

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA ORGANISASI  
DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI  
VARIABEL PEMODERASI**

*(Studi Empiris pada Perusahaan Perbankan di Kota Padang)*



Oleh :  
**JOKO AGUSTRI SONNI**  
05235/2008

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
Wisuda Periode Maret 2013**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

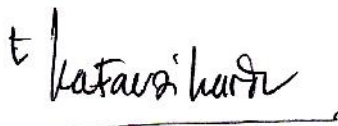
**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA ORGANISASI  
DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI  
VARIABEL PEMODERASI**  
*(Studi Empiris pada Perusahaan Perbankan di Kota Padang)*

Oleh :  
**JOKO AGUSTRI SONNI**  
05235/2008

Artikel ini disusun berdasarkan skripsi/tesis untuk persyaratan wisuda periode Maret 2013 dan telah diperiksa/disetujui oleh kedua pembimbing.

Padang, ... Februari 2013

**Pembimbing I**



**Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak**  
NIP. 19710522 200003 2 001

**Pembimbing II**



**Erly Mulyani, SE, M.Si, Ak**  
NIP. 19730723 200604 2 001

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA ORGANISASI  
DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI  
VARIABEL PEMODERASI**

*(Studi Empiris pada Perusahaan Perbankan di Kota Padang)*

**Joko Agustri Sonni**

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang  
Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus Air Tawar PadangIS  
Email : [joe\\_sonni@yahoo.com](mailto:joe_sonni@yahoo.com)

Abstract

This study aims to test and provide empirical evidence regarding the influence of (1) transformational leadership style on the organizational performance, (2) transactional leadership style on the organizational performance, (3) organizational culture on the relationship of transformational leadership style on the organizational performance, and (4) organizational culture on the relationship transactional leadership style on the organizational performance in corporate banking in the city of Padang.

The population on this study are all government and private banking company in the city of Padang (81 branch offices). The sampling technique was purposive sampling. Respondents in this research were the head of bank branches in the city of Padang. The data used on this research are primary data. Data collection method used survey method by using questionnaires. Statistical analysis technique was Moderated Regression Analysis with using *Statistical Package For Social Science* (SPSS) as the tools.

The results conclude that: (1) transformational leadership style significantly positive effect on the organizational performance, sig  $0.036 < 0.05$  (the hypothesis 1 was supported), (2) transactional leadership style significant negative effect on the organizational performance, sig  $0.004 < 0.05$  (the hypothesis 2 was supported), (3) organizational culture does not reinforce the relationship of transformational leadership style on the organizational performance, sig  $0.67 > 0.05$  (the hypothesis 3 was rejected), (4) cultural organization strengthening ties transactional leadership style on the organizational performance, sig  $0.008 < 0.05$  (the hypothesis 4 was supported).

Based on the above results, it is suggested: (1) for banking companies should implement transformational leadership style that can improve organizational performance directly, but with the company's organizational culture should also implement transactional leadership style that can also improve the performance of the banking enterprise organizations, (2) further research is recommended to improve the questionnaire statement to research more focused and able to uncover the problems examined, (3) future studies are expected to add another variable that affects the organizational performance as well as the expanding population in different locations so that research results can be generalized.

**Keywords:** Organization Performance, Transformational Leadership and Transactional Leadership and Organization Culture.

## 1. PENDAHULUAN

Kinerja adalah pengukuran prestasi yang dapat dicapai oleh perusahaan pada kurun waktu tertentu. Menurut Mahsun (2006), kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program dan kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Dengan demikian kinerja dapat diartikan sebagai sesuatu yang dilaksanakan dengan tingkat pencapaian tertentu sesuai dengan tujuan suatu organisasi yang telah ditetapkan.

Kaplan dan Norton (1992) mengembangkan tolok ukur keberhasilan perusahaan yang lebih komprehensif, dinamakan *Balanced Scorecard* (BSC). Menurut konsep *Balanced Scorecard* kinerja perusahaan untuk mencapai keberhasilan kompetitif dapat dilihat dari empat bidang yang pertama yaitu perspektif finansial, yang kedua perspektif pelanggan, yang ketiga perspektif proses bisnis internal, dan yang terakhir yaitu perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005) dalam buku *Sistem Pengendalian Manajemen*, faktor terpenting yang mempengaruhi keselarasan tujuan adalah budaya organisasi, dan faktor yang memiliki dampak paling kuat dalam pencapaian kinerja organisasi adalah kepemimpinan. Suatu organisasi dalam melakukan aktivitasnya disyaratkan memiliki pemimpin yang handal yang mampu mengantisipasi masa depan serta mengambil peluang dari perubahan yang ada yang dapat mengarahkan perusahaan untuk sampai pada tujuan perusahaan.

Bentuk kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi pola pikir dan refleksi paradigma baru dalam arus globalisasi dirumuskan sebagai kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional (Yulk, 2009). Kepemimpinan transformasional, digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka

perkirakan sebelumnya. Sedangkan kepemimpinan transaksional digambarkan sebagai kepemimpinan yang memberikan penjelasan tentang apa yang menjadi tanggung jawab atau tugas bawahan serta imbalan yang dapat mereka harapkan jika standar yang ditentukan tercapai.

Riset yang dilakukan oleh Schein (2004) mengenai psikologi kepemimpinan organisasi menemukan adanya hubungan yang kuat antara tindakan kepemimpinan eksekutif dan budaya organisasi. Gaya kepemimpinan yang baik memerlukan dukungan budaya organisasi yang baik pula. Hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi memberikan peran penting kepada budaya organisasi. Dimana budaya organisasi dapat memberikan sumbangan terhadap gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi untuk pencapaian tujuan organisasi. Semakin kuatnya gaya kepemimpinan yang diterapkan dan didukung oleh budaya organisasi yang baik, maka akan meningkatkan kinerja organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan mendorong terciptanya kinerja organisasi yang tinggi. Lebih lanjut budaya organisasi juga akan melekat pada diri individu pemimpin yang secara langsung meningkatkan kinerja, dengan demikian budaya dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja organisasi.

Dalam prakteknya budaya organisasi dapat memperkuat ataupun memperlemah hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Bass dalam penelitiannya menemukan bahwa konsep budaya organisasi mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional dalam organisasi. Gaya kepemimpinan tersebut menekankan pendekatan emosional antara pemimpin dan pengikut dalam mencapai tujuan organisasi serta pemimpin mampu menjalankan fungsinya untuk memotivasi dan mendorong anggota organisasi guna mencapai tujuan organisasi.

Studi mengenai hubungan gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi masih belum memberikan hasil yang konklusif,

kemungkinan besar karena studi terdahulu tidak melibatkan variabel kontekstual yang sesuai. Oleh karena itu, pada penelitian ini penulis tertarik untuk mengangkat sebuah studi kontijensi tentang kinerja dan kepemimpinan yang lebih komprehensif dengan melibatkan variabel kontekstual yang sesuai yaitu budaya organisasi sebagai variabel pemoderasi untuk memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi.

Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu yang relevan yaitu pertama pada variabel budaya organisasi. Penelitian terdahulu menjadikan variabel budaya organisasi sebagai variabel penghubung (*intervening*), sedangkan penulis menggunakan variabel budaya organisasi sebagai variabel pemoderasi yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Perbedaan selanjutnya yaitu pemilihan sampel penelitian, sampel pada penelitian ini yaitu perusahaan perbankan yang berada di kota Padang, sedangkan sampel yang digunakan pada penelitian terdahulu banyak dilakukan pada perusahaan manufaktur, rumah sakit dan sektor pemerintahan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja organisasi dan pengaruh budaya organisasi sebagai variabel pemoderasi pada perusahaan perbankan yang berada di kota Padang.

