

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

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*



OLEH :

JOKO AGUSTRI SONNI

05235/2008

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2013**

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Organisasi dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi.
(Studi Empiris pada Perusahaan Perbankan Kota Padang)

Nama : JOKO AGUSTRI SONNI

BP/NIM : 2008/05235

Program Studi : Akuntansi

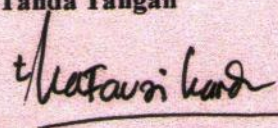
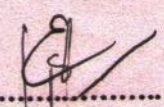
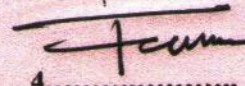
Fakultas : Ekonomi

Padang, Januari 2013

Tim Penguji

- | | Nama |
|---------------|-----------------------------------|
| 1. Ketua | : Eka Fauzihardani, SE, M.Si Ak |
| 2. Sekretaris | : Erly Mulyani, SE, M.Si Ak |
| 3. Anggota | : Charoline Cheisvianny, SE, M.Ak |
| 4. Anggota | : Fefri Indra Arza, SE, M.Sc Ak |

Tanda Tangan

- | | |
|--------|---|
| 1..... |  |
| 2..... |  |
| 3..... |  |
| 4..... |  |

ABSTRAK

Joko Agustri Sonni (2008/05235). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Organisasi dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Empiris pada Perusahaan Perbankan di Kota Padang). Skripsi Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Pembimbing I : Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak

Pembimbing II : Erly Mulyani, SE, M.Si, Ak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan memberikan bukti empiris mengenai (1) pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi, (2) pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi, (3) pengaruh budaya organisasi terhadap hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi, dan (4) pengaruh budaya organisasi terhadap hubungan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi pada perusahaan perbankan cabang pembantu di kota Padang.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan perbankan pemerintah dan swasta yang berada di kota Padang yang berjumlah 81 kantor cabang. Teknik pengambilan sampel adalah *purposive sampling* dengan jumlah sampel 55 perusahaan perbankan cabang pembantu. Responden pada penelitian ini yaitu pimpinan bank cabang pembantu yang berada di kota Padang. Jenis data merupakan data subyek, dan sumber data merupakan data primer. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis regresi moderasi dengan terlebih dahulu memenuhi uji pra-syarat analisis yakni uji normalitas data, uji heteroskedastisitas dan uji multikolinearitas. Variabel penelitian adalah kinerja organisasi sebagai variabel terikat; gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional sebagai variabel bebas; dan budaya organisasi sebagai variabel moderasi.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa; (1) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi, dimana $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $3,100 > 1,688$ dan $(sig\ 0,036 < 0,05)$, sehingga hipotesis 1 diterima; (2) Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja organisasi, dimana $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu $-5,831 < 1,688$ dan $(sig\ 0,004 < 0,05)$, sehingga hipotesis 2 diterima; (3) Budaya organisasi tidak memperkuat hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi, dimana $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu $-2,502 < 1,688$ dan $(sig\ 0,67 > 0,05)$, sehingga hipotesis 3 ditolak; (4) Budaya organisasi memperkuat hubungan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi, dimana $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $4,870 > 1,688$ dan $(sig\ 0,008 < 0,05)$, sehingga hipotesis 4 diterima.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis sampaikan kehadirat Allah SWT atas berkat rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Organisasi dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi”**. Penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan Program Strata Satu (S1), Program Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Terimakasih kepada Ibu Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak selaku Pembimbing I, dan Ibu Erly Mulyani, SE, M.Si, Ak selaku pembimbing II yang telah memberikan ilmu, pengetahuan, waktu dan bimbingan serta masukan yang sangat berharga bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Selain itu penulis juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung telah mendorong penulis untuk menyelesaikan studi dan penulisan skripsi ini. Pada kesempatan ini, penulis juga mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dekan dan Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Ketua dan Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang
3. Ibu Charoline Cheisviyanny SE, M.Ak selaku dosen penelaah proposal penelitian atas masukannya pada seminar proposal penelitian.
4. Bapak dan Ibu Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, khususnya Program Studi Akuntansi serta karyawan yang telah membantu penulis selama menuntut ilmu di kampus ini.

5. Pimpinan beserta karyawan perusahaan perbankan cabang pembantu kota Padang atas bantuan pengisian data-data yang diperlukan dalam penelitian ini.
6. Teristimewa buat kedua orang tua dan segenap keluarga penulis yang telah memberikan dukungan moril dan materil sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dan penulisan skripsi ini.
7. Teman-teman mahasiswa angkatan 2008 pada program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang serta rekan-rekan Prodi Ekonomi Pembangunan, Pendidikan Ekonomi dan Manajemen yang sama-sama berjuang atas motivasi, saran, dan informasi yang sangat berguna dalam penulisan ini.
8. Serta semua pihak yang telah membantu dalam proses perkuliahan yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Dengan segala keterbatasan yang ada, penulis tetap berusaha untuk menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca guna kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi bermanfaat bagi kita semua.

