dan ramah dalam pergaulan dengan bawahan lainnya. Orientasi terhadap hubungan dengan lawan jenis adalah bawahan merasa dihargai dan tidak terjadi diskriminasi antarbawahan.

Motivasi Kerja adalah kekuatan yang timbul dari sebuah keinginan atau adanya dorongan untuk mencapai sebuah keinginan yang membuat diri seseorang tindakan dengan penuh semangat yang tinggi (Hasibuan, 2008:105). Motivasi kerja dalam penelitian ini adalah motivasi kerja positif oleh teori Maslow dimana motivasi diberikan untuk meningkatkan kinerja bawahan melalui internal dan eksternal bawahan. Indikator motivasi kerja positif ini yaitu kebutuhan fisik,

kebutuhan rasa aman dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan perwujudan diri. Kebutuhan fisik adalah kebutuhan bawahan akan pangan yang tercukupi. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan adalah bawahan merasa tenang dalam bekerja atas jaminan kesehatan yang dimiliki. Kebutuhan sosial adalah rasa senang bawahan terhadap bawahan lainnya dalam menjalin kerjasama pekerjaan. Kebutuhan akan penghargaan adalah pujian yang diberikan atasan terhadap bawahan atas hasil kerja yang memuaskan. Kebutuhan perwujudan diri adalah bawahan diberikan kesempatan oleh atasan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki untuk kemajuan perusahaan di masa depan.

Kinerja organisasi merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai dari suatu kegiatan atau pekerjaan pada suatu organisasi yang dapat diukur dengan standar. Organisasi sektor publik yang dimiliki desa adat yaitu LPD merupakan lembaga pengelola keuangan desa adat yang memiliki kegiatan utama membantu perekonomian desa melalui penyerapan aset dari masyarakat desa adat untuk disalurkan kembali kepada masyarakat tersebut. Penilaian yang tepat dalam mengukur kinerja LPD adalah ROE (Gunawan, 2009). Alasan menggunakan ROE mengukur berapa banyak keuntungan yang dihasilkan oleh perusahaan dan seluruh aset diasumsikan menghasilkan laba dan di LPD sendiri tidak ada aset yang tidak berfungsi. ROE dapat dirumuskan sebagai berikut (Brigham, 2007:115):

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\% \dots \dots \dots (2)$$

Pengolahan data untuk menganalisis pengujian hipotesis pertama, hipotesis kedua, hipotesis ketiga, dan hipotesis keempat dijabarkan pertama mengenai pengujian statistik deskriptif, menganalisis hasil uji asumsi klasik, kelayakan model (uji F), pengujian statistika t (uji parsial), dan pengujian koefisien determinasi (R^2), dan menganalisis hasil *moderated regression analysis* pada hipotesis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 2.
Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

	N	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1)	55	4	18	11,58	3,765
Budaya Organisasi (X_2)	55	5	19	12,40	4,062
Motivasi Kerja (X_3)	55	5	25	14,69	4,826
Kinerja Organisasi (Y)	55	,03	,82	,2871	,12505
Valid N (listwise)	55				

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Berdasarkan Tabel 2 dapat dijelaskan bahwa Nilai rata-rata gaya kepemimpinan transformasional (X_1) menghasilkan nilai 11,58 dengan nilai minimum 4 dan nilai maksimum 18. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar LPD menerapkan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan nilai di atas rata-rata. Nilai rata-rata Budaya Organisasi (X_2) yang diproksikan dengan budaya organisasi *long term orientation* menghasilkan nilai 12,40 dengan nilai minimum 5 dan nilai maksimum 19. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas LPD menerapkan budaya organisasi berorientasi jangka panjang. Nilai rata-rata Motivasi Kerja (X_3) yang diproksikan dengan motivasi positif menghasilkan nilai

14,69 dengan nilai minimum 5 dan nilai maksimum 25. Nilai rata-rata sebesar 14,69 lebih cenderung mendekati pada nilai maksimum 25 menunjukkan bahwa lebih banyak LPD sampel yang memberikan motivasi positif. Nilai rata-rata Kinerja Organisasi (Y) yang diprosikan dengan ROE menghasilkan nilai positif 0,2871 dengan nilai minimum 0,03 dan nilai maksimum 0,82 menunjukkan bahwa sebagian besar LPD mampu menghasilkan laba bersih yang semakin meningkat dari mengelola modal bersih.