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah untuk menambah wawasan dan pengetahuan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi dengan budaya organisasi sebagai variabel pemoderasi, dapat dijadikan sebagai pedoman untuk membuat kebijakan peningkatan kinerja perusahaan perusahaan dimasa mendatang dan dapat dijadikan sebagai referensi yang dapat memberikan informasi teoritis dan empiris pada pihak-pihak yang akan melakukan penelitian lebih lanjut mengenai permasalahan ini.

## 2. TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### A. Kinerja Organisasi

Konsep kinerja (*performance*) dapat didefinisikan sebagai sebuah pencapaian hasil atau *degree of accomplishment* (Rue dan byars, 1981 dalam Keban 1995). Hal ini berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program dan kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi (Bastian, 2006). Informasi tentang kinerja organisasi diperlukan untuk mengevaluasi apakah proses kerja yang dilakukan sejalan dengan tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

Untuk menilai kinerja organisasi diperlukan indikator-indikator atau kriteria-kriteria untuk pengukuran secara jelas. Penilaian kinerja organisasi dapat ditinjau dari rasio keuangan perusahaan. Menurut Brigman (1995) profitabilitas merupakan ukuran keberhasilan operasi perusahaan. Perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan bersaing apabila mempunyai tingkat laba yang tinggi dari rata-rata tingkat laba normal. Tingkat laba ini dinyatakan dalam beberapa rasio seperti: rasio pengembalian aset (*Return On Assets = ROA*), rasio pengembalian modal sendiri (*Return On Equity = ROE*) dan rasio pengembalian penjualan (*Return On Sale = ROS*).

Menurut Kaplan dan Norton (1998), untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada perspektif keuangan saja dan cenderung mengabaikan perspektif non keuangan diperlukan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang dinamakan konsep *Balanced Scorecard*. Menurut konsep *Balanced Scorecard* ada empat perspektif yang mencakup bagian didalam dan luar organisasi yaitu perspektif keuangan, pelanggan/ konsumen, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

### 1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Perusahaan dituntut untuk meningkatkan pangsa pasar, peningkatan penerimaan melalui penjualan produk perusahaan. Selain itu peningkatan efektivitas biaya dan utilitas asset dapat meningkatkan produktivitas perusahaan. Perspektif keuangan dapat diukur melalui rasio-rasio keuangan sesuai laporan keuangan sebagai berikut:

- a. **Rasio Rentabilitas**, merupakan alat untuk menganalisis atau mengukur tingkat efisiensi usaha dan profitabilitas yang dicapai oleh bank yang bersangkutan. Rasio yang digunakan dalam penelitian adalah Return on Assets (ROA). Rasio ROA digunakan untuk mengukur kemampuan bank dalam memperoleh laba secara keseluruhan.
- b. **Rasio Efisiensi** (Rasio Biaya Operasi), merupakan rasio perbandingan antara biaya operasional dan pendapatan operasional. Rasio efisiensi (BOPO) untuk mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan bank dalam melakukan kegiatan operasinya.
- c. **Rasio Likuiditas**, *Loan to Deposit Ratio* (LDR) adalah rasio antara seluruh jumlah kredit yang diberikan bank dengan dana yang diterima oleh bank. Rasio ini digunakan untuk mengetahui kemampuan bank dalam membayar kembali kewajiban kepada nasabah yang telah menanamkan dana dengan kredit yang diberikan kepada para debiturnya.

### 2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Perusahaan harus mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan segmen pasar. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan keuangan perusahaan. Identifikasi secara tepat kebutuhan pelanggan akan sangat membantu perusahaan tentang bagaimana memberikan layanan kepada pelanggan.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Bisnis Internal Perspective*)

Perusahaan mengidentifikasi proses proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan (perspektif pelanggan) dengan tujuan peningkatan nilai financial. Di dalam perspektif proses bisnis internal ini ada tiga tahap yang harus dilakukan yaitu inovasi, operasi dan purna jual.

### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Growth and Learning*)

Dimana tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan dan proses bisnis internal mengidentifikasi di mana organisasi harus unggul untuk mencapai terobosan kinerja, sementara tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan-tujuan dalam ketiga perspektif itu tercapai. Tujuan-tujuan dalam perspektif ini merupakan pengendali untuk mencapai keunggulan *outcome* ketiga perspektif sebelumnya. Terdapat tiga dimensi yang harus diperhatikan di dalam perspektif ini yaitu kemampuan karyawan, system informasi dan motivasi, pemberian wewenang dan pembatasan wewenang karyawan.

### B. Gaya Kepemimpinan

Menurut Yukl (2005), kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Robbins (2006), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk dapat mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan.

Dalam dua dasawarsa terakhir, salah satu teori yang menekankan suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan adalah teori gaya kepemimpinan transformasional dan gaya transaksional (Bass, 1990). Burn (dalam Pawar dan Eastman, 1997) mengemukakan

bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat dipilah secara tegas dan keduanya merupakan gaya kepemimpinan yang saling bertentangan. Namun kedua gaya kepemimpinan tersebut sangat penting dan dibutuhkan di dalam setiap organisasi.

Oleh karena itu, penelitian ini memusatkan pada konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional.

## 1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional, digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan motivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya.

Bass et.al (2003) serta Humphreys (2002) menjelaskan kemampuan seorang pemimpin transformasional dapat mengubah sistem nilai bawahan demi mencapai tujuan diperoleh dengan mengembangkan salah satu atau seluruh faktor dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu : pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasi (*inspiration motivation*), pengembangan intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian pribadi (*individualized consideration*).

**a. Idealized influence** atau pengaruh ideal menurut Sarros dan Santora (2001) merupakan perilaku (*behavior*) yang berupaya mendorong bawahan untuk menjadikan pemimpin mereka sebagai panutan (*role model*) di dalam organisasi. Pemimpin yang mempunyai *idealized influence* selain mampu mengubah pandangan bawahan tentang apa yang penting untuk dicapai terlebih dahulu pada saat ini maupun di masa mendatang (visi), juga mampu dan mau berbagi resiko dengan bawahan, teguh dengan nilai, prinsip, dan pendiriannya, sehingga bawahan percaya, loyal, dan menghormatinya di dalam perusahaan (Bass et.al., 2003; Humphreys, 2002; Sarros & Santora, 2001; Yammarino et.al., 1993).

**b. Inspirational motivation**, menurut Humphreys (2002) berbentuk komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim (Bass et.al., 2003).

**c. Intellectual stimulation**, merupakan perilaku yang berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Gaya kemimpinan ini kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

**d. Individualized consideration** atau perhatian pribadi mengarah pada pemahaman dan perhatian pemimpin pada potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap bawahannya. Pemimpin memandang bawahannya sebagai aset organisasi. Oleh sebab itu, pemahaman pemimpin akan potensi dan kemampuan setiap bawahan dapat memudahkannya dalam membina dan mengarahkan potensi dan kemampuan terbaik setiap bawahan (Bass et.al., 2003; Sarros & Santora, 2001; Yammarino et.al., 1993).