Padang, Januari 2013

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	10
C. Batasan Masalah.....	11
D. Perumusan Masalah.....	11
E. Tujuan Penulisan	12
F. Manfaat Penelitian.....	13
 BAB II KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, HIPOTESIS	
A. Kajian Teori	
1. Kinerja Organisasi	14
2. Gaya Kepemimpinan	21
a. Gaya Kepemimpinan Transformasional	24
b. Gaya Kepemimpinan Transaksional.....	27
3. Budaya Organisasi.....	29
B. Kajian Penelitian Terdahulu.....	34
C. Hubungan Antar Variabel	36
D. Kerangka Konseptual	39
E. Hipotesis.....	41

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	42
B. Populasi dan Sampel	42
C. Jenis, Sumber dan Teknik pengumpulan Data	45
D. Variabel Penelitian	46
E. Pengukuran Variabel.....	47
F. Instrumen Penelitian	47
G. Pengujian Instrumen Penelitian.....	48
1. Uji Validitas	48
2. Uji Reliabilitas	49
H. Model dan Teknik Analisis Data.....	50
1. Model Penelitian	50
2. Teknik Analisis Data.....	51
a. Analisis Deskriptif	51
b. Uji Asumsi Klasik	53
1. Uji Normalitas Residual.....	53
2. Uji Multikoloniaritas.....	54
3. Uji Heterokedastisitas	54
b) Uji Model	
1. Uji F Statistik	55
2. Uji Koefisien Determinasi	55
3. Uji t (Hipotesis)	55
I. Definisi Operasional.....	56

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan.....	58
1. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	58
2. Deskripsi Data Responden	61
B. Deskripsi Hasil Penelitian	65
C. Analisis Data	72

1. Uji Validitas.....	72
2. Uji Reliabilitas.....	75
3. Uji Asumsi Klasik	76
a. Uji Normalitas Residual.....	77
b. Uji Multikolinearitas	78
c. Uji Heterokedastisitas	79
4. Pengujian Model Penelitian.....	80
a. Uji F (<i>F Test</i>)	80
b. Koefisien Determinasi	82
c. Model Persamaan Regresi	82
d. Uji t (<i>t-test</i>)	85
D. Pembahasan.....	88
 BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	95
B. Saran.....	96
 DAFTAR PUSTAKA	 97
LAMPIRAN	101

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Daftar Perusahaan Perbankan Cabang Pembantu di Kota Padang	43
2. Daftar Skor Jawaban Pernyataan Berdasarkan Sifat.....	47
3. Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	48
4. <i>Correct item-Total Corelation</i> Instrumen Penelitian <i>Pilot Test</i>	49
5. Nilai <i>Cronbach 's Alpha</i> Instrumen Penelitian	50
6. Daftar Perusahaan Perbankan yang Bersedia Mengisi Kuesioner	59
7. Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner	60
8. Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	61
9. Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	62
10. Jumlah Responden Berdasarkan Umur	63
11. Jumlah Responden Berdasarkan Lamanya Pengalaman Kerja	64
12. Distribusi Frekuensi Kinerja Organisasi	65
13. Distribusi Frekuensi Gaya Kepemimpinan Transformatif.....	67
14. Distribusi Frekuensi Gaya Kepemimpinan Transaksional.....	69
15. Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi.....	70
16. Uji Validitas Kinerja Organisasi	73
17. Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Transformatif	74
18. Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Transformatif.....	74
19. Uji Validitas Budaya Organisasi.....	75
20. Uji <i>Cronbach 's Alpha</i> Instrumen Penelitian.....	76
21. Uji Normalitas.....	77
22. Uji Multikolinearitas	78
23. Uji Heteroskedastisitas	80
24. Uji F	81
25. Adjusted R Square	82
26. Koefisien Regresi Berganda.....	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Konseptual	39

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner Penelitian	101
2. Uji Validitas dan Reabilitas <i>Pilot Test</i>	105
3. Uji Validitas dan Reabilitas Data Penelitian	109
4. Uji Asumsi Klasik	113
5. Pengujian Model Penelitian	115

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sistem manajemen yang semula cenderung bersifat tradisional, kekeluargaan dan bisa dikendalikan secara interaktif, kini tidak lagi bisa diterapkan karena lingkungan dunia usaha yang sudah berubah total. Kondisi ekonomi saat ini yang sulit diprediksi dengan kemajuan teknologi informasi yang sangat pesat membuat wilayah jadi tidak berjarak antara bangsa yang satu dengan yang lainnya seakan tanpa dinding pembatas. Dampak langsung yang dirasakan adalah terbukanya pasar global. Pada kondisi seperti saat inilah diperlukan peran pemimpin dan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja sebuah organisasi (Fuad, 2007).

Menurut Husnan (1996), kinerja adalah pengukuran prestasi yang dapat dicapai oleh perusahaan pada kurun waktu tertentu. Sedangkan 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.

Kinerja organisasi atau kinerja perusahaan merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer dalam menjalankan perusahaan yang merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi didalamnya (Gibson, 1998). Penilaian kinerja organisasi dapat ditinjau dari rasio keuangan perusahaan. Menurut Brigman (1995) profitabilitas merupakan ukuran keberhasilan operasi perusahaan.