Tabel 3.
Hasil Uji Asumsi Klasik

Ket.	Uji Normalitas		Uji Heteroskedastisitas
	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>	Sig	Sig
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₁)			0,388
Budaya Organisasi (X ₂)			0,951
Motivasi Kerja (X ₃)			0,234
Moderasi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan motivasi kerja (X ₁ X ₃)	0,09	0,200	0,770
Moderasi Budaya Organisasi dan motivasi kerja (X ₂ X ₃)			0,944

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Berdasarkan Tabel 3, pengujian asumsi klasik meliputi: uji normalitas dengan uji *Kolmogorov-Smirnov* memperoleh nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* 0,200 yang lebih besar dari 0,05 maka model regresi telah berdistribusi normal. Pengujian heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser memperoleh tingkat signifikansi dari masing-masing variabel penelitian lebih besar dari 0,05 maka tidak ada gejala heteroskedastisitas.

Tabel 4.
Hasil Moderated Regression Analysis

Variabel	Koefisien Regresi		Sig
	B	Std. error	
(constant)	0,342	0,144	0,022
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	0,003	0,012	0,796
Budaya Organisasi (X ₂)	-0,015	0,018	0,422
Motivasi kerja (X ₃)	-0,005	0,013	0,689
Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja (X ₁ X ₃)	-0,002	0,001	0,060
Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja (X ₂ X ₃)	0,003	0,001	0,043
Dependen Variabel : Kinerja Organisasi			
F Statistik	: 5,180		
Sig F	: 0,001		
R ²	: 0,346		
Adjusted R ²	: 0,279		

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2016

Berdasarkan Tabel 4, nilai koefisien uji F senilai 5,180 dengan tingkat signifikansi 0,001 lebih kecil dari 5 persen, Uji analisis model penelitian dilakukan dengan uji F untuk mengetahui apakah semua variabel independen yang dimasukkan termasuk model layak, berarti variabel independen memengaruhi variabel dependen. Hasil menunjukkan bahwa variabel independen layak digunakan untuk memprediksi variabel dependen, sehingga pembuktian hipotesis dapat dilanjutkan.

Berdasarkan Hipotesis uji t pada Tabel 4, dapat dijelaskan bahwa nilai signifikansi pada variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,796. Batas signifikansi 0,05 maka signifikansi tersebut di atas taraf 5 persen yang artinya H₀ diterima dan H₁ ditolak. Hasil analisis menolak hipotesis pertama. Nilai signifikansi pada variabel budaya organisasi sebesar 0,422. Batas signifikansi 0,05 maka signifikansi tersebut di atas taraf 5 persen yang artinya H₀ diterima dan H₁ditolak. Hasil analisis menolak hipotesis kedua. Nilai signifikansi pada variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja sebesar 0,060. Batas signifikansi 0,05

maka signifikansi tersebut di atas taraf 5 persen yang artinya H_0 diterima dan H_1 ditolak. Hasil analisis menolak hipotesis ketiga. Nilai signifikansi pada variabel budaya organisasi dan motivasi kerja sebesar 0,043. Batas signifikansi 0,05 maka signifikansi tersebut di bawah taraf 5 persen yang artinya H_0 ditolak dan H_1 diterima. Koefisien hasil interaksi bernilai positif menunjukkan bahwa moderasi memperkuat. Hasil analisis menerima hipotesis keempat yang menyatakan bahwa motivasi kerja mampu memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja organisasi.

Berdasarkan Tabel 4, nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,279 atau 27,9 persen. Hasil tersebut memiliki arti bahwa Hasil ini berarti bahwa 27,9% variasi besarnya kinerja organisasi dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan variabel moderasi motivasi kerja, sisanya sebesar 72,1% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar model penelitian.

Berdasarkan hasil pengolahan data *moderated regression analysis* pada Tabel 4, maka persamaan *moderated regression analysis* penelitian ini, yaitu:

$$Y = 0,342 + 0,003X_1 - 0,015X_2 - 0,005X_3 - 0,002X_1X_3 + 0,003X_2X_3 + \varepsilon$$

Berdasarkan persamaan *moderated regression analysis* di atas, maka dapat dijelaskan bahwa hipotesis pertama menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kinerja organisasi. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan transformasional (X_1) bernilai positif sebesar 0,003. Hal ini menunjukkan bahwa apabila gaya kepemimpinan transformasional meningkat satu satuan, maka kinerja organisasi

akan meningkat dengan asumsi variabel bebas lainnya dianggap konstan. Nilai tingkat signifikansi 0,796 lebih dari taraf signifikansi 5 persen maka H_1 ditolak. Ini menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh pada kinerja organisasi.