## 2. Kepemimpinan Transaksional

Gaya epemimpinan transaksional mendasarkan diri pada prinsip transaksi atau pertukaran antara pemimpin dengan bawahan. Bass (1990) mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional yang didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran yang menyebabkan bawahan mendapat imbalan serta membantu mengidentifikasi apa yang harus dilakukan untuk memenuhi

hasil yang diharapkan. Pemimpin memberikan imbalan atau penghargaan tertentu (misalnya, bonus) kepada bawahan jika bawahan mampu memenuhi harapan pemimpin (misalnya, kinerja karyawan tinggi). Di sisi lain, bawahan berupaya memenuhi harapan pemimpin disamping untuk memperoleh imbalan penghargaan, juga untuk menghindari diri dari sanksi atau hukuman.

Gaya kepemimpinan transaksional menurut beberapa pakar memiliki dua karakter yang dinamakan *contingent reward* dan *management by exception*. Pemimpin transaksional yang mempunyai karakter *contingent reward* menjelaskan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai dan mengarahkan bawahan untuk mencapainya. Besar kecilnya imbalan (*reward*) tergantung pada (*contingent*) sejauhmana bawahan mencapai tujuan dan sasaran tersebut (Bass et.al., 2003; Humphreys, 2002; Yammarino et.al., 1993).

Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional berkarakter *management by exception* dapat dibagi lagi ke dalam dua sifat, yaitu aktif dan pasif. Pada *active management by exception*, pemimpin menetapkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai berikut standar kerja yang harus dipatuhi. Jika terjadi penyimpangan, pemimpin tidak segan menjatuhkan sanksi kepada bawahan. Pemimpin dengan sifat seperti ini akan cenderung mengawasi bawahan dengan ketat dan segera melakukan tindakan korektif apabila muncul penyimpangan, kekeliruan, atau kesalahan.

Sementara *passive management by exception* pemimpin menghindari adanya tindakan korektif atau “keributan” dengan bawahan selama tujuan dan sasaran yang disepakati bersama tercapai (Bass et.al., 2003; Humphreys, 2002; Yammarino et.al., 1993). Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang

bersangkutan. Namun apabila proses kerja yang dilaksanaka masih berjalan sesuai standar dan prosedur, maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan.

### C. Budaya Organisasi

Budaya organisasi (*corporate culture*) merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang ada dan berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya.

Robbins (1998) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Lebih lanjut, Robbins (1998) menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain.

Menurut Rivai (2006) budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lain.
2. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu.
4. Budaya meningkatkan kemandirian sistem sosial.
5. Budaya memandu serta membentuk sikap dan perilaku pegawai.

Menurut Robbins (2002) karakteristik primer merupakan elemen penting budaya organisasi yang selanjutnya dijadikan indikator untuk mengukur budaya organisasi dalam penelitian ini, yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan risiko, tingkat daya dorong karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap detail, tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperhatikan ketepatan, analisis, dan perhatian detail.



3. Orientasi terhadap hasil, tingkat tuntutan terhadap manajer untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Orientasi terhadap individu, tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek dan hasil terhadap individu yang ada dalam organisasi.
5. Orientasi terhadap tim, tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim bukan secara perorangan.
6. Agresivitas, tingkat tuntutan terhadap orang yang berlaku agresif dan bersaing dan tidak bersifat santai.
7. Stabilitas, tingkat pemenuhan aktifitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan.

#### **D. Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang berhubungan dengan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi telah dilakukan oleh beberapa pihak sebelumnya. Diantaranya penelitian yang dilakukan Lord dan Maher (1991) yang berpendapat bahwa efektivitas pemimpin puncak tergantung pada kebebasan mereka untuk melakukan perubahan yang inovatif dan besar pada strategi organisasi yang akan mempengaruhi kinerja organisasi tersebut di masa mendatang.

Hasil penelitian Elenkov dan Manev (2005) mendukung pendapat Lord dan Maher (1991) dengan menemukan hubungan positif gaya kepemimpinan transformasional dengan inovasi produk dan organisasi. Lebih lanjut Elenkov dan Manev (2005) berpendapat bahwa stimulasi intelektual yang merupakan salah satu dimensi kepemimpinan transformasional, dapat mendorong kreativitas dan eksperimen yang lebih, dan dengan demikian mengarahkan pada strategi diferensiasi yang lebih inovatif.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Ogbonna dan Harris (2000), dalam penelitiannya tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi

karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya. Hasil penelitian Ogbonna dan Harris (2000) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.

Schein (2004) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kritikal dalam pembentukan dan pemeliharaan budaya organisasi. Budaya organisasi muncul dan berubah sehubungan dengan fokus pemimpin, reaksi terhadap krisis, dan strategi perekrutan. Bass (1998) dalam penelitiannya menemukan bahwa konsep budaya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional dalam organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional yang menekankan pendekatan emosional antara pemimpin dan pengikut dalam mencapai tujuan organisasi serta menemukan cara baru dalam memecahkan masalah (Bass, 1998; Jansen, 2008).

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Handajani (2007) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi, sedangkan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja organisasi. Hal tersebut mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang bertolak belakang di dalam organisasi.

Penelitian lainnya yang dilakukan Pattiasina (2011) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pelayanan. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan berperan dalam pencapaian kinerja yang lebih baik. Akan tetapi, budaya kerja sebagai variabel moderasi tidak memiliki pengaruh terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pelayanan. Pernyataan ini berbeda dengan penelitian

Ogbonna dan Harris (2000), yang sebelumnya menyatakan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Pernyataan tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Nugroho (2006) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan variabel moderating yang dapat memperkuat ataupun memperlemah hubungan variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi.

Dengan demikian pada penelitian ini penulis tertarik melakukan penelitian terkait dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja organisasi dengan budaya organisasi sebagai pemoderasi. Dimana pada penelitian-penelitian sebelumnya masih memberikan hasil yang berbeda.

## **E. Pengembangan Hipotesis**

### **1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi**

Kepemimpinan merupakan faktor yang paling kuat mempengaruhi kinerja organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2005). Menurut Day dan Lord (1988) kepemimpinan berperan besar dalam pencapaian sasaran dan tujuan organisasi, yang berupa prestasi dan peningkatan kinerja organisasi.

Lord dan Maher (1991) berpendapat bahwa efektivitas pemimpin puncak tergantung pada kebebasan mereka untuk melakukan perubahan yang inovatif dan besar pada strategi organisasi yang akan mempengaruhi kinerja organisasi di masa mendatang. Elenkov dan Manev (2005) mendukung pendapat tersebut, bahwa stimulasi intelektual yang merupakan dimensi kepemimpinan transformasional, dapat mendorong kreativitas dan eksperimen yang lebih, dengan demikian mengarahkan pada strategi diferensiasi yang lebih inovatif.

Penelitian yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi pernah dilakukan Lord dan Maher (1991), Elenkov dan Manev

(2005), Ogbonna and Harris (2000), Nugroho (2006), Pattiasina (2011) dan Handajani (2007) yang menyimpulkan hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi.