Untuk mengukur kinerja organisasi tidaklah mudah. Secara tradisional kinerja organisasi diukur dengan finansial. Untuk jangka waktu yang lama, model pengukuran yang berfokus pada ukuran keuangan dapat diterima (Kaplan dan Norton 1992). Namun pada pertengahan dekade tahun 1990 an penggunaan tolok ukur finansial semakin tidak mendapatkan pengikut dengan semakin terkuaknya kelemahan mendasar tolok ukur tersebut. 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*, dimana pada perspektif ini perusahaan dituntut untuk meningkatkan pangsa pasar, peningkatan penerimaan melalui penjualan produk perusahaan. Selain itu peningkatan efektivitas biaya dan utilitas asset dapat meningkatkan produktivitas perusahaan; yang kedua yaitu *perspektif pelanggan*, dimana perusahaan harus mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan segmen

pasar. Identifikasi secara tepat kebutuhan pelanggan sangat membantu perusahaan bagaimana memberikan layanan kepada pelanggan. Selanjutnya yaitu *perspektif proses bisnis internal*, dimana perusahaan harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan (perspektif pelanggan) dan tujuan peningkatan nilai keuangan (*finansial*). Dan yang terakhir yaitu *perspektif pertumbuhan dan pembelajaran*, dimana tujuan-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 ambisius dalam ketiga perspektif itu tercapai.

Menurut Siagian (2002) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi diantaranya adalah komitmen organisasi, budaya organisasi, akuntabilitas, kepuasan kerja dan kepemimpinan. Faktor terpenting yang mempengaruhi keselarasan tujuan adalah budaya organisasi, yang meliputi keyakinan bersama, nilai-nilai hidup yang dianut, norma-norma perilaku serta asumsi-asumsi secara implisit dapat diterima dan secara eksplisit dimanifestasikan di seluruh jajaran organisasi, dan faktor yang memiliki dampak paling kuat adalah kepemimpinan (Anthony dan Govindarajan, 2005).

Suatu organisasi dalam melakukan aktivitasnya disyaratkan memiliki pemimpin yang handal yang mampu mengantisipasi masa depan serta mengambil

peluang dari perubahan yang ada. Pemimpin seperti ini adalah pemimpin yang memiliki keunggulan sehingga dapat mengarahkan perusahaan untuk sampai pada tujuan perusahaan. Yulk (2009) menyatakan kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang diperlukan dan bagaimana tugas dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektifitas untuk mencapai tujuan perusahaan.

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. (Bass: 1985,1996 dalam Yulk, 2009). Kepemimpinan transformasional berdasarkan pada kekayaan konseptual, melalui karisma, konsideran individual dan stimulasi intelektual, yang diyakini akan mampu melahirkan pemikiran-pemikiran untuk jangkauan ke depan, azas kedemokrasian dan ketransparanan yang mampu meningkatkan kinerja organisasi.

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. Gaya kepemimpinan transaksional terbuka

dalam hal membagikan informasi dan tanggung jawab kepada bawahan. Gaya kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan yang melibatkan atau menekankan pada imbalan untuk memotivasi bawahan, artinya gaya kepemimpinan transaksional ini memiliki karakteristik perilaku memotivasi bawahan dengan cara memberi penghargaan yang sesuai (*contingen reward*) dan manajemen eksepsi aktif (*active management by exception*), dan manajemen eksepsi pasif (*passive management by exception*).

Riset yang dilakukan oleh Schein (2004) mengenai psikologi kepemimpinan organisasi menemukan adanya hubungan yang kuat antara tindakan kepemimpinan eksekutif dan budaya organisasi. Kepemimpinan memegang peran penting dalam perencanaan dan pengembangan strategi perusahaan (Yukl, 2006; Pratt, 2004). Gaya kepemimpinan yang berbeda ternyata juga mempengaruhi cara manajer menggunakan dan mengembangkan sistem dan data akuntansi perusahaan (Hopwood, 1974; Jansen, 2008).

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.

Pada tingkat organisasi, budaya merupakan seperangkat asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, nilai-nilai, dan persepsi yang dimiliki para anggota

kelompok yang bersangkutan (Schein, 1999). Oleh karena itu budaya organisasi akan mempengaruhi perilaku individu dan kelompok di dalam organisasi, sehingga budaya organisasi dapat memberikan sumbangan terhadap gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi untuk pencapaian tujuan organisasi.

Hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi memberikan peran penting kepada budaya organisasi. Hal ini disebabkan karena dalam praktek budaya organisasi dapat memperkuat dan juga bisa memperlemah hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja organisasional dikatakan ada dalam suatu kotak hitam (*black box*) (Jung dan Avolio : 2000). Istilah *black box* memberi makna implisit bahwa belum ada gambaran yang jelas tentang proses pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, yaitu apakah ada pengaruh langsung gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dan pengaruh yang termoderasi.

Menurut Robbins (2003) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai organisasi, yang berfungsi menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemantapan sistem sosial, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

Menurut Mangkunegara (2005) budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau tingkat keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan menjadi pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Sedangkan menurut Munandar (2001) budaya organisasi diartikan sebagai cara-cara berpikir, berperasaan, dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi yang dianut oleh seluruh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari semua bagian organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang ditetapkan. Maka dapat dipahami semakin kuat budaya organisasi maka gaya kepemimpinan yang merupakan bahagian di dalam organisasi akan semakin kuat untuk mempengaruhi kinerja organisasi tersebut. Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi, sehingga jika budaya organisasinya kuat maka anggota organisasinya adalah orang-orang yang baik dan berkualitas pula. Dan apabila anggotanya baik dan berkualitas, maka kinerja organisasi akan menjadi baik dan berkualitas juga.