Hipotesis kedua menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh pada kinerja organisasi. Hasil pengujian menunjukkan Nilai Koefisien regresi budaya organisasi (X_2) bernilai negatif sebesar -0,015. Hal ini menunjukkan bahwa apabila budaya organisasi meningkat satu satuan, maka kinerja organisasi akan menurun dengan asumsi variabel bebas lainnya dianggap konstan. Nilai tingkat signifikansi 0,422 lebih dari taraf signifikansi 5 persen maka H_1 ditolak. Ini menunjukkan budaya organisasi tidak berpengaruh pada kinerja organisasi.

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa motivasi kerja memoderasi secara positif atau memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja organisasi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien moderat (X_1X_3) antara gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja bernilai negatif sebesar -0,002. Hal ini menunjukkan bahwa setiap interaksi gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja meningkat satu satuan akan mengakibatkan penurunan kinerja organisasi. Nilai tingkat signifikansi 0,060 lebih dari taraf signifikansi 5 persen maka H_1 ditolak. Ini menunjukkan motivasi kerja tidak mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja organisasi.

Hipotesis keempat menyatakan bahwa motivasi kerja memoderasi secara positif atau memperkuat pengaruh budaya organisasi pada kinerja organisasi.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien moderat (X_2X_3) antara budaya organisasi dengan motivasi kerja bernilai positif sebesar 0,003. Hal ini menunjukkan bahwa setiap interaksi budaya organisasi dengan motivasi kerja meningkat satu satuan akan mengakibatkan meningkatkan kinerja organisasi. Nilai tingkat signifikansi 0,043 kurang dari taraf signifikansi 5 persen maka H_1 diterima. Ini menunjukkan motivasi kerja memoderasi pengaruh budaya organisasi pada kinerja organisasi.

Hasil analisis terhadap hipotesis pertama merumuskan bahwa semakin ideal gaya kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja organisasi, menunjukkan bahwa hipotesis pertama tidak dapat diterima. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh pada kinerja organisasi. Hasil ini sejalan dengan Saipulloh (2015) bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh pada kinerja karyawan. Hasil ini didukung oleh Rosmiyati (2014) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh pada kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang mengharapkan partisipasi mengambil keputusan, membentuk loyalitas, dan menciptakan kerjasama dalam bekerja, tidak mempunyai pengaruh pada peningkatan kinerja karyawan.

Hasil analisis terhadap hipotesis kedua merumuskan bahwa semakin berorientasi jangka panjang budaya organisasi meningkatkan kinerja organisasi, menunjukkan bahwa hipotesis kedua tidak dapat diterima. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh pada kinerja organisasi. Hasil ini sejalan dengan Saipulloh (2015) bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh pada kinerja karyawan. Hasil ini didukung oleh Susantoso (2013)

menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh pada kinerja pegawai. Budaya organisasi yang kurang mampu diresapi dengan baik oleh karyawan, tidak akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Hasil analisis terhadap hipotesis ketiga merumuskan bahwa motivasi kerja meningkatkan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja organisasi, menunjukkan bahwa hipotesis pertama tidak dapat diterima. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja organisasi. Hasil ini sejalan dengan teori X Mc Gregor (1960) bahwa pada dasarnya manusia malas bekerja dan tidak menginginkan tanggung jawab atas pekerjaannya.

Hasil analisis terhadap hipotesis keempat yang merumuskan bahwa motivasi kerja memperkuat pengaruh budaya organisasi pada kinerja organisasi, menunjukkan bahwa hipotesis kedua dapat diterima. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja memperkuat pengaruh budaya organisasi pada kinerja organisasi. Hasil ini sejalan dengan teori Stewardship, kerjasama secara kolektif dalam penyelesaian masalah dan menyesuaikan pola pikir bawahan terhadap pimpinan mempererat hubungan kekeluargaan. Artinya, nilai yang terkandung antara atasan dan bawahan adalah sama yaitu nilai kekeluargaan sehingga kegiatan yang dilakukan antara atasan dan bawahan akan selaras dan berlangsung lama. Kebijakan yang dikeluarkan atasan dapat mudah diserap dan dipahami bawahan dan hal ini akan meningkatkan kinerjanya. Hal ini didukung oleh teori Maslow, hubungan erat yang berlangsung lama antara atasan dan bawahan perlu memperhatikan kebutuhan bawahannya selain mementingkan tercapainya