Dari penjelasan diatas terlihat bahwa ada kaitan yang erat antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Dengan adanya gaya kepemimpinan transformasional dalam arti seorang pemimpin mampu menjalankan fungsinya sebagai pemimpin untuk memotivasi dan mendorong anggota organisasi guna mencapai tujuan organisasi. Jadi dapat diperkirakan dengan semakin kuatnya gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja di dalam organisasi. Hal ini dijadikan sebagai hipotesis 1 (satu) yaitu :

**H<sub>1</sub>: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi.**

Selanjutnya penelitian yang dilakukan Handajani (2007) juga menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja organisasi. Hal tersebut juga didukung oleh Burn (dalam Pawar dan Eastman, 1997) yang mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat dipilah secara tegas dan keduanya merupakan gaya kepemimpinan yang saling bertentangan. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang bertolak belakang di dalam organisasi. Jadi dapat diperkirakan bahwa dengan semakin lemahnya gaya kepemimpinan transaksional akan meningkatkan kinerja di dalam organisasi. Hal ini dijadikan sebagai hipotesis 2 (dua) sebagai berikut :

**H<sub>2</sub>: Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja organisasi.**

## 2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi yang Diperkuat oleh Budaya Organisasi

Untuk meningkatkan kinerja organisasi, pimpinan memerlukan dukungan budaya organisasi yang kuat. Budaya organisasi yang kuat mempunyai karakteristik primer yang menjadi elemen penting dari suatu organisasi (Robbins, 2003). Budaya organisasi tersebut memberikan dorongan terhadap gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Hasil penelitian Ogbonna dan Harris (2000) dan Nugroho (2006) juga menunjukkan hal yang sama bahwa budaya organisasi mampu memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Semakin kuatnya gaya kepemimpinan yang diterapkan dan didukung oleh budaya organisasi yang baik, maka akan meningkatkan kinerja organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan mendorong terciptanya kinerja organisasi yang tinggi. Lebih lanjut budaya organisasi juga akan melekat pada diri individu pemimpin yang secara langsung meningkatkan kinerja, dengan demikian budaya dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja organisasi.

Bass (1998) dalam penelitiannya menemukan bahwa konsep budaya organisasi mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional dalam organisasi. Gaya kepemimpinan tersebut menekankan pendekatan emosional antara pemimpin dan pengikut dalam mencapai tujuan organisasi serta pemimpin mampu menjalankan fungsinya untuk memotivasi dan mendorong anggota organisasi guna mencapai tujuan organisasi.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi akan mempengaruhi perilaku individu dan kelompok di dalam organisasi, sehingga budaya organisasi yang kuat dapat memberikan sumbangan terhadap gaya kepemimpinan dalam pencapaian tujuan

organisasi. Dengan demikian budaya organisasi akan memperkuat hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja organisasi. Hal ini dijadikan sebagai hipotesis 3 (tiga) dan hipotesis 4 (empat) yang terdapat pada sub bagian hipotesis.

**H<sub>3</sub>: Budaya organisasi memperkuat hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi.**

**H<sub>4</sub>: Budaya organisasi memperkuat hubungan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi.**

## 3. METODE PENELITIAN

### A. Jenis Penelitian

Berdasarkan pada judul dan permasalahan, maka jenis penelitian ini adalah penelitian kausatif yang berguna untuk menganalisis pengaruh antara suatu variabel dengan variabel yang lainnya.

### B. Populasi, Sampel dan Responden

Populasi menurut Sugiyono (2008) adalah kumpulan dari seluruh elemen yang sejenis yang dapat dibedakan satu sama lainnya, disebabkan adanya nilai karakteristik yang berlainan dan berkaitan dengan masalah yang diteliti. Populasi yang menjadi objek penelitian ini adalah seluruh perusahaan perbankan pemerintah dan swasta yang berada di kota Padang yang berjumlah 81 perusahaan. Alasan dipilihnya populasi dan lokasi penelitian tersebut yaitu karena berhubungan dengan fenomena yang ditemukan peneliti. Dan juga karena penelitian-penelitian sebelumnya banyak melakukan penelitian pada perusahaan manufaktur dan sektor pemerintahan (*public*).

Metode yang digunakan dalam pemilihan sampel yaitu dengan *purposive sampling*, yang merupakan metode pengumpulan data dengan mempertimbangkan tujuan tertentu. Tujuan yang dipertimbangkan dalam penelitian ini adalah penilaian kinerja organisasi dan gaya kepemimpinan yang diterapkan perusahaan perbankan yang berada di kota Padang, yang dinilai melalui

pimpinan cabang pembantu perusahaan perbankan tersebut yang berjumlah sebanyak 55 perusahaan cabang pembantu. Dimana pimpinan cabang pembantu dinilai dapat mempresentasikan kinerja organisasi dan mengetahui apa yang terjadi didalam perusahaan tersebut. Dengan kata lain yang menjadi responden penelitian yaitu pimpinan bank cabang pembantu.

### C. Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data subjek. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh melalui responden. Sumber data yang diperoleh berasal dari pimpinan perusahaan perbankan cabang pembantu yang berada di kota Padang.

### D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner diantarkan langsung ke alamat perusahaan. Pengembalian kuesioner dijemput langsung ke perusahaan sesuai kesepakatan pengembalian.

### E. Variabel Penelitian

#### 1. Variabel Terikat (Y)

Variabel terikat/ dependent dalam penelitian ini adalah kinerja organisasi.

#### 2. Variabel Bebas (X)

Variabel bebas/ independen dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional (X1) dan gaya kepemimpinan transaksional (X2).

#### 3. Variabel Moderating

Variabel moderating adalah variabel yang mempunyai pengaruh ketergantungan yang kuat dengan hubungan variabel terikat dan variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel moderating adalah budaya organisasi (X3).

### F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel penelitian yang dijabarkan dan

dikembangkan sendiri dalam bentuk indikator-indikator penelitian berdasarkan teori atau penelitian terdahulu. Untuk variabel gaya kepemimpinan indikator penelitiannya bersumber dari Bass et.al. (2003) dan Humphreys (2002). Untuk variabel budaya organisasi indikator penelitiannya bersumber dari Robbins (2003). Dan untuk variabel terikatnya kinerja organisasi indikator penelitiannya berasal dari teori Balance Scorecard yang dikembangkan Kaplan dan Norton (1992).

### 1. Pengujian Instrumen Penelitian

Sebelum kuesioner dibagikan kepada responden, peneliti terlebih dahulu melakukan uji instrument penelitian (*pilot test*), yang dilakukan pada 30 orang mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah lulus mata kuliah Akuntansi Manajemen. Pengujian instrumen dilakukan dengan uji validitas dan reliabilitas.

### 2. Hasil Uji Coba Instrumen

Hasil uji validitas untuk melihat ketepatan instrument dalam mengukur apa yang hendak diukur dan pengujian reliabilitas digunakan untuk melihat bahwa instrument yang digunakan dapat mengukur dengan stabil dan konsisten dari waktu ke waktu.

Untuk melihat validitas dari masing-masing item kuesioner digunakan *Corrected Item-Total Correlation*. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka dapat dikatakan valid. Dimana  $r_{tabel}$  untuk  $n = 30$  adalah 0,361. Untuk melihat reliabilitas menggunakan *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Jika nilai *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ )  $> 0,6$  maka reliabel.

### G. Model Penelitian

Untuk mengetahui pengaruh antara variabel independent terhadap variabel dependent dan disertakan variabel moderating digunakan teknik analisis regresi moderasi (Moderated Regression Analysis).