Hasil penelitian Ogbonna dan Harris (2000) juga menunjukkan hal yang sama bahwa budaya organisasi mampu memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan

mendorong terciptanya kinerja organisasi yang tinggi. Lebih lanjut Pattiasina (2011) dalam penelitiannya juga menjelaskan bahwa budaya organisasi akan melekat pada diri individu pemimpin yang secara langsung meningkatkan kinerja organisasi, dengan demikian budaya dapat memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Sejumlah perusahaan besar di luar Indonesia, seperti: Google Inc., Microsoft, Enron, Circle K's, Xerox, Bank of America, MicroStrategy, dan IBM, menunjukkan adanya peran gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi baik secara langsung ataupun tidak langsung. Beberapa perusahaan besar di Indonesia, seperti: Indofood Sukses Makmur, Unilever Indonesia, Astra Group, Indomobil, Sinar Mas juga menunjukkan peran para pemimpin perusahaan tersebut dalam pencapaian kinerja organisasi melalui budaya, strategi, dan sistem akuntansi manajemen organisasi yang dapat dilihat pada annual report perusahaan tersebut (Juliana, 2011).

Fenomena yang terjadi di perbankan Sumbar yaitu adanya keluhan masyarakat (nasabah) terhadap bank penyalur KUR (Kredit Usaha Rakyat) yang tidak menjalankan instruksi pemerintah yaitu terkait pinjaman tanpa agunan bagi pengusaha kecil menengah yang meminjam uang dari Rp. 5.000.000,- hingga Rp. 20.000.000,-. Pihak bank penyalur KUR tidak memberikan pinjaman tanpa agunan tersebut. Hal ini terungkap ketika Rapat Koordinasi Program KUR dan Penyusunan Kebijakan Rencana Tindak Operasional KUR yang diadakan Dinas

Koperasi Perindustrian dan Perdagangan (Diskoperindag) Sumbar di Basko Hotel Padang (<http://padangekspres.co.id>).

Hal tersebut menjelaskan bahwa masyarakat (nasabah) tidak puas dengan pelayanan yang diberikan, yang berdampak terhadap kinerja bank tersebut. Disisi lain bank sebagai penyalur kredit juga takut kredit tersebut tidak dibayar. Pimpinan dan manajemen bank perlu menetapkan peraturan yang berhubungan dengan KUR tersebut. Sehingga sebelum mencairkan KUR, bank perlu menilai usaha yang diajukan apakah layak diberikan kredit atau tidak. Jika tetap diberikan, tentu bank akan mendapatkan kredit macet. Pimpinan beserta manajemen dinilai teledor dalam mencairkan dana KUR yang berdampak pada menurunannya kinerja bank dimata masyarakat (nasabah).

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 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.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Organisasi dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi (Studi pada Perusahaan Perbankan di Kota Padang)”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yaitu :

1. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi pada perusahaan perbankan yang berada di kota Padang?
2. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi pada perusahaan perbankan yang berada di kota Padang?

3. Seberapa besar pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi pada perusahaan perbankan yang berada di kota Padang?
4. Seberapa besar pengaruh akuntabilitas terhadap kinerja organisasi pada perusahaan perbankan yang berada di kota Padang?
5. Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi pada perusahaan perbankan yang berada di kota Padang?
6. Seberapa besar budaya organisasi mempengaruhi gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi pada perusahaan perbankan yang berada di kota Padang?

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, agar penelitian ini lebih fokus dan terarah maka penulis membatasi permasalahan pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi dengan budaya organisasi sebagai variabel pemoderasi pada perusahaan perbankan yang berada di kota Padang. Dengan gaya kepemimpinan yang digunakan yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah di atas, maka masalah yang akan diteliti dirumuskan sebagai berikut :

1. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi pada perusahaan perbankan yang berada di kota Padang?
2. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi pada perusahaan perbankan yang berada di kota Padang?
3. Seberapa besar budaya organisasi mempengaruhi hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi pada perusahaan perbankan yang berada di kota Padang?
4. Seberapa besar budaya organisasi mempengaruhi hubungan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi pada perusahaan perbankan yang berada di kota Padang?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi pada perusahaan perbankan yang berada di kota Padang.
2. Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi pada perusahaan perbankan yang berada di kota Padang.
3. Pengaruh budaya organisasi terhadap hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi pada perusahaan perbankan yang berada di kota Padang.

4. Pengaruh budaya organisasi terhadap hubungan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi pada perusahaan perbankan yang berada di kota Padang.

F. Manfaat Penelitian

Dengan tercapainya tujuan penelitian di atas, maka penelitian ini diharapkan memberikan manfaat penelitian yaitu:

1. Bagi penulis, untuk menambah wawasan dan pengetahuan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap peningkatan kinerja organisasi dengan budaya organisai sebagai variabel pemoderasi pada perusahaan perbankan yang berada di kota Padang.
2. Bagi pengembangan ilmu, khususnya pada kosentrasi akuntansi manajemen mengenai kinerja organisasi dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.
3. Bagi lembaga perguruan tinggi, untuk menambah referensi di perguruan tinggi tempat penulis melaksanakan pendidikan.
4. Bagi perusahaan atau objek penelitian, dapat sebagai pedoman untuk membuat kebijakan peningkatan kinerja perusahaan agar dapat meningkatkan prospek perusahaan dimasa mendatang.
5. Bagi peneliti selanjutnya, dapat dijadikan sebagai referensi yang dapat memberikan informasi teoritis dan empiris pada pihak-pihak yang akan melakukan penelitian lebih lanjut mengenai permasalahan ini.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Kinerja Organisasi

a. Konsep 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/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi (Bastian, 2006). Daftar apa yang dicapai tertuang dalam perumusan perencanaan strategi (*strategic planning*) suatu organisasi. Menurut Husnan (1996), kinerja adalah pengukuran prestasi yang dapat dicapai oleh perusahaan yang mencerminkan kondisi kesehatan dari suatu perusahaan pada kurun waktu tertentu.