kebijakan atasan. Kebutuhan yang dapat diberikan secara efektif akan memberikan motivasi kepada bawahan untuk menjalankan kebijakan dari atasan. Motivasi yang diberikan dapat memunculkan minat terbesar dari bawahan untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki untuk mengefektifkan kinerja yang akan dicapai.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Schein (2004) telah membuktikan bahwa selain variable gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam menyelesaikan target perusahaan, perlu adanya tindakan pemotivasian berupa hubungan komunikasi yang lebih dekat dalam waktu yang lama terhadap bawahan untuk mengefektifkan kinerja perusahaan. Casida (2008) menyatakan bahwa untuk menjaga keberlangsungan perusahaan, budaya organisasi harus dijaga terutama sikap moral bawahan. Penghargaan perlu diberikan kepada bawahan untuk menjaga konsistensi kinerja bawahan. Jadi, motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja keuangan LPD dengan adanya dukungan budaya organisasi yang berorientasi jangka panjang.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan analisis pengolahan data melalui program IBM SPSS versi 22.0 *for Windows* yang telah dijabarkan pada bagian sebelumnya, maka simpulan penelitian yaitu gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh pada kinerja organisasi. Budaya organisasi tidak berpengaruh pada kinerja organisasi. Motivasi kerja tidak mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja organisasi. Motivasi kerja memoderasi pengaruh budaya organisasi pada kinerja organisasi.

Saran yang dapat diberikan berdasarkan pada simpulan penelitian adalah penelitian selanjutnya diharapkan dapat dilakukan pada lembaga-lembaga tradisional kemasyarakatan di luar LPD, seperti Koperasi Unit Desa. Penambahan beberapa variabel independen lain atau menemukan variabel independen yang tepat dalam penelitian karena nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 27,9 persen menunjukkan hanya 27,9 persen variasi variabel dependen yang digunakan dalam penelitian yang dapat dijelaskan oleh variabel independennya. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain, seperti *good governance*, kepuasan kerja, dan *responsiveness*. Penelitian ini memiliki keterbatasan yang melekat dikarenakan penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui kuesioner, yaitu kemungkinan terjadi perbedaan persepsi antara peneliti dan responden karena responden dan peneliti tidak dapat saling mengklarifikasi pertanyaan atau pernyataan. Oleh karena itu penelitian tentunya menjadi lebih representatif apabila mengkombinasikan dengan metode wawancara sehingga persepsi responden atas pertanyaan atau pernyataan dapat diketahui secara mendalam.

REFERENSI

- Al Rizal dkk. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Bawahan (Studi Pada Rumah Sakit Panti Wilasa “Citarum” Kota Semarang). *Jurnal Manajemen Diponegoro*.
- Amstrong dan Baron. 1998. Implications of Organizational Culture and Leadership Styles The Effect on Job Satisfaction and Organizational Performance Of Police Sector In Bandung Cimahi, Garut-West Java. *Journal of Business and Management*.
- Arif, Rusdan. 2010. Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Bawahan (Studi pada PT Bank Mega Cabang Semarang). *Skripsi Universitas Diponegoro*, Semarang.

- Aurik & Silvianita. 2009. Pengaruh Nilai-Nilai Personal, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Bawahan. *Jurnal Manajemen Teknologi*.
- Baihaqi, Fauzan. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta). *Skripsi*. Universitas Diponegoro.
- Bass & Berson. 2003. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*.
- Bass & Riggio. 2006. Transformational Leadership. *Lawrence Erlabauw Associates*. Publisher Mahwan.
- Brigham & Houston. 2007. *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*. Edisi Kesepuluh, Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Bycio et al. 1995. Building Managers as Transformational. *International Review of Business Research Papers*.
- Casida, Jesus. 2008. Leadership-Organizational Culture Relationship in Nursing Units of Acute Care Hospitals. *CNE Objectives and Evaluation Form appear on page*
- Chew & Sharma. 2005. The Effect of Culture and HRM Practices on firm Performance Empirical Evidence from Singapore. *International Journal of Manpower*.
- Comrie, Bernard. 1983. Switch-reference in Huichol. Typological study. in Haiman and Munro 1983.
- Daft, Richard L, 2010. *Era Baru Manajemen*. Edisi 9. Jakarta: Salemba Empat.
- Davis & Donaldson. 1989. Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*.
- Dvir. 2002. Impact of Transformasional Leadership on Follower Development and Performance: *A Field Experiment*. AMJ Pres.
- Evi. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, terhadap Kinerja Organisasi, dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderating. *Skripsi*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Untag, Semarang
- Fred.C. Lunen Burg, 2011. Impact of Transactional and Transformational Leadership Styles on Organisational Performance. Empirical Evidence from Nigeria. *The Journal of Commerce*.

- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibb, Cecil A. 1969. Leadership In Lindzey, Gardner, and Aronson. Elliot (eds). *Handbook of Social Psychology*, Addison-Wesley.
- Gifford & Goodman. 2002. The Relationship Between Hospital Unit Culture and Nurses Quality of Life. *Journal of Healthcare Management*.
- Hartanto, Adrian. 2016. Analisis Gaya Kepemimpinan pada PT Sinar Sarana Sukses. *Skripsi*. Sarjana Jurusan Manajemen Universitas Kristen Petra, Surabaya
- Hasibuan, Malayu S. P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Heffernan & Flood. 2000. An Exploration of the Relationships between the Adoption of Managerial Competencies, Organisational Characteristics, Human Resource Sophistication and Performance in Irish Organisations. *Journal of European Industrial Training*.
- Hofstede, G. & Bond, M. H. 1988. The Confucius connection: from cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*.
- Humphreys, J.H. 2002. Transformational leader behavior, proximity and successful services marketing. *Journal of Services Marketing*.
- Hutomo, Prihatin T.P. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, terhadap Kinerja Organisasi, dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderating Studi Empiris pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan di Kabupaten Jepara. *Skripsi*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Untag, Semarang
- Ikhsan, Arfan. 2008. *Metodologi Penelitian Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Iqbal, Nazili. 2012. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Bawahan dengan Motivai kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Bawahan PT. Garuda Indonesia Kota Semarang). *Skripsi*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
- Kanfer, R. 1990. Motivation theory and Industrial/Organizational Psychology. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.
- Ketut Gunawan. 2009. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi studi

- pada lembaga perkreditan desa (LPD) Di Bali. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 7(2).
- Liu & Sims. 2003. Matching Leadership Styles with Employment Modes: Strategic Human Resource Management Perspective. *Human Resource Management Review*.
- Locander & Stuart. 2002. Developing a Leadership- Rich Culture: The Missing Link Tocreating a Market-Focused Organization. *Journal of Market-Focused Management*.
- Lok, P. & J. Crawford. 2004. The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment. *The Journal of Management Development*.
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- McCormick dkk. 1979. *Industrial Psychology*. New Delhi: Prentice-Hall of India.
- McGregor, Douglas. 1960. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Morse et al., (2007). *Konsep Kepemimpinan Sektor Publik*. Dalam Jeffrey A. Raffel, Peter Leisink dan Anthonmy e. Middlebrooks. *Public Sector Leadership: International Challenges and Perspectives*. Edward Elgar, Chaltenham, UK. Northampton, Ma, USA.
- Parlinda & Wahyudin. 2009. Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Bawahan (Studi pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Semarang). *Tesis*. Program Pasca Sarjana Universitas Muhamadiyah Surakarta.
- Pors, Niels. 2008. Management Tools, Organizational Culture and Leadership: an Explorative Study. *Journal Performance Measurement and Metrics*.
- Rizqi, 2015. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Bawahan dengan Pendekatan Kanzei Engineering Perusahaan XYZ. *AGRITECH*.
- Rosmiyati, Rini. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Persepsi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Bawahanpada PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967. *Tesis*. Magister Manajemen UGM.
- Saipulloh. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Skripsi*. Universitas Diponegoro.
- Sarros & Santora. 2001. The Transformational-Transactional Leadership Model in Practice, Leadership & Organization Deveelopment. *Journal*.

- Schein, Edgar. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. Third Edition, Jossey –Bass Publishers, San Francisco.
- Siagian, H.1997.*Manajemen Suatu Pengantar*. Alumni Bandung
- Siallagan, Hamonangan dan Mas. Ud. Machfoedz. 2006. Mekanisme *Corporate Governance*, Kualitas Laba dan Nilai Perusahaan. *Artikel Simposium Nasional Akuntansi(SNA) IX*, Padang.
- Soedjono. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Bawahan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta
- Suharyanto, 2011, Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Bawahandi Universitas PGRI Adi Buana Surabaya. *Tesis*, MM, Universitas Narotama, Surabaya.
- Susantoso, Juni. 2013.Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Bawahan dengan Mediasi Kepuasan Kerja di Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan,dan Aset Daerah Kabupaten Pati. *Skripsi Sarjana Universitas Muria Kudus*.
- Syahro. 2012. Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen. *Jurnal Magistra*.
- Timothy dkk. 2011. Effects Of Leadership Style on Organizational Performance: a Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*.
- Yarnmarino & Bass. 1993. Transformational leadership and Performance: a Longitudinal Investigation, Leadership Quarterly. *Journal*.
- Yeremias, Keban. 2004. *Enam Dimensi Strategis Admistrasi Publik, Konsep,Teori, dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.