Model persamaan analisis regresi moderasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

$$KO = \alpha + b_1GK_a - b_2GK_b + b_3BO + b_4GK_a * BO + b_5GK_b * BO + e$$

Keterangan:

- KO = Kinerja Organisasi
- $\alpha$  = Konstanta
- $b_{1,2,3,4,5}$  = Koefisien regresi variabel bebas
- GK<sub>a</sub> = GK Transformasional
- GK<sub>b</sub> = GK Transaksional
- BO = Budaya Organisasi
- e = Standar error

## H. Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan pengujian regresi, terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi klasik yang berguna untuk mengetahui apakah data yang digunakan menunjukkan hubungan yang valid dan tidak bias yang telah memenuhi ketentuan dalam model regresi. Uji asumsi klasik yang dilakukan meliputi:

### 1. Uji Normalitas Residual

Uji normalitas dilakukan dengan metode *kolmogorov smirnov*, jika nilai signifikansi yang dihasilkan  $> 0,05$  maka di dalam model regresi variabel residual atau pengganggu berdistribusi normal.

### 2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas atau independen. Untuk menguji dapat dilihat melalui nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*.

### 3. Uji Heterokedastisitas

Untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidak-samaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain dengan melakukan uji gletser.

## I. Uji Model

### 1. Uji F (F – test)

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas dalam model berpengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Dengan tingkat kepercayaan untuk pengujian hipotesis adalah 95% atau  $(\alpha) = 5\%$  (0.05).

## 2. Koefisien Determinasi

Dilihat dari *adjusted R square*. Dimana koefisien determinasi (*R Square*) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variansi variabel terikat.

## 3. Uji t (t – test)

Uji t bertujuan untuk menguji pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel tidak bebas dengan variabel lain dianggap konstan, dengan asumsi bahwa jika signifikan nilai t hitung menunjukkan kecil dari  $\alpha = 5\%$ , berarti variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

Tingkat kepercayaan untuk pengujian hipotesis adalah 95% atau  $(\alpha) = 0.05$  (5%). Dengan kriteria sebagai berikut:

- a) Jika tingkat signifikansi  $< 0,05$ , koefisien regresi ( $\beta$ ) positif dan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_1$ ,  $H_3$  dan  $H_4$  diterima yang berarti tersedia cukup bukti untuk menolak  $H_0$  atau dengan kata lain tersedia cukup bukti untuk menerima  $H_1$ ,  $H_3$  dan  $H_4$ .
- b) Jika tingkat signifikansi  $< 0,05$ , koefisien regresi ( $\beta$ ) negatif dan  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka  $H_2$  diterima yang berarti tersedia cukup bukti untuk menolak  $H_0$  atau dengan kata lain tersedia cukup bukti untuk menerima  $H_2$ .
- c) Jika tingkat signifikansi  $> \alpha$  0,05 dan koefisien regresi ( $\beta$ ) positif maka hipotesis ditolak yang berarti tidak tersedia cukup bukti untuk menerima  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$  dan  $H_4$ .

## J. Definisi Operasional

### 1. Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program dan kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi yang dilaksanakan dengan tingkat pencapaian tertentu sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

## 2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan pengaruh terhadap bawahan untuk dapat melakukan pekerjaan melebihi apa yang ditetapkan.

## 3. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang memusatkan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara atasan dengan bawahan yang melibatkan hubungan pertukaran yang didasarkan pada kesepakatan mengenai tugas yang dilaksanakan dan penghargaan (*reward*) atas pemenuhan tugas tersebut.

## 4. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan seperangkat sifat, kebiasaan dan tingkat keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan menjadi pedoman tingkah laku bagi seluruh bagian organisasi untuk melakukan adaptasi internal dan eksternal organisasi.

## 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Uji Validitas dan Reliabilitas Penelitian

#### 1. Uji Validitas

Untuk melihat validitas dari masing-masing item kuesioner, digunakan *Corrected Item-Total Correlation*. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka data dikatakan valid, dimana  $r_{tabel}$  untuk  $N = 39$ , adalah 0,316.

Berdasarkan hasil pengolahan data validitas dapat dilihat nilai terkecil dari masing-masing variabel. Untuk instrumen kinerja organisasi nilai terkecil adalah 0,327. Untuk gaya kepemimpinan transformasional nilai terkecil adalah 0,329. Untuk gaya kepemimpinan transaksional nilai terkecilnya 0,401 dan budaya organisasi diketahui nilai *Corrected Item-Total Correlation* terkecil adalah 0,332. Nilai *Corrected Item-Total Correlation* dari masing-masing variabel besar dari nilai  $r_{tabel}$  0,316, jadi seluruh item pernyataan dapat dikatakan valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Dari hasil pengolahan data dapat dilihat nilai *Cronbach's Alpha* variabel kinerja organisasi adalah 0,774, gaya kepemimpinan transformasional adalah 0,724, gaya kepemimpinan transaksional adalah 0,770, dan variabel budaya organisasi adalah 0,770. Nilai *Cronbach's Alpha* dari masing-masing variabel menunjukkan nilai berada diatas 0,6, dengan demikian semua instrument dapat dikatakan reliabel.

## B. Uji Asumsi Klasik

### 1. Uji Normalitas Residual

Pengujian normalitas residual dilakukan dengan menggunakan *one sample kolmogorov-smirnov test*, yang mana jika nilai *asym.sig (2-tailed)*  $> 0.05$  maka distribusi data dikatakan normal.

Dari hasil pengolahan SPSS didapat bahwa nilai masing-masing variabel nilai *Asymp. Sig (2-tailed)*  $> 0,05$ , yaitu 0,562. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data berdistribusi secara normal.

### 2. Uji Multikolinearitas

Untuk menguji adanya gejala multikolinearitas dapat dilihat melalui nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* dan *tolerance value* untuk masing-masing variabel independen. Apabila *tolerance value* di atas 0,10 dan  $VIF < 10$  maka dikatakan tidak terdapat gejala multikolinearitas.

Berdasarkan hasil pengolahan data terdapat bahwa nilai *tolerance value* di atas 0,10 dan  $VIF < 10$  sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas antar variabel bebas.

### 3. Uji Heterokedastisitas

Untuk mendeteksi adanya heterokedastisitas pada penelitian ini digunakan uji *gleyser*. Pada uji ini apabila hasilnya  $sig > 0,05$  maka tidak terdapat gejala heterokedastisitas. Model yang baik adalah yang tidak terjadi heterokedastisitas.

Hasil tampilan output SPSS versi 16.00 menunjukkan bahwa tidak ada satupun variabel independen yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen nilai Absolut Ut (AbsUt). Hal ini terlihat dari probabilitas signifikan diatas tingkat kepercayaan 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini terbebas dari heteroskedastisitas.

### C. Uji Model

#### 1. Uji F

Uji F dilakukan untuk menguji apakah secara bersama-sama variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen secara baik atau untuk menguji apakah model yang digunakan telah *fix* atau tidak. Hasil pengolahan data uji F menunjukkan nilai  $F = 3,665$  dan signifikan pada level 0,013. Sedangkan nilai  $F_{tabel}$  yaitu 2,87. Jadi  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $3,665 > 2,87$  dan  $sig. 0,013 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa persamaan regresi yang diperoleh dapat diandalkan atau model yang digunakan sudah *fix*. Berarti, model regresi dapat digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

#### 2. Uji Koefisien Determinasi

Hasil pengujian menunjukkan nilai *Adjusted R Square* adalah 0,130. Hal ini mengidentifikasi bahwa kontribusi variabel gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, budaya organisasi, moderasi\_1, dan moderasi\_2 terhadap variabel terikat yaitu kinerja organisasi sebesar 13% sedangkan 87% sisanya ditentukan oleh faktor lain.