Sedangkan Mahsun (2006) mengatakan kinerja (*performance*) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria

keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Dengan demikian, kinerja dapat diartikan sebagai prestasi atau hasil yang dapat dicapai oleh organisasi dari perilaku orang-orang didalamnya pada periode tertentu.

Informasi tentang kinerja organisasi dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang tidak mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya.

b. Kriteria Pengukuran Kinerja

Untuk menilai kinerja organisasi diperlukan indikator-indikator atau kriteria-kriteria untuk pengukuran secara jelas. Tanpa indikator dan kriteria yang jelas tidak akan ada arah yang dapat digunakan untuk menentukan mana yang relatif lebih efektif diantara : alternatif alokasi sumber daya yang berbeda; alternatif desain-desain organisasi yang berbeda; dan diantara pilihan-pilihan pendistribusian tugas dan wewenang yang berbeda (Bryson, 2002).

Berkaitan dengan upaya peningkatan kinerja organisasi, maka pilihan mana yang akan dioptimalkan penanganannya, apakah pada sisi internal organisasi atau pada sisi eksternal organisasi, itu tergantung pada permasalahan yang dihadapi organisasi.

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).

Sebagai sebuah pedoman, dalam menilai kinerja organisasi harus dikembalikan pada tujuan atau alasan dibentuknya suatu organisasi. Misalnya, untuk sebuah organisasi privat/swasta yang bertujuan untuk menghasilkan keuntungan dan barang yang dihasilkan, maka ukuran kinerjanya adalah seberapa besar organisasi tersebut mampu memproduksi barang untuk menghasilkan keuntungan bagi organisasi. Seberapa besar *efficiency* pemanfaatan input untuk meraih keuntungan dan seberapa besar *effectivity* proses yang dilakukan untuk meraih keuntungan tersebut.

c. Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard*

Pada awalnya, *Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada perspektif keuangan saja dan cenderung mengabaikan perspektif non keuangan. Menurut Kaplan dan Norton (1998), menyimpulkan hasil studinya tersebut bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup

empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan/konsumen, proses internal bisnis, 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 ini digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen bank dalam memperoleh laba secara keseluruhan. Standar terbaik ROA menurut Bank Indonesia adalah 1,5%. Skor nilai ROA ditentukan sebagai berikut:

- 1) Kurang dari 0%, skor nilai = 0
- 2) Antara 0%-1%, skor nilai = 80
- 3) Antara 1%-2%, skor nilai = 100
- 4) Lebih dari 2%, skor nilai = 90

b. Rasio Efisiensi (Rasio Biaya Operasi), merupakan perbandingan antara biaya operasional dan pendapatan operasional. Rasio efisiensi (BOPO) untuk mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan bank dalam melakukan kegiatan operasinya. Standar

terbaik BOPO menurut Bank Indonesia adalah 92%. Skor nilai BOPO ditentukan sebagai berikut:

- 1) Lebih dari 125%, skor nilai = 0
- 2) Antara 92% - 125%, skor nilai = 80
- 3) Antara 85% - 92%, skor nilai = 100
- 4) Kurang dari 85%, skor nilai = 90

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 para nasabah yang telah menanamkan dananya dengan kredit yang diberikan kepada para debiturnya. Standar terbaik LDR menurut Bank Indonesia adalah 85%-110%. Skor nilai LDR ditentukan sebagai berikut:

- 1) Kurang dari 50%, skor nilai = 0
- 2) Antara 50% - 85%, skor nilai = 80
- 3) Antara 85% - 110%, skor nilai = 100
- 4) Lebih dari 110%, skor nilai = 90

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 sangat membantu perusahaan 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) dan 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-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 ambisius 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.

d. Konsep Peningkatan Kinerja Organisasi

Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi.

Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Sederhananya, kinerja merupakan produk dari kegiatan administrasi, yaitu kegiatan kerjasama untuk mencapai tujuan yang pengelolaannya biasa disebut sebagai manajemen.

Proses manajemen yang berlangsung merupakan pelaksanaan dari fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, actuating, dan controlling* (POAC) atau lebih detailnya lagi adalah *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, regulating, dan budgetting* (POSDCoRB).

Mengingat bahwa kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh faktor input dan proses-proses manajemen dalam organisasi, maka upaya peningkatan kinerja organisasi juga terkait erat dengan peningkatan kualitas faktor input dan kualitas proses manajemen dalam organisasi tersebut.

Analisis terhadap kondisi input dan proses-proses administrasi maupun manajemen dalam organisasi merupakan analisis kondisi internal organisasi. Selain kondisi internal tersebut kondisi-kondisi eksternal organisasi juga mempunyai peran yang besar dalam mempengaruhi kinerja organisasi.

Penilaian terhadap faktor-faktor kondisi eksternal tersebut dapat dilakukan dalam analisis: (a) kecenderungan politik, ekonomi, sosial, teknologi, fisik, dan pendidikan; (b) peranan yang dimainkan oleh pihak-pihak yang dapat diajak bekerja sama (*collaborators*) dan pihak-pihak yang dapat menjadi kompetitor, seperti swasta, dan lembaga-lembaga lain; dan (c) dukungan pihak-pihak yang menjadi sumber *resources* seperti para

pembayar pajak, asuransi, dan sebagainya (Bryson, 1995 dalam Keban, 2001).