#### 3. Model Persamaan Regresi

Dari hasil pengolahan data didapat nilai *sig* sebesar 0,009 dengan alfa 0,05 sehingga model regresi yang dapat digunakan untuk menganalisis model estimasi adalah sebagai berikut :

$$KO = 4,737 + 0,608GK_a - 0,966GK_b + 0,448BO - 0,716GK_a * BO + 0,995GK_b * BO$$

Angka yang dihasilkan dari pengujian tersebut dijelaskan sebagai berikut:

#### a. Konstantan (a)

Nilai konstanta yang diperoleh sebesar 4,737. Hal ini berarti bahwa jika gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) dan budaya organisasi ( $X_3$ ) tidak ada atau bernilai nol, maka besarnya akumulasi abnormal return yang terjadi adalah sebesar 4,737 satuan.

#### b. Koefisien regresi $b_1 X_1$

Nilai koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) sebesar 0.608. Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) akan menyebabkan kenaikan akumulasi kinerja organisasi sebesar 0.608 satuan. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi positif.

#### c. Koefisien regresi $b_2 X_2$

Nilai koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) sebesar -0,966. Hal ini menunjukkan bahwa setiap penurunan satu satuan gaya kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) akan mengakibatkan kenaikan akumulasi kinerja organisasi sebesar 0.966 satuan. Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi negatif.

#### d. Koefisien regresi $b_4 X_1 * X_3 (GK_a * BO)$

Nilai koefisien regresi moderat\_1 sebesar -0,716. Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan  $X_1 * X_3 (GK_a * BO)$  akan mengakibatkan penurunan kinerja organisasi sebesar 0.716 satuan. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi yang dimoderasi budaya organisasi adalah negatif.

#### e. Koefisien regresi $b_5 X_2 * X_3 (GK_b * BO)$

Nilai koefisien regresi moderat\_2 sebesar 0,995. Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan  $X_2 * X_3 (GK_b * BO)$  akan mengakibatkan kenaikan kinerja organisasi sebesar 0.995 satuan. Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi dimoderasi budaya organisasi positif.

## D. Uji Hipotesis (t-test)

### 1. Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis pertama adalah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi. Nilai  $t_{\text{tabel}}$  pada alpha 0,05 adalah 1,688. Nilai  $t_{\text{hitung}}$  untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) adalah 3,100. Dengan demikian dapat diketahui bahwa  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  yaitu  $3,100 > 1,688$  dan ( $\text{sig } 0,036 < 0,05$ ). Dengan nilai  $\beta$  0,469. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi, dengan demikian hipotesis pertama diterima.

### 2. Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis kedua adalah gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja organisasi. Nilai  $t_{\text{tabel}}$  pada alpha 0,05 adalah 1,688. Nilai  $t_{\text{hitung}}$  untuk variabel gaya kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) adalah -5,831. Dengan nilai  $\beta$  -,909, maka dapat diketahui bahwa  $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$  yaitu  $-5,831 < 1,688$  dan ( $\text{sig } 0,004 < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja organisasi, dengan demikian hipotesis kedua diterima.

### 3. Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis ketiga adalah budaya organisasi memperkuat hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi. Nilai  $t_{\text{tabel}}$  pada alpha 0,05 adalah 1,688. Nilai  $t_{\text{hitung}}$  untuk variabel  $b_4X_1 * X_3$  ( $GKa * BO$ ) adalah -2,502. Dengan demikian dapat diketahui bahwa  $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$  yaitu  $-2,502 < 1,688$  dan ( $\text{sig } 0,67 > 0,05$ ). Dengan nilai  $\beta$  -0,716. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi bukanlah pemoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi, sehingga budaya organisasi tidak mampu memperkuat ataupun memperlemah hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi, dengan demikian hipotesis ketiga ditolak.

## 4. Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis keempat adalah budaya organisasi memperkuat hubungan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi. Nilai  $t_{\text{tabel}}$  pada alpha 0,05 adalah 1,688. Nilai  $t_{\text{hitung}}$  untuk variabel  $b_5X_1 * X_3$  ( $GKb * BO$ ) adalah 4,870. Dengan demikian dapat diketahui bahwa  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  yaitu  $4,870 > 1,688$  dan ( $\text{sig } 0,008 < 0,05$ ). Dengan nilai  $\beta$  0,955. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah pemoderasi hubungan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi, sehingga budaya organisasi memperkuat hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi, dengan demikian hipotesis keempat diterima.

## E. Pembahasan

### 1. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil analisis data statistik dapat dilihat bahwa hipotesis pertama ( $H_1$ ) dapat diterima yaitu gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja organisasi pada perusahaan perbankan yang berada di kota Padang. Ini berarti hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional searah dengan kinerja organisasi. Semakin kuat gaya kepemimpinan transformasional maka kinerja organisasi akan semakin baik pula.

Hasil penelitian ini konsisten dengan teori yang dijelaskan (Anthony dan Govindarajan, 2005). Hasil penelitian ini juga konsisten dengan teori dinyatakan oleh Lord dan Maher (1991). Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Elenkov dan Manev (2005) yang berpendapat bahwa stimulasi intelektual yang merupakan salah satu dimensi kepemimpinan transformasional, dapat mendorong kreativitas dan eksperimen yang lebih inovatif untuk peningkatan kinerja organisasi.



Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional akan menyebabkan pengikutnya melakukan pekerjaan melebihi apa yang ditetapkan karena adanya pengaruh dari pemimpin. Tingkat usaha ekstra bawahan mungkin disebabkan oleh komitmen mereka kepada pimpinan, memotivasi kerja mereka, merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, hormat dan rasa memiliki misi sehingga mendorong mereka berkinerja lebih baik dari yang ditetapkan. Dengan kata lain gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja organisasi pada perusahaan perbankan yang berada di kota Padang.

## **2. Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi.**

Berdasarkan hasil analisis data statistik dapat dilihat bahwa hipotesis kedua (H2), gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja organisasi diterima. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi pada perusahaan perbankan yang berada di kota Padang. Hal ini berarti bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional tidak searah dengan kinerja organisasi. Dengan kata lain semakin kuatnya gaya kepemimpinan transaksional maka kinerja organisasi akan menjadi menurun.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Handajani (2007) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja organisasi. Handajani (2007) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional bertolak belakang dengan gaya kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan fenomena, diperkirakan penyebab gaya kepemimpinan transaksional tidak mempengaruhi kinerja organisasi adalah karena gaya kepemimpinan transaksional memusatkan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara atasan dengan bawahan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan

pada kesepakatan mengenai tugas yang dilaksanakan dan penghargaan (*reward*) atas pemenuhan tugas tersebut. Atasan menggunakan serangkaian penghargaan untuk memotivasi bawahannya. Pemimpin menukar upah/gaji dengan status untuk usaha kerja. Pemimpin cenderung mengawasi bawahan dengan ketat dan segera melakukan tindakan korektif apabila muncul penyimpangan, kekeliruan, atau kesalahan. Pemimpin akan menghindari tindakan korektif atau “keributan” dengan bawahan dengan bersifat personal, selama tujuan dan sasaran yang disepakati bersama telah tercapai.

Dengan demikian hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin kuatnya gaya kepemimpinan transaksional akan menurunkan kinerja organisasi. Sebaliknya dengan semakin rendahnya gaya kepemimpinan transaksional akan meningkatkan kinerja organisasi pada perusahaan perbankan yang berada di kota Padang.

## **3. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi yang diperkuat oleh budaya organisasi**

Berdasarkan hasil analisis data statistik dapat dilihat bahwa hipotesis ketiga (H3) yaitu budaya organisasi memperkuat hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi pada perusahaan perbankan yang berada di kota Padang tidak dapat diterima atau ditolak. Hal ini menjelaskan bahwa budaya organisasi bukanlah pemoderasi hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi, sehingga budaya organisasi tidak mampu memperkuat ataupun memperlemah hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi pada perusahaan perbankan yang berada di kota Padang.