Perusahaan mungkin memiliki kinerja yang lebih baik jika mereka memiliki budaya dan strategi yang terdefinisi dengan jelas. Strategi perlu didukung oleh sistem akuntansi manajemen yang memadai untuk dapat mencapai kinerja yang superior (Chenhall dan Smith, 1988; Gani dan Jermias, 2005).

2. Gaya Kepemimpinan

a. Teori Kepemimpinan.

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia itu dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu.

Menurut Yulk (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 mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi

dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Menurut Rivai (2004), kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu :

- 1) Kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut.
- 2) Kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya.
- 3) Adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.

Siagian (1997) berpendapat bahwa peranan para pemimpin dalam organisasi sangat sentral dalam pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang ditetapkan sebelumnya. Menurut Siagian (1997) perilaku kepemimpinan memiliki kecenderungan pada dua hal yaitu konsiderasi atau hubungan dengan bawahan dan struktur inisiasi atau hasil yang dicapai.

b. Jenis Gaya Kepemimpinan

Dalam dua dasawarsa terakhir, salah satu teori yang menekankan suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan adalah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional (Bass, 1990). Gagasan awal mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional ini dikembangkan oleh James MacFregor Gurns yang menerapkannya dalam konteks politik. Gagasan ini selanjutnya disempurnakan serta diperkenalkan ke dalam konteks organisasional oleh Bernard Bass (Berry dan Houston, 1993).

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.

Konsep transaksional (*transactional leadership*) dan transformasional (*transformational leadership*) berkembang dan mendapat perhatian banyak kalangan akademisi maupun praktisi (Locander et.al., 2002; Yammarino et.al., 1993). Hal ini menurut Humphreys (2002) maupun Liu et.al. (2003) disebabkan konsep yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1985 ini mampu mengakomodir konsep kepemimpinan yang mempunyai spektrum luas, termasuk mencakup pendekatan perilaku, pendekatan situasional, sekaligus pendekatan kontingensi.

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

1) Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang.

Pemimpin transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan (*beliefs*), sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan (Humphreys, 2002; Liu et.al., 2003; Rafferty & Griffin, 2004; Yammarino et.al., 1993).

Bass et.al (2003) serta Humphreys (2002) menjelaskan kemampuan pemimpin transformasional mengubah sistem nilai bawahan demi mencapai tujuan diperoleh dengan mengembangkan salah satu atau seluruh faktor yang merupakan dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu : karisma (kemudian diubah menjadi pengaruh ideal atau *idealized influence*), inspirasi (*inspirational 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). Pada mulanya, dimensi ini dinamakan karisma, namun karena mendapat banyak kritik maka istilah karisma diubah menjadi pengaruh ideal atau visi. Aspek kritikal karisma adalah kekuatan

spiritual (*transcendent power*) yang diyakini oleh bawahan dimiliki oleh pemimpinnya, sehingga bawahan percaya sepenuhnya dan mau melakukan apa saja demi pemimpinnya (*true believer*). Aspek tersebut tidak dimiliki oleh setiap orang dan selama ini tidak tercakup dalam kajian kepemimpinan transformasional, sehingga dimensi ini tidak tepat disebut karisma. Kajian mengenai dimensi ini lebih terpusat pada pemimpin yang memiliki visi jauh kedepan dan mampu menanamkan visi tersebut dalam diri bawahan (Rafferty & Griffin, 2004).

Lebih jauh, pemimpin yang mempunyai *idealized influence* selain mampu mengubah pandangan bawahan tentang apa yang penting untuk dicapai pada saat ini maupun masa mendatang (visi), juga mau dan mampu berbagi resiko dengan bawahan, teguh dengan nilai, prinsip, dan pendiriannya, sehingga bawahan percaya, loyal, dan menghormatinya (Bass et.al., 2003; Humphreys, 2002; Sarros & Santora, 2001; Yammarino et.al., 1993).

Idealized influence merupakan dimensi terpenting kepemimpinan transformasional karena memberikan inspirasi dan membangkitkan motivasi bawahan (secara emosional) untuk menyingkirkan kepentingan pribadi demi pencapaian tujuan bersama (Humphreys, 2002; Rafferty & Griffin, 2004).

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 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 faktor penting kepemimpinan transformasional yang jarang memperoleh perhatian (Rafferty & Griffin, 2004). *Intellectual stimulation* merupakan perilaku yang berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru. Dampak *intellectual stimulation* dapat dilihat dari peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan menganalisis permasalahan serta kualitas pemecahan masalah (*problem solving quality*) yang ditawarkan (Rafferty & Griffin, 2004; Yammarino et.al., 1993). Bass et.al (2003) serta Sarros dan Santora (2001) berpandangan bahwa *intellectual stimulation* pada prinsipnya memacu bawahan untuk lebih kreatif dan inovatif dalam memahami dan memecahkan masalah. Bawahan didorong untuk meninggalkan cara-cara atau metode-metode lama dan dipacu untuk memberikan

ide dan solusi baru. Bawahan bebas menawarkan metode baru dan setiap ide baru tidak akan mendapat kritikan atau celaan. Sebaliknya, pemimpin berusaha meningkatkan moral bawahan untuk berani berinovasi. Pemimpin bersikap dan berfungsi membina dan mengarahkan inovasi dan kreativitas bawahan.