Hasil penelitian ini menolak teori yang menyebutkan bahwa untuk meningkatkan kinerja organisasi, pimpinan memerlukan dukungan budaya organisasi yang kuat, dimana budaya organisasi yang

kuat mempunyai karakteristik primer yang menjadi elemen penting dari suatu organisasi. Budaya organisasi tersebut memberikan dorongan terhadap gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja organisasi. (Robbins, 2003).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Pattiasina (2011) yang menyimpulkan bahwa budaya kerja sebagai variabel pemoderasi tidak memiliki pengaruh terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pelayanan dalam pencapaian kinerja organisasi yang lebih baik.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi bukanlah pemoderasi hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi. Hal tersebut menjelaskan bahwa dengan atau tanpa adanya budaya organisasi tidak akan mempengaruhi hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi pada perusahaan perbankan yang berada di kota Padang.

#### **4. Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi yang diperkuat oleh budaya organisasi**

Berdasarkan hasil analisis data statistik dapat dilihat bahwa hipotesis keempat (H4) yaitu budaya organisasi memperkuat hubungan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi pada perusahaan perbankan yang berada di kota Padang dapat diterima. Hal ini menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah pemoderasi hubungan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi, sehingga budaya organisasi mampu memperkuat hubungan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi pada perusahaan perbankan yang berada di kota Padang.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikembangkan Bass (1998) dalam penelitiannya yang menemukan bahwa konsep budaya organisasi mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional dalam peningkatan kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang menyebutkan bahwa untuk meningkatkan kinerja organisasi, pimpinan memerlukan dukungan budaya organisasi yang kuat, dimana budaya organisasi yang kuat mempunyai karakteristik primer yang menjadi elemen penting dari suatu organisasi. Budaya organisasi tersebut memberikan dorongan terhadap gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja organisasi. (Robbins, 2003).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Ogbonna dan Harris (2000), yang menyatakan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Pernyataan tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Nugroho (2006) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan variabel moderating yang dapat memperkuat ataupun memperlemah hubungan variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi adalah pemoderasi hubungan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi. Hal tersebut menjelaskan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat memberikan sumbangan terhadap gaya kepemimpinan transaksional dalam meningkatkan kinerja organisasi pada perusahaan perbankan di kota Padang.

## **5. PENUTUP**

### **A. Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk melihat sejauhmana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi dengan budaya organisasi sebagai variabel pemoderasi pada perusahaan perbankan di kota Padang. Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan maka hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi pada perusahaan perbankan yang berada di kota Padang.

2. Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi pada perusahaan perbankan yang berada di kota Padang.
3. Budaya organisasi tidak memperkuat maupun memperlemah hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi pada perusahaan perbankan yang berada di kota Padang.
4. Budaya organisasi memperkuat hubungan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi pada perusahaan perbankan yang berada di kota Padang

### B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, ada beberapa saran yang dapat dipertimbangkan oleh beberapa pihak, yakni :

1. Bagi perusahaan perbankan sebaiknya perusahaan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang dapat meningkatkan kinerja organisasi perusahaan secara langsung, namun dengan adanya budaya organisasi di dalam perusahaan sebaiknya perusahaan juga menerapkan gaya kepemimpinan transaksional yang juga dapat meningkatkan kinerja organisasi perusahaan perbankan tersebut.
2. Penelitian ini juga bisa dilanjutkan dengan menambahkan variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi, seperti komitmen organisasi, akuntabilitas dan kepuasan kerja.
3. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperbaiki pernyataan kuesioner agar penelitian lebih terarah dan mampu mengungkap masalah yang diteliti.
4. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas populasi dan dilakukan pada lokasi yang berbeda sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasi.

### DAFTAR PUSTAKA

- Agunan KUR dikeluhkan. Melalui (<http://padangekspres.co.id>). [28 Maret 2011]
- Antony, Robert N dan Govindarajan. 2005. *Management Control System*. Sistem Pengendalian Manajemen. Edisi 11. Jakarta: Salemba Empat
- Bass, B. M. 1985. *Leadership & performance beyond expectations*. Free Press, New York.
- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga
- Brigman. 1995. *Social Psychology. (Second Edition)*. New York: Harper Collins Publishers Inc. Terjemahan: Helas Ferdi; 2010
- Elenkov, S.D and Manev. 2005. *Effects of Leadership on Organizational Performance*, New York Institute of Technology 1855 Boadway. USA: New York, NY 10023
- Garrison, Norren dan Brewer. 2006. *Accounting Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: BP-UNDIP.
- Gibson, James L, et . all. 1998. *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*, Alih bahasa : Djarkasih, Jakarta : Erlangga.
- Handajani, Sri. 2007. *Kajian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai PDAM kota Malang*. Surabaya: Widayawara Utama

- Husnan, Suad. 1996. *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: BPFE.
- James A.F. Stoner / Charles Wankel. 1988. *Manajemen*, Edisi Ketiga. Jakarta: Intermedia.
- Juliana Kristiana. 2011. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi melalui Budaya, Strategi dan Sistem Akuntansi Manajemen*. Jakarta: FEUI
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. 1992 *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review. Terjemahan: Setio Wibowa. 2006
- Lord, R.G and Maher, K.J. 1991, *Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance*, Boston
- Mahsun, Mohammad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Jogja: BPFE UGM.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan Pertama. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Moeljono, D. 2003. *Good Corporate Culture Sebagai Inti Dari Good Corporate Governance*. Jakarta: Gramedia.
- Muhammad, Fadel. 2008. *Reinventing Local Government: Pengalaman dari Daerah*. Jakarta: Gramedia.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Yogyakarta: Ekonisia FE UII.
- Munandar, Anshar Sunyoto. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Nugroho, Rakhmat. 2006. *Analisis Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan pada PT BTN Cabang Bandung*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ogbonna, E dan Harris, L.C. 2000. *Leadership Style and Market Orientation: an Empirical*. Cardif Business School. Cardif Unversity. Cardif Wales UK.
- Pattiasina, Victor. 2011. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pelayanan dengan Budaya Kerja dan Good Corporate Governance sebagai variabel moderasi*. Ambon: Universitas Brawijaya Malang.
- Rivai, Veithzal. 2006. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stepehen. T. 2002. *Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa: Drs. Benyamin Molan. Jakarta: PT indeks Kelompok Gramedia
- Schein, Edgar H., 2004, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd edition, John Wiley & sons, Inc.
- Siagian P. Sondang. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Susanto, AB. 2006. *Budaya Perusahaan Oriental*. Jakarta: Jurnal
- Weston, J Fred dan Eugene F Brigham. 1993. *Manajemen Keuangan* . Jakarta: Penerbit Erlangga
- Yukl, Garry. 2009. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Indonesia (kelima). Cetakan kedua. Jakarta: PT Indeks.

## LAMPIRAN KUESIONER

### IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama : .....
2. Jenis kelamin :  Laki-laki     Perempuan
3. Umur : .....
4. Tingkat pendidikan :  SMA     D3     S1  
 S2     S3     Lainnya
5. Jabatan : .....
6. Masa kerja :  <5tahun     5-10Tahun     >10tahun

### BAGIAN ISI

Petunjuk: Mohon Bapak/Ibu memberikan tanda *checklist* ( √ ) pada salah satu pilihan jawaban yang sesuai dengan keadaan ditempat Bapak /Ibu bekerja.