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

2) Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) mendasarkan diri pada prinsip transaksi atau pertukaran antara pemimpin dengan bawahan. Bass (1990) mengemukakan kepemimpinan transaksional yang didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran yang menyebabkan bawahan mendapat imbalan serta membantu bawahannya 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 atau penghargaan, juga untuk menghindarkan diri dari sanksi atau hukuman.

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

Sedangkan pemimpin 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 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 kerjanya dilaksanakan masih berjalan sesuai standar dan prosedur, maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan.

Dari uraian tentang landasan teori gaya kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya gaya kepemimpinan adalah merupakan interaksi dari seorang pemimpin dengan bawahannya. Dalam interaksi tersebut terdapat dua orientasi perilaku pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan, pertama orientasi hubungan, kedua pada tugas. Pada dasarnya, kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi karyawan dalam sebuah organisasi, sehingga mereka termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasi kepentingan semua pihak, agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud tidak lain adalah budaya dimana individu berada, seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya.

Budaya organisasi (*corporate culture*) merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Dalam beberapa literatur pemakaian istilah *corporate culture* biasa diganti dengan istilah *organization culture*. Kedua istilah ini memiliki pengertian yang sama karena dalam penelitian ini kedua istilah tersebut digunakan secara bersama-sama, dan keduanya memiliki satu pengertian yang sama.

Robbins (1998) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang 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 Muhammad (2008), budaya organisasi didefinisikan sebagai keyakinan seorang aparat terhadap kegunaan dari nilai dan norma yang berasal dari doktrin *New Public Management* (NPM), yang menuntun atau memengaruhi sikap dan tindakannya dalam melaksanakan keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah daerah. Budaya organisasi merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama.

Menurut Rivai (2006) mendefinisikan budaya organisasi sebagai kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dalam membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya menurut Gibson dkk (1996)

mengatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang menghasilkan norma, perilaku, nilai (apa yang penting) dan keyakinan (bagaimana cara kerja) berintegrasi menimbulkan norma dan bagaimana kita harus menyelesaikan sesuatu.

Beberapa definisi budaya organisasi dikemukakan oleh para ahli. Moeljono Djokosantoso (2003) menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebar luaskan didalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. Susanto (1997) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

b. Fungsi Budaya Organisasi

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.

Budiharjo (2003) mengatakan budaya organisasi jika dipelihara dengan baik melalui keteladanan pimpinan, simbol, cerita, ritual, proses sosialisasi, dan sistem manajemen akan tetap hidup. Dengan kata lain dapat diartikan bahwa budaya organisasi akan tetap hidup jika didukung oleh kepemimpinan.

c. Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Budaya organisasi dipengaruhi oleh lingkungan tempatnya berada, karena organisasi adalah sebuah sistem yang terbuka, yang selalu beradaptasi dengan lingkungannya agar dapat meraih tujuannya. Secara lebih spesifik budaya organisasi juga berbeda di setiap organisasi, tergantung visi, misi, dan strategi organisasi dalam upaya mencapai tujuannya.

Menurut Susanto (2006) terdapat enam sumber utama yang sangat mempengaruhi budaya organisasi, yaitu:

- 1) Budaya masyarakat atau budaya nasional dimana organisasi berada secara fisik.
- 2) Visi dan kepemimpinan pada organisasi.
- 3) Struktur organisasi, misalnya struktur birokratis akan melahirkan pula budaya yang cenderung birokratis.
- 4) Macam bisnis yang digeluti.
- 5) Tradisi warisan organisasi yang tercermin dalam nilai ataupun artefak.

- 6) Pelanggan, perilaku pelanggan akan berpengaruh terhadap perilaku organisasi.

d. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2002) karakteristik primer yang kesemuanya menjadi elemen penting dari suatu 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 mempehatikan 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-efek hasil-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-orang berlaku agresif dan bersaing dan tidak bersifat santai.
- 7) Stabilitas, tingkat pemenuhan aktifitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan.

B. Kajian 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. Tidak diragukan lagi bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh kuat terhadap efektifitas organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

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

C. Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan gaya kepemimpinan dengan 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 salah satu 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) yang terdapat pada sub bagian hipotesis.

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. Hal 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 transformasional akan meningkatkan kinerja di dalam organisasi. Hal ini dijadikan sebagai hipotesis 2 (dua) yang terdapat pada sub bagian hipotesis.

2. Hubungan gaya kepemimpinan dengan 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.

D. Kerangka Konseptual

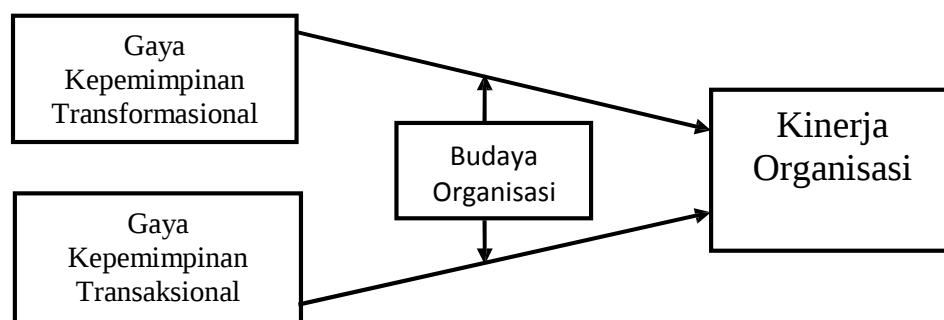
Kinerja organisasi merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program dan kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Dengan demikian kinerja organisasi dapat diartikan sebagai sesuatu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

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi, beberapa faktor diantaranya adalah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Faktor-faktor ini dinilai cenderung dapat mempengaruhi peningkatan kinerja

organisasi karena gaya kepemimpinan merupakan faktor terkuat dan budaya organisasi merupakan faktor terpenting di dalam organisasi.

Gaya kepemimpinan merupakan tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi atau memberi arah kepada individu atau kelompok lainnya yang bergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Sehingga dengan adanya gaya kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan kinerja organisasi, dan dengan adanya gaya kepemimpinan transaksional yang merupakan gaya kepemimpinan yang bertolak belakang dengan gaya kepemimpinan transformasional akan menurunkan kinerja organisasi.

Untuk meningkatkan kinerja organisasi, pimpinan memerlukan dukungan budaya organisasi yang kuat. Budaya organisasi akan mempengaruhi perilaku individu dan kelompok di dalam organisasi, sehingga budaya organisasi yang kuat dapat memberikan sumbangan terhadap gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dalam suatu organisasi untuk pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan uraian diatas maka dapat digambarkan kerangka konseptual dari penelitian sebagai berikut :



Gambar 1
Kerangka Konseptual

E. Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan sementara atau kesimpulan sementara atas masalah yang hendak diteliti. Perumusan hipotesis dilakukan berdasarkan pada literatur yang telah ada. Hipotesis-hipotesis yang dibentuk dalam penelitian ini didasarkan pada penelitian sebelumnya, sehingga diharapkan hipotesis tersebut cukup valid untuk diuji.

Berdasarkan teori dan latar belakang permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat dibuat beberapa hipotesis terhadap permasalahan sebagai berikut:

- H1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi pada perusahaan perbankan di kota Padang.
- H2 : Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja organisasi pada perusahaan perbankan di kota Padang.
- H3 : Budaya organisasi memperkuat hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi pada perusahaan perbankan di kota Padang.
- H4 : Budaya organisasi memperkuat hubungan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi pada perusahaan perbankan di kota Padang.

BAB V

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.
- Bass, B. M. 1990. *Bass and Stogdill's handbook of leadership (3rd ed.)*. New York: Free Press
- 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
- Bryson, J., M. 2002. *Perencanaan Strategis bagi Organisasi Sosial*. Terjemahan: Miftahuddin, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Budiharjo, Andreas. 2003. *Peranan Budaya Perusahaan: Suatu Pendekatan Sistematis dalam Mengelola Perusahaan*. Prasetya Mulya Management. Jurnal vol. VII no 1.
- Davis, Keith. & New Strom John. 1994. *Perilaku dalam organisasi*. Jilid I. alih bahasa oleh Agus Dharma, SH, M.Ed, Jakarta: Erlangga
- Elenkov, S.D and Manev. 2005. *Effects of Leadership on Organizational Performance in Russian Companies School of Management*, New York Institute of Technology 1855 Boadway. USA: New York, NY 10023
- Fuad, Mas'ud. 2004. *Survei Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- 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: Widyaswara 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
- Jogiyanto. 2004. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. 1992 *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review. Terjemahan: Setio Wibowa. 2006
- Kurniawan, Muhammad Rizki Nur. 2011. *Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik*. Skripsi. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Lord, R.G and Maher, K.J. 1991, *Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance*, Boston
- Luthans, Fred. 2007. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta. Andi
- Mahsun, Mohammad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Jogja: BPFE UGM.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan Pertama. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Martono, D Agus Harjito, 2001, *Manajemen Keuangan*, Edisi Pertama, Yogyakarta: Penerbit Ekonisia Kampus Fakultas Ekonomi UH.
- Mathis, Robert L & Jackson Jonh H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

- 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.
- Nasution, Desi. 2011. *Pengaruh Peran Auditor Internal dan Peran Satuan Kerja Kepatuhan terhadap Penerapan SPI pada Perusahaan Perbankan Cabang Padang*. Padang: Universitas Negeri Padang.
- 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.
- Pounder, James S. 2001, "New Leadership" and University Organizational Effectiveness: Exploring the Relationship, *Leadership & Organization Development Journal*, 22/6, pp.281-290
- Rivai, Veithzal. 2006. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Alih bahasa Hadyana Pujatmaka. Jakarta: Prehallindo
- 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, Sondang. 1992. *Perilaku Organisasi, Kepemimpinan dan perilaku administrasi*. Jakarta: PT. Inti Idayu Perss
- Siagian P. Sondang. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Smith, K.G., Guthrie, J.P., Chen, M-J. 1986. *Miles and Snow's typology of strategy, Organizational size and Organizational Performance, Academy of Management Proceedings*, pp. 45-49.
- Susanto, AB. 2006. *Budaya Perusahaan Oriental*. Jakarta: Jurnal
- Weston, J Fred dan Eugene F Brigham. 1993. *Manajemen Keuangan* . Jakarta: Penerbit Erlangga
- Yunker, J. A., dan T. L. Krehbiel. 1988. *Investment Analysis By The Individual Investor*. Quar-terly Review of Economics and Business.
- Yulk, G. A. *Leadership In Organization, 5th ed*. New York: Pearson Prentice Hall. 2006
- Yukl, Garry. 2009. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Indonesia (kelima). Cetakan kedua. Jakarta: PT Indeks.