- Pilihan jawaban :
- SL = Selalu
  - SR = Sering
  - KD = Kadang-kadang
  - JR = Jarang
  - TP = Tidak Pernah

#### 1. KINERJA ORGANISASI

No.	PERNYATAAN	SL	SR	KD	JR	TP
1	Bank mampu mencapai tingkat <i>Return On Asset</i> (ROA) atau perolehan laba keseluruhan dengan rasio terbaik 1,5% .					
2	Tingkat efisiensi (BOPO) atau kemampuan bank dalam kegiatan operasional mencapai rasio terbaik 92%.					
3	Ditinjau dari liquiditas, <i>Loan to Deposit Rasio</i> (LDR) bank mampu melewati batas rasio 85%					
4	Bank menjalin hubungan yang sangat luas dengan berbagai macam pelanggan.					
5	Bank meningkatkan mutu pelayanan prima di dalam perusahaan.					
6	Pelayanan yang ramah dan bersahabat menjadi " <i>corpore culture</i> " perusahaan.					
7	Dalam proses bisnis internal perusahaan melakukan tingkat kesalahan yang minimum.					
8	Bank mengembangkan data base pelanggan dan standar unjuk kerja untuk mendukung strategi perusahaan.					
9	Pendidikan dan pelatihan mengenai pengetahuan dan keterampilan SDM dilaksanakan secara berulang-ulang dalam rangka meningkatkan kinerja bank.					

## 2. GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

No.	PERNYATAAN	SL	SR	KD	JR	TP
10	Pimpinan membuat bangga karyawan untuk bergaul dengannya.					
11	Pimpinan mempunyai visi yang memacu karyawan dalam bekerja.					
12	Pimpinan memberikan inspirasi kepada karyawan dalam bekerja.					
13	Pimpinan membuat karyawan berfikir tentang permasalahan lama dengan cara pandang baru.					
14	Pimpinan membuat karyawan melihat masalah sebagai kesempatan belajar.					
15	Pimpinan mendorong setiap karyawannya untuk maju dan berprestasi.					
16	Pimpinan memberikan perhatian secara pribadi kepada orang-orang yang kelihatannya diabaikan.					
17	Pimpinan tidak pernah bosan mendorong setiap karyawannya untuk bekerja lebih efektif dan efisien.					

## 3. GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL

No.	PERNYATAAN	SL	SR	KD	JR	TP
18	Pemimpin memberikan reward atas pencapaian kinerja tertentu.					
19	Pemimpin mengarahkan perhatian agar kesalahan yang terjadi diperbaiki hingga sesuai dengan yang diharapkan.					
20	Pemimpin tidak mengambil tindakan hingga keluhan diterima oleh mereka.					
21	Pemimpin menghindari keterlibatan dirinya tak kala muncul masalah penting.					

## 4. BUDAYA ORGANISASI

No.	PERNYATAAN	SL	SR	KD	JR	TP
22	Karyawan didukung untuk berinovasi di dalam pekerjaan dan kegiatan organisasi.					
23	Karyawan didukung untuk berani mengambil resiko di dalam organisasi.					
24	Karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.					
25	Manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.					
26	Keputusan manajemen memperhitungkan efek terhadap individu di dalam organisasi.					
27	Kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu.					

28	Tuntunan terhadap orang-orang agar berlaku agresiv dan bersaing, dan tidak bersikap santai.					
29	Organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik					
30	Penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status qou berbanding pertumbuhan.					

## LAMPIRAN UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

### 1. Kinerja Organisasi

Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	39	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	39	100.0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.774	.773	8

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	37.6923	7.692	.530	.647	.687
VAR00002	37.8974	6.673	.613	.509	.667
VAR00003	37.6410	6.815	.740	.732	.638
VAR00004	37.2564	8.722	.405	.887	.712
VAR00005	37.1795	9.256	.428	.891	.716
VAR00006	37.1538	9.660	.428	.527	.725
VAR00008	37.2051	9.588	.327	.345	.728
VAR00009	37.2821	9.103	.367	.376	.719

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
37.5128	8.204	2.86422	8

## 2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	39	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	39	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.724	.746	7

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	27.7436	4.038	.408	.421	.699
VAR00002	27.4615	4.360	.406	.488	.703
VAR00003	27.5128	4.256	.409	.464	.700
VAR00004	27.7949	3.799	.536	.545	.668
VAR00005	27.7179	3.629	.499	.592	.676
VAR00006	27.4872	3.941	.541	.458	.672
VAR00007	28.1282	3.483	.375	.252	.729

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
32.3077	5.113	2.26127	7

## 3. Gaya Kepemimpinan Transaksional

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	39	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	39	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.770	.772	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	12.1538	4.397	.401	.201	.797
VAR00002	11.8974	3.989	.621	.387	.695
VAR00003	12.1795	3.520	.678	.495	.656
VAR00004	12.3077	3.377	.614	.477	.695



**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16.1795	6.309	2.51178	4

#### 4. Budaya Organisasi

Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	39	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	39	100.0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.770	.774	8

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	29.3077	10.061	.628	.437	.723
VAR00002	29.5897	10.301	.391	.282	.761
VAR00003	29.4103	9.669	.515	.319	.738
VAR00005	29.6923	9.587	.627	.559	.718
VAR00006	29.4103	10.196	.459	.441	.748
VAR00007	29.3077	10.219	.493	.401	.742
VAR00008	29.2308	10.866	.357	.200	.764
VAR00009	29.5385	10.834	.332	.306	.769

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
33.6410	12.920	3.59449	8

## UJI ASUMSI KLASIK

### 1. Uji Normalitas Residual

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		39
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.80336376
Most Extreme Differences	Absolute	.126
	Positive	.106
	Negative	-.126
Kolmogorov-Smirnov Z		.789
Asymp. Sig. (2-tailed)		.562
a. Test distribution is Normal.		

### 2. Uji Multikolinearitas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional	.929	1.076
	Gaya Kepemimpinan Transaksional	.918	1.089
	Budaya Organisasi	.917	1.091

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

### 3. Uji Heterokedastisitas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.695	5.217		1.667	.106
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	-.021	.101	-.037	-.206	.839
	Gaya Kepemimpinan Transaksional	-.086	.147	-.104	-.585	.563
	Budaya Organisasi	-.123	.110	-.204	-1.119	.272

a. Dependent Variable: ABSUT

## PENGUJIAN MODEL PENELITIAN

### 1. Uji F (*F Test*)

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	116.965	5	23.393	3.665	.013 <sup>a</sup>
	Residual	153.201	24	6.383		
	Total	270.167	29			

a. Predictors: (Constant), GKbXBO, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, GKaXBO, Gaya Kepemimpinan Transaksional

b. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

### 2. Koefisien Determinasi (*Adjusted R Square*)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.494 <sup>a</sup>	.244	.130	2.995

a. Predictors: (Constant), GKbXBO, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional, Budaya Organisasi, GKaXBO

### 3. Model Persamaan Regresi

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.737	2.633		4.678	.009
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	.608	.196	.469	3.100	.036
	Gaya Kepemimpinan Transaksional	-.966	.680	-.909	-5.831	.004
	Budaya Organisasi	.448	.130	.497	3.460	.026
	GKaXBO	-.716	.286	-.384	-2.502	.067
	GKbXBO	.955	.223	.515	4.870	.008

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi