

PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMODERASI MOTIVASI KERJA

Broto Widiyanto

PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Solo

Sutarno

Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

ABSTRACT

The experiment was conducted at PT Pos Indonesia (Persero) Solo branch Jalan Sudirman No.. 8. The data used are primary data taken from questionnaires to the respondents. All variables are taken through a questionnaire with as much data as 50 people. Data analysis tool that is used by multiple regression analysis, moderating regression analysis, t test, F test, and the coefficient of determination. Based on the results of hypothesis testing, it can be concluded: (1) There is a significant effect of transformational leadership behavior on employee performance, (2) There is no significant influence of organizational culture on employee performance, (3) There is a significant effect of work motivation on employee performance, (4) Motivation work does not moderate the effect of transformational leadership behavior on employee performance; (5) Motivation does not moderate the influence of organizational culture on employee performance in PT Pos Indonesia (Persero) Solo branch.

Keywords: *Transformational leadership, organizational culture, work motivation, performance.*

PENDAHULUAN

Bagi suatu organisasi pengukuran kinerja pegawai adalah sangat penting. Hasil pengukuran kinerja ini sangat penting arti dan peranannya dalam berbagai pengambilan keputusan, misalnya dalam identifikasi kebutuhan program diklat pegawai, *rekrutment*, seleksi, penempatan, penggajian, promosi dan lain sebagainya. Studi tentang kinerja pegawai menjadi kajian yang menarik dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Desi Firnanda, dkk (2001: 140) bahwa pengukuran kinerja sumber daya manusia aparatur amat penting bagi suatu organisasi. Kegiatan tersebut, organisasi dapat melihat sampai sejauh mana faktor manusia dapat menunjang tujuan organisasi. Melalui pengukuran kinerja, organisasi dapat memilih dan menempatkan orang yang tepat untuk menduduki suatu jabatan ter-

tentu secara objektif.

Menurut Tatikonda dan Tatikondar (Tangkilisan, 2003: 12) tujuan pengukuran kinerja adalah untuk membantu dalam standar dan target, sarana atau "rel" untuk kemajuan, memotivasi, mengkomunikasikan strategi, organisasi dan mempengaruhi perubahan perilaku. Dari pendapat ini diketahui bahwa tujuan pengukuran kinerja melibatkan banyak aspek tentang pegawai. Segala aktivitas pegawai yang berkaitan dengan kinerjanya akan mengarah bagi terciptanya suatu organisasi yang sehat. Pengukuran kinerja ini biasanya juga dilakukan untuk mengetahui kualitas kerja pegawai dalam wilayah kerjanya masing-masing, hal ini dapat digunakan sebagai dasar untuk menilai tingkat pencapaian target-target di dalam suatu organisasi.

Keberhasilan perusahaan atau organisasi mempertahankan kinerja yang baik

tidak lepas dari sistem pengelolaan kinerja yang efektif. Pengelolaan kinerja tidak sebatas alat untuk mengevaluasi kinerja karyawan saja tetapi sebagai strategi untuk menilai dan memotivasi peningkatan kinerja. Keberhasilan pengelolaan kinerja ditentukan oleh sistem penilaian yang dapat mengakomodasi pencapaian tujuan perusahaan.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai, suatu perusahaan atau organisasi akan berusaha untuk membuat lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawannya. Ini dapat ditempuh antara lain melalui penciptaan budaya organisasi yang baik. Hal ini seperti pendapat Scheneider (1987: 111) bahwa penciptaan lingkungan kerja sangat erat kaitannya dengan budaya organisasi yang dianut oleh suatu daya tarik bagi seseorang yang cocok dengan budaya tersebut untuk bergabung. Budaya organisasi merupakan faktor yang paling kritis di dalam organisasi. Di dalam kaitannya dengan keinginan seorang individu untuk bergabung dalam suatu organisasi dinyatakan bahwa suatu organisasi berupaya memperoleh partisipasi yang juga memiliki *share value* yang sejenis dengan organisasi melalui dua proses, yaitu proses seleksi dan proses sosialisasi. Kemudian Kotter dan Heskett (1992: 36) menjelaskan bahwa kesesuaian antara kultur organisasi dengan partisipasi yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong individu untuk bertahan pada suatu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang. Dari kedua pendapat tersebut diketahui bahwa kesesuaian budaya organisasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai atau prestasi kerja pegawai yang ada di dalam organisasi perusahaan yang bersangkutan.

Deal dan Kennedy (Hani Handoko Dharmesta dan Fandy Tjiptono, 1996: 3) mengungkapkan bahwa setiap bisnis mempunyai suatu budaya, dan mempunyai pengaruh yang kuat keseluruhan organisasi, budaya mempengaruhi segala sesuatu secara praktis dari yang mendapat promosi dan apa yang diputuskan, sampai

bagaimana karyawan berpakaian dan olahraga apa yang sering mereka mainkan. Ketika karyawan baru memilih suatu perusahaan, mereka sering memilih suatu cara hidup. Budaya dapat membentuk tanggapan-tanggapan mereka dalam suatu cara yang kuat tetapi tidak kentara. Budaya dapat membuat mereka menjadi karyawan yang gesit atau lambat, manajer yang kasar atau ramah, pemain-pemain dalam tim atau hanya individu-individu. Setelah mereka bekerja beberapa tahun, mereka mungkin mempunyai kondisi yang bagus karena budaya yang mungkin tidak mereka kenali. Selanjutnya, Sathe (Hani Handoko dan Fandy Tjiptono, 1996: 2) dalam risetnya telah menunjukkan bahwa budaya itu mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kehidupan organisasi.

Budaya dapat dianggap sebagai pengertian-pengertian yang sering tidak dinyatakan yang secara umum diterima oleh suatu kelompok. Konsep tentang budaya korporat ini menekankan pada pemahaman-pemahaman yang dialami bersama tidak kentara di benak anggota-anggota organisasi. Pemahaman-pemahaman seperti ini mencakup ucapan, kelakuan, perasaan, keyakinan, dan nilai-nilai. Banyak premis-premis budaya *korporat* didasarkan pada kepribadian pendirinya, yang cenderung tetap berada di luar kesadaran orang.

Selain budaya organisasi, hal penting lainnya yang ikut menentukan kinerja pegawai adalah faktor kepemimpinan atau *leadership*. Bass dan Avolio (1994: 19), mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi (sebagai lawan kepemimpinan yang dirancang untuk mempertahankan *status quo*). Diyakini bahwa gaya ini akan mengarah pada kinerja supervisor dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. Oleh karena itu, Hani Handoko dan Fandy Tjiptono (1996: 2) mengatakan bahwa para eksekutif harus memiliki keterampilan yang lebih luas karena mereka tidak dapat hanya mengandalkan sistem nilai budaya bersama untuk memperoleh legitimasi dan dukungan.

Berdasarkan pendapat ini, maka pencapaian tujuan suatu organisasi yang efektif, tentu tidaklah dapat dilepaskan dari peran pimpinan, termasuk di dalamnya adalah pencapaian visi dan misi organisasi. Oleh karena itu, pengembangan karyawan dan juga organisasi secara keseluruhan hanya dapat dilakukan dengan efektif bila terdapat suatu bentuk kepemimpinan yang baik. Tanpa kepemimpinan yang baik maka tujuan organisasi akan sulit dicapai, termasuk beradaptasi dengan perubahan yang sedang berlangsung, baik di dalam maupun di luar organisasi.

Sehubungan dengan hal tersebut, setiap pemimpin harus dapat memberikan arahan kepada bawahannya, seperti terhadap *komitment* organisasi, produktivitas maupun kinerjanya. Seperti yang dikatakan Day dan Lord (Robbins, 2001: 25), tidak terlalu diragukan bahwa sukses suatu organisasi, atau setiap kelompok dalam suatu organisasi, sangat tergantung pada kualitas kepemimpinan, apakah dalam bisnis, pemerintahan, pendidikan, kedokteran, atau agama, kualitas kepemimpinan suatu organisasi menentukan kualitas organisasi itu sendiri. Pemimpin yang sukses mengantisipasi perubahan, dengan sekuat tenaga memanfaatkan kesempatan, memotivasi pengikut mereka untuk mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi, mengoreksi kinerja yang buruk, dan membawa organisasi ke arah sasaran-sasarannya.

Pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai secara interaktif dipengaruhi oleh motivasi kerja. Perilaku kepemimpinan transformasional bagi pegawai yang tingkat motivasi kerjanya tinggi akan berbeda pengaruhnya terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan pegawai yang tingkat motivasi kerjanya rendah. Demikian pula dengan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai juga akan ditentukan oleh tinggi dan rendahnya tingkat motivasi kerja pegawai yang bersangkutan.

Menurut Reksohadiprodjo (Hani Handoko, 2008: 257) motivasi bisa timbul oleh

faktor internal dan eksternal. Motivasi internal berasal dari diri pribadi seseorang yang dapat disebut juga motivasi hakiki. Kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang akan menimbulkan motivasi internal/hakikinya. Kekuatan ini akan mempengaruhi pikirannya dan selanjutnya akan mengarahkan perilaku orang tersebut. Motivasi eksternal dibangun di atas motivasi internal dan di dalam organisasi sarat dari anggapan-anggapan dan teknik-teknik yang dipakai oleh manajer dalam memotivasi bawahannya. Motivasi eksternal ada yang positif dan negatif. Motivasi positif seperti memberikan penghargaan pada pelaksanaan kerja yang baik, dan motivasi negatif seperti memperlakukan hukuman bila pelaksanaan kerja jelek. Manajer perlu mengenal motivasi ini untuk mendapatkan tanggapan yang positif dari karyawannya yang menunjukkan bahwa karyawan-karyawannya bekerja demi kemajuan organisasi atau perusahaan.

Kurang tingginya kinerja dari pegawai di PT Pos Indonesia (Persero) cabang Solo antara lain terlihat dari kurangnya inspirasi dan motivasi untuk berprestasi yang ditunjukkan oleh budaya organisasi yang kurang baik di mana beberapa pegawai yang datang hanya untuk bercakap-cakap yang tidak berkaitan dengan tugas dan kewajibannya, sementara ada pegawai yang beban kerjanya cukup tinggi misalnya pegawai yang harus menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu. Keadaan seperti ini menyebabkan pelaksanaan pekerjaan kebanyakan dilakukan oleh orang tertentu saja yaitu pegawai yang berhadapan langsung dengan bidang tugas dan wewenangnya.

Permasalahan tersebut mencerminkan bahwa masih diperlukan adanya upaya-upaya untuk mencapai peningkatan kinerja pegawai yang antara lain dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang dimoderasi variabel motivasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis: (1) signifikansi pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai PT Pos

Indonesia (Persero) cabang Solo; (2) signifikansi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai PT Pos Indonesia (Persero) cabang Solo; (3) signifikansi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai PT Pos Indonesia (Persero) cabang Solo; (4) motivasi kerja memoderasi pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di PT Pos Indonesia (Persero) cabang Solo; (5) motivasi kerja memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di PT Pos Indonesia (Persero) cabang Solo.

Manfaat praktis penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan informasi bagi pegawai di lingkungan kantor PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Solo Jalan Jendral Sudirman No. 8, untuk merumuskan kembali kebijakan yang berhubungan dengan kepegawaian, terutama yang berkaitan dengan perilaku kepemimpinan (terutama perilaku kepemimpinan transformasional) dan budaya organisasi sesuai dengan tingkat motivasi kerja. Manfaat teoritis diharapkan dapat berguna sebagai referensi untuk memahami pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang dimoderasi variabel motivasi kerja terhadap variabel bebas kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Lokasi yang dijadikan tempat penelitian adalah di Kantor Pos Indonesia (Persero) cabang Solo Jalan Jendral Sudirman No. 8 Surakarta 57111, hal ini di samping tersedianya data di lapangan, belum adanya penelitian yang sama.

Populasi adalah sekumpulan individu, peristiwa atau hal menarik lainnya yang ingin diteliti (Sekaran, 2000: 266). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah pegawai di Kantor Pos Indonesia (Persero) Cabang Solo Jalan Jendral Sudirman No. 8, adapun jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 119 orang, di mana responden yang dipilih adalah responden yang memiliki atasan dalam suatu organisasi dan telah bekerja minimal satu tahun yang telah memahami atribut perilaku atasannya.

Sampel adalah bagian dari populasi, yang mencakup beberapa anggota yang telah diseleksi dari populasi (Sekaran, 2000: 267), sedangkan sampel dalam penelitian ini adalah beberapa pegawai yang dipilih terlebih dahulu dari Kantor Pos Indonesia (Persero) cabang Solo Jalan Jendral Sudirman No. 8. Besarnya sampel dalam penelitian ini harus representatif bagi populasi, oleh karena jumlah populasi kurang dari 1.000 maka penentuan besarnya sampel menggunakan rumus Slovin diperoleh hasil 50 sampel (Winarsunu, 2004).

Teknik *sampling* adalah proses menyeleksi sejumlah elemen dari populasi. Dengan mempelajari sampel dan memahami karakteristik dari sampel pokok, akan memungkinkan untuk menggeneralisasikan karakteristik untuk elemen populasi (Sekaran, 2000: 268). Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel secara acak dan digunakan agar setiap individu memperoleh kesempatan untuk dipilih menjadi sampel dengan kriteria tertentu (Masri Singarimbun, 2004: 40).

Jenis data berupa data kualitatif dan kuantitatif, sedang sumber data berupa data primer dan data sekunder. Pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, kuesioner, dan wawancara.

Definisi operasional dan pengukuran Variabel:

1. Perilaku Kepemimpinan Transformasional
Perilaku kepemimpinan transformasional adalah perilaku pemimpin yang mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahannya agar bekerja demi mencapai sasaran organisasi, dan juga untuk mencapai hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan. Untuk mengukur perilaku kepemimpinan transformasional ini, dapat menggunakan model Empat I dari Bass dan Avolio. Menurut Bass dan Avolio (1994: 17-19), seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui 4 cara yang disebut Empat I, yaitu: *Idealized Influence* (karisma), *Inspirational Motivation* (menginspirasi mo-

tivasi), *Intellectual Stimulation* (menstimulasi pengetahuan), dan *Individualized Consideration* (mempertimbangkan individu).

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah kombinasi ide, adat-istiadat, praktek tradisional, nilai-nilai organisasi, dan artian bersama yang membantu mendefinisikan perilaku norma bagi setiap orang yang bekerja di suatu organisasi (perusahaan). Budaya organisasi dalam penelitian ini diukur dengan indikator: 1) Penyelesaian tugas kerja, 2) hubungan interpersonal; dan 3) tingkah laku individu (Miler, 1987: 82).

3. Motivasi

Motivasi menurut Schmidt (2005), merupakan keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Indikator yang digunakan dalam mengukur motivasi kerja diadopsi dalam penelitian ini terdiri dari: (a) aktualisasi diri, b) penghargaan, c) kreativitas, d) pengarahan, dan g) harapan.

4. Kinerja Pegawai

Kinerja menurut Miner (2004), merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral maupun etika. Ada beberapa indikator yang digunakan untuk menilai perilaku karyawan yang ditunjukkan: 1) kualitas pekerjaan, 2) kuantitas pekerjaan, 3) ketepatan waktu kerja, 4) kerjasama dengan rekan sekerja.

5. Pengukuran Variabel

Skala yang digunakan dalam instrumen ini adalah skala *Likert*. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2005: 86). Dengan skala *Likert*, maka jawaban setiap item instrumen dijabarkan sebagai berikut:

Sangat setuju	(SS)	skor 5
Setuju	(S)	skor 4
Ragu-ragu	(RR)	skor 3
Tidak setuju	(TS)	skor 2
Sangat Tidak setuju	(STS)	skor 1

Uji Instrumen

1. Uji Validitas

Uji Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrumen. Suatu instrumen yang valid atau sah mempunyai validitas tinggi. Sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah (Suharsimi Arikunto, 1998: 124). Menurut Imam Ghozali (2005: 131), "uji validitas adalah perhitungan yang digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya satu kuesioner". Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan analisis *Product Moment Pearson Correlation*, perhitungannya menggunakan bantuan komputer program SPSS. Uji validitas bertujuan untuk mengukur tingkat ketepatan butir pertanyaan kuesioner dalam mengukur variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kinerja, dan motivasi kerja. Kriteria pengujian menggunakan tingkat signifikansi 5%, apabila korelasi antara skor item dengan total skor signifikan di mana nilai probabilitas (p) < 0,05 maka item pertanyaan tersebut valid. Sebaliknya apabila korelasi antara skor item dengan total skor tidak signifikan di mana nilai probabilitas (p) \geq 0,05 maka item pertanyaan tersebut tidak valid.

2. Uji Reliabilitas

Menurut Suharsimi Arikunto (1998: 129) mengemukakan "Tes dikatakan reliabel jika memberi hasil yang tetap apabila diteskan berkali-kali". Menurut Jogiyanto (2005: 132), "uji reliabilitas adalah perhitungan untuk menguji seberapa besar suatu pengukur mengukur dengan stabil dan konsisten". Perhitungan uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus *Cronbach Alpha*. Sedangkan tujuan pengujian reliabilitas untuk menguji tingkat kehan-

dalam instrumen dalam mengukur variabel kompensasi, kinerja, dan kepuasan kerja. Untuk mengetahui tingkat reliabilitas instrumen menggunakan kriteria yang dikemukakan Nunnally bahwa "suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60" (Imam Ghazali, 2005: 42).

Teknik Analisis Data

1. Uji Asumsi Klasik

Sebelum pengujian hipotesis dilakukan, data yang akan digunakan untuk analisis statistik dengan teknik regresi ganda harus memenuhi persyaratan asumsi klasik sebagai berikut:

a. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas (Imam Ghazali, 2006, 61) adalah korelasi linear yang "perfect" atau eksak di antara variabel penjelas yang dimasukkan ke dalam model. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas dalam penelitian ini dengan melihat nilai *Tolerance* dan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*. Apabila nilai *Tolerance* > 0,1 dan nilai *VIF* < 10, maka tidak terjadi multikolinearitas. Sebaliknya apabila nilai *tolerance* < 0,10 atau nilai *VIF* > 10, maka terjadi multikolinearitas (Imam Ghazali, 2005: 91).

b. Uji Heteroskedastisitas

Homoskedastisitas adalah suatu kesamaan varian untuk semua gangguan residu yang muncul dalam fungsi linear (Gujarati, 2005: 177). Untuk terdapat berbagai metode untuk menguji adanya heteroskedastisitas, digunakan uji *Glejser*. Uji *Glejser* dilakukan dengan meregres nilai absolut residual terhadap variabel bebas, jika variabel bebas signifikansinya mempengaruhi variabel terikat berarti ada indikasi terjadi heteroskedastisitas di mana nilai probabilitas (ρ) < 0,05. Sebaliknya jika nilai probabilitas (ρ) \geq 0,05 maka variabel bebas tidak signifikan mempengaruhi variabel terikat yang berarti tidak ada indikasi terjadi heteroskedastisitas.

c. Uji Autokorelasi

Satu asumsi penting dari model regresi linear klasik adalah bahwa tidak ada autokorelasi atau kondisi yang berurutan di antara gangguan (*disturbance*) yang masuk ke dalam fungsi regresi populasi. Sedangkan pengertian autokorelasi adalah korelasi antara anggota serangkaian observasi yang diurutkan menurut waktu (seperti dalam data deretan waktu) atau ruang (seperti dalam data *cross-sectional*) (Imam Ghazali, 2005: 95). Uji autokorelasi dalam penelitian ini dilakukan dengan uji *Runs (Runs Test)* bertujuan untuk melihat apakah data residual terjadi secara random atau tidak. Kriteria pengujiannya, jika probabilitas yang dihasilkan dari uji *Run* tidak signifikan atau $\rho > 0,05$ maka tidak terjadi Autokorelasi. Sebaliknya jika nilai probabilitas yang dihasilkan dari uji *Run* signifikan atau $\rho < 0,05$ maka terjadi Autokorelasi.

d. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menyelidiki variabel pengganggu e dari regresi yang disyaratkan berdistribusi normal atau tidak. Karena jumlah sampel melebihi 30 maka uji normalitas menggunakan uji *Z- Kolmogorov-Smirnov*. Kriteria pengujiannya bahwa apabila nilai probabilitas (ρ) \geq 0,05 maka dikatakan normal dan sebaliknya apabila nilai probabilitas (ρ) < 0,05 maka dikatakan tidak normal.

2. Analisis Regresi Berganda

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini ialah secara kuantitatif. Adapun model persamaan regresi linear berganda: (Djarwanto PS dan Pangestu Subagyo, 2003: 311).

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Di mana:

Y = Variabel kinerja

a = Bilangan konstan

X1 = Variabel perilaku kepemimpinan transformasional

X2 = Variabel budaya organisasi

- X3 = Variabel motivasi kerja
 b1...3 = Koefisien regresi pada X1, X2, dan X3.
 e = Nilai residual (*error*)

3. Analisis Regresi *Linear Moderating*

Menguji pengaruh moderasi yaitu dengan model nilai selisih mutlak dari variabel independen dengan rumus persamaan regresi linear *moderating* sebagai berikut:

Persamaan I :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_3 + b_3|ZX_1 - ZX_3| + e$$

Persamaan II :

$$Y = a + b_1X_2 + b_2X_3 + b_3|ZX_2 - ZX_3| + e$$

Keterangan:

- Y = variabel kinerja
 a = *intercept* atau konstanta
 b1...3 = Koefisien regresi pada X1, X2, X3, X1-X3, dan X2-X3
 X1 = variabel perilaku kepemimpinan transformasional
 X2 = variabel budaya organisasi
 X3 = variabel motivasi kerja
 $|ZX_1 - ZX_3|$ = merupakan interaksi yang diukur dengan nilai absolut perbedaan antara X1 dan X3.
 $|ZX_2 - ZX_3|$ = merupakan interaksi yang diukur dengan nilai absolut perbedaan antara X2 dan X3.

4. Uji t

Uji ini digunakan untuk menguji secara parsial:

- Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.
- Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.
- Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja.
- Pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi oleh motivasi kerja.
- Pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi oleh motivasi kerja.

5. Uji F

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui ketepatan model yang digunakan untuk memprediksi pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, dan juga digunakan untuk menguji ketepatan model yang digunakan untuk memprediksi efek moderasi motivasi atas pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

6. Analisis Koefisien Determinasi (*Adjusted R²*)

Uji ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar sumbangan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen yang dinyatakan dengan persentase. Nilai sumbangan ini bisa dilihat dari besarnya *adjusted R²*, nilai *adjusted R²* yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel independen (Imam Ghazali, 2005: 87).

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Berdasarkan uji validitas butir pertanyaan instrumen kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai, disajikan rangkuman hasilnya sebagai berikut:

- Uji validitas variabel perilaku kepemimpinan transformasional diketahui bahwa 26 butir pertanyaan semuanya valid karena masing-masing butir menghasilkan *p value* < 0,05.
- Uji validitas variabel budaya organisasi diketahui bahwa 15 butir pertanyaan semuanya valid karena masing-masing butir menghasilkan *p value* < 0,05.
- Uji validitas variabel motivasi kerja diketahui bahwa 15 butir pertanyaan semuanya valid karena masing-masing

butir menghasilkan $p\text{ value} < 0,05$.

- Uji validitas variabel kinerja diketahui bahwa 19 butir pertanyaan semuanya valid karena masing-masing butir menghasilkan $p\text{ value} < 0,05$.

Berdasarkan uji reliabilitas instrumen kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja diperoleh hasil seperti terangkum pada tabel 1 berikut:

Berdasarkan tabel 1 menunjukkan bahwa instrumen perilaku kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja adalah reliabel karena menghasilkan $Cronbach\ Alpha > 0,6$.

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Multikolinearitas

Kriteria untuk melihat ada tidaknya multikolinearitas pada model regresi dilihat dari besarnya nilai *Tolerance* dan nilai *Variance Inflation Factors* (VIF). Apabila nilai *Tolerance* $> 0,1$ dan nilai VIF yang dihasilkan dari masing-masing variabel < 10 , maka tidak terjadi multikolinearitas. Hasil uji multikolinearitas diperoleh nilai *Tolerance* $> 0,1$ dan nilai VIF (1,429) < 10 berarti tidak terjadi multikolinearitas. Hal ini berarti pula, masing-masing variabel independen tidak saling berkorelasi linear.

2. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan *Glejser Test* dengan cara meregres ulang variabel *absolut residual* dengan semua variabel independen. Kriteria uji yang diharapkan dari pengujian ini jika masing-masing variabel

independen tidak signifikan terhadap *absolut residual* atau $p\text{ value} > 0,05$ maka model regresi tidak terdapat masalah heteroskedastisitas.

Berdasarkan uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa semua variabel independen (komitmen organisasional = 0,710 dan motivasi = 0,901) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel *absolut residual* ditunjukkan nilai $p\text{ value} > 0,05$. Dengan demikian model regresi tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

3. Uji Autokorelasi

Pengujian ada tidaknya autokorelasi pada model regresi dilakukan dengan *Runs Test* sedangkan model regresi bebas dari autokorelasi apabila dari uji *Runs (Runs Test)* menghasilkan nilai *Asymp. Sig. (2 tailed)* $> 0,05$.

Hasil uji autokorelasi dengan *Runs Test* diperoleh nilai *Asymp. Sig. (2 tailed)* (0,058) $> 0,05$ yang berarti tidak terjadi autokorelasi antar nilai residual. Berdasarkan hasil tersebut disimpulkan bahwa model regresi tidak terjadi masalah autokorelasi.

4. Uji Normalitas

Pengujian ada tidaknya autokorelasi pada model regresi dilakukan dengan *Runs Test* sedangkan model regresi bebas dari autokorelasi apabila dari uji *Runs (Runs Test)* menghasilkan nilai *Asymp. Sig. (2 tailed)* $> 0,05$.

Pengujian normalitas dilakukan dengan uji *Kolmogorov-Smirnov* dengan kriteria pengujian apabila hasil pengujian menghasilkan nilai *Asymp. Sig. (2 tailed)* $> 0,05$ maka residual normal.

Tabel 1
Uji Reliabilitas Instrumen

Instrumen	<i>Cronbach Alpha</i>	Nilai Kritis	Keterangan
Perilaku Kep. Transformasional	0,972	0,60	Reliabel
Budaya organisasi	0,940	0,60	Reliabel
Motivasi kerja	0,866	0,60	Reliabel
Kinerja	0,844	0,60	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2010

Berdasarkan uji normalitas diperoleh nilai *Asymp. Sig. (2 tailed)* (0,292) > 0,05 berarti residual normal.

Analisis Regresi

Tujuan analisis regresi ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional (X1) dan budaya organisasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y). Identifikasi variabel untuk model empiris yang diharapkan dari penelitian ini terdiri dari 3 variabel. Variabel independen diwakili kepemimpinan transformasional (X1), budaya organisasi (X2) dan variabel dependen adalah kinerja (Y) sedangkan variabel yang berfungsi sebagai penyela atau *moderating* adalah motivasi kerja (X3).

Proses pengolahan data menggunakan Program SPSS yang dilakukan melalui 3 *step* sebagai berikut:

1. Step 1

Step 1 untuk memperoleh model 1 dengan memasukkan variabel kepemimpinan transformasional (X1), budaya organisasi (X2) dan motivasi kerja (X3) sebagai prediktor.

Berdasarkan analisis regresi berganda diketahui hasil pengolahan data seperti tabel 2 berikut:

Berdasarkan hasil analisis maka dapat diketahui persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 22,378 + 0,226X1 + 0,224X2 + 0,297X3$$

a. Uji signifikansi variabel kepemimpinan transformasional

Berdasarkan tabel 2 menunjukkan

bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai signifikan sebesar 0,001 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja pegawai di PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Solo.

b. Uji signifikansi variabel budaya organisasi

Berdasarkan tabel 2 menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai signifikan sebesar 0,068 yang berarti lebih besar dari 0,05. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Solo.

c. Uji signifikansi variabel motivasi kerja

Berdasarkan tabel 2 menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai signifikan sebesar 0,020 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai di PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Solo.

2. Step 2

Step 2 untuk memperoleh model 2

Tabel 2
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.378	7.882		2.839	.007
	K.TRASF	.226	.065	.449	3.456	.001
	BDY.ORG	.224	.120	.224	1.870	.068
	M.KERJA	.297	.123	.266	2.424	.020

a. Dependent Variable: KINERJA

Sumber: Data primer yang diolah, 2010

dengan memasukkan variabel motivasi kerja (X3) sebagai variabel moderating terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai dinyatakan dengan persamaan:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_3 + b_3 | X_1 - X_3 | + e$$

Berdasarkan analisis regresi moderating diketahui hasil pengolahan data seperti tabel 3 berikut:

Berdasarkan hasil analisis di atas maka dapat diketahui persamaan regresi linear moderating sebagai berikut:

$$Y = 76,513 + 5,308X_1 + 0,640X_3$$

Berdasarkan tabel 3 menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Solo Jalan Jendral Sudirman No. 8, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai signifikan sebesar 0,627 yang berarti lebih besar dari 0,05. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh perilaku kepe-

mimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Solo Jalan Jendral Sudirman No. 8, karena tidak signifikan, sehingga hipotesis ke empat tidak terbukti kebenarannya.

3. Step 3

Step 3 untuk memperoleh model 3 dengan memasukkan variabel motivasi kerja (X3) sebagai variabel moderating terhadap hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai dinyatakan dengan persamaan:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_3 + b_3 | X_2 - X_3 | + e$$

Berdasarkan analisis regresi moderating diketahui hasil pengolahan data seperti tabel 4 berikut:

Berdasarkan hasil analisis di atas maka dapat diketahui persamaan regresi linear moderating sebagai berikut:

$$Y = 77,434 + 4,275X_1 - 0,636X_3$$

Uji signifikansi variabel motivasi kerja memoderasi hubungan budaya organisasi dengan kinerja.

Tabel 3
Hasil Analisis Regresi Linear Moderating (1)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	76.513	1.165		65.649	.000
Zscore(K.TRASF)	5.308	.788	.707	6.733	.000
ABS_ZKTRANF_ZMK	.640	1.305	.051	.490	.627

a. Dependent Variable: KINERJA

Sumber: Data primer yang diolah, 2010.

Tabel 4
Hasil Analisis Regresi Linear Moderating (2)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	77.434	1.216		63.680	.000
Zscore(BDY.ORG)	4.275	.916	.569	4.667	.000
ABSZ.BORG_ZMK	-.636	1.038	-.075	-.613	.543

a. Dependent Variable: KINERJA

Sumber: Data primer yang diolah, 2010

Berdasarkan tabel 4 di atas menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Solo, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai signifikan sebesar 0,543 yang berarti lebih besar dari 0,05. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh perilaku budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Solo.

Uji Hipotesis

H1: Uji pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai

Dari perhitungan uji t menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan perilaku kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai diperoleh $p\ value < 0,05$ berarti perilaku kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan demikian mendukung hipotesis pertama yang menyatakan "Perilaku kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. (Persero) Pos Indonesia cabang Solo".

H2: Uji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

Dari perhitungan uji t menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai diperoleh $p\ value > 0,05$ berarti budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan demikian tidak mendukung hipotesis kedua yang menyatakan "Budaya organisasi berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. (Persero) Pos Indonesia cabang Solo".

H3: Uji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Dari perhitungan uji t menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja

pegawai diperoleh $p\ value > 0,05$ berarti motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan demikian mendukung hipotesis ketiga yang menyatakan "Motivasi kerja berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. (Persero) Pos Indonesia cabang Solo".

H4: Uji pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Solo dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi

Dari perhitungan uji t menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Solo, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai signifikan sebesar $0,627 > 0,05$. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Solo, dengan demikian tidak mendukung hipotesis keempat yang menyatakan "Motivasi kerja memoderasi pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Solo".

H5: Uji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Solo dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi.

Dari perhitungan uji t menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Solo, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai signifikan sebesar $0,543 > 0,05$. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Solo karena

tidak signifikan. Dengan demikian tidak mendukung hipotesis kelima yang menyatakan "Budaya organisasi memoderasi pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Solo".

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mendukung penelitian yang pernah dilakukan Sri Budiman (2003), dan tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Bisyr N Nahdi (2001). Pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dapat terjadi pada saat pegawai memiliki keyakinan dan kepercayaan terhadap instansi di mana pegawai bekerja. Kepemimpinan transformasional memotivasi bawahannya agar bekerja demi mencapai sasaran organisasi, dan memuaskan kebutuhan mereka pada orde atau tingkat yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional berusaha menaikkan kesadaran bawahan dengan mendorong idealisme dan nilai ke tingkat yang lebih tinggi, seperti yang terkait dengan kebebasan, keadilan, kedamaian, keseimbangan, dan kemanusiaan, serta bukan berdasarkan emosi serta ketakutan, ketamakan, kecemburuan dan kebencian.

Budaya organisasi mempunyai pengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti budaya organisasi mempunyai pengaruh tapi tidak signifikan terhadap kinerja, yang berarti semakin baik budaya organisasi yang ada di organisasi belum tentu menjamin peningkatan kinerja pegawai. Menurut Amin Widjaja Tunggal (2002: 9), bahwa budaya yang kuat di mana organisasi-organisasi akan memegang teguh nilai-nilai dan diikuti secara luas akan mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap karyawan, semakin karyawan menerima nilai-nilai organisasi tersebut dan semakin besar keterlibatan mereka dengan nilai-nilai organisasi, semakin kuatlah budaya tersebut.

Sebaliknya budaya organisasi yang lemah di mana organisasi-organisasi tidak memegang teguh terhadap nilai-nilai organisasi dan tidak mempunyai pengaruh terhadap karyawan, semakin karyawan tidak menerima nilai-nilai organisasi tersebut dan semakin besar tidak ada keterlibatan mereka dengan nilai-nilai organisasi, maka lemahlah budaya organisasi. Berdasarkan pendapat tersebut dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi yang ada di PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Solo kurang adanya keterlibatan para pegawai dalam nilai-nilai organisasi. Hal ini juga didukung oleh hasil observasi pendahuluan terlihat bahwa kurangnya inspirasi dan motivasi untuk berprestasi yang ditunjukkan oleh budaya organisasi di mana beberapa pegawai yang datang hanya untuk bercakap-cakap yang tidak berkaitan dengan tugas dan kewajibannya, sementara ada pegawai yang beban kerjanya cukup tinggi misalnya pegawai yang harus menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu. Keadaan seperti ini menyebabkan pelaksanaan pekerjaan kebanyakan dilakukan oleh orang tertentu saja yaitu pegawai yang berhadapan langsung dengan bidang tugas dan wewenangnya.

Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan perilaku kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi oleh motivasi kerja. Temuan ini tidak mendukung penelitian yang pernah dilakukan Raharja (2003). Motivasi memiliki keterkaitan yang kuat dengan kinerja pegawai. Motivasi yang tinggi maka akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Pemenuhan kebutuhan yang menjadi motivasi karyawan di tempat bekerja dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan sesuai dengan kontribusinya masing-masing. Dengan demikian, apabila kebutuhan yang menjadi motivasi kerja karyawan semakin dipenuhi maka kinerja karyawan akan semakin tinggi.

Hasil analisis data dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan perilaku kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di PT. Pos Indonesia (Persero) cabang

Solo. Temuan ini mendukung penelitian yang pernah dilakukan Raharjo (2003) dan Budiman (2003). Seseorang yang bergabung dengan suatu organisasi tentunya membawa keinginan-keinginan, kebutuhan, dan pengalaman masa lalu yang membentuk harapan kerja baginya, dan bersama-sama dengan organisasinya berusaha mencapai tujuan bersama. Untuk dapat bekerja sama dan berprestasi kerja dengan baik, seorang karyawan harus mempunyai motivasi yang tinggi pada organisasinya.

Perilaku kepemimpinan transformasional dapat tumbuh manakala harapan kerja dapat terpenuhi oleh organisasi dengan baik. Selanjutnya dengan terpenuhinya harapan kerja ini akan menimbulkan kinerja pegawai. Tingkat kinerja pegawai banyak menunjukkan kesesuaiannya dengan harapan kerja yang sering merupakan motivasi kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin Widjaja Tunggal, 2002. *Pengukuran Kinerja dengan Balance Scorecard*. Jakarta: Harvindo.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J., 1994. *Transformational Leadership Development Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Colifornia: Consulting Psychologists Press.
- _____. 1994. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Bisyir Nahdi, 2001, Pengaruh Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, dan Tradisional terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit Umum Islam Kustati Surakarta. *Tesis Program MM-UNS*, Surakarta (Tidak dipublikasikan).
- Desi Fernanda, 2001. *Upaya Peningkatan Kompetensi Manajemen Kinerja Aparatur dalam Penyelenggaraan Otonomi Daerah untuk Terwujudnya Good Governance dalam Rangka Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat*. Jakarta: Diklatpim Tk. II.
- Djarwanto PS dan Pangestu Subagyo. 2003. *Statistik Induktif*. Yogyakarta: BPFE.
- Gujarati, Damodar. 2005. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga.
- Hani Handoko dan Fandy Tjiptono. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Imam Ghazali, 2005. *Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: BPFE UNDIP.
- Jogiyanto. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE.
- Masri Singarimbun, 2004, *Metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta.
- Miner, John. B. 2004. *Organizational Behavior: Performance and Productivity*, First Edition, random House, Inc. New York.
- Raharjo. 2003. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Surakarta. *Tesis UNS Surakarta (tidak dipublikasikan)*.
- Reksohadiprodo Sukanto dan Hani Handoko. 2005. *Teori dan Perilaku Organisasi Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE.
- Schneider. 1987. *Management*, Fourth Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Schmidt, SM and Kochan. 2005. "Conflict: Toward Conceptual Understanding". *Administrative Science Quarterly*. 2005.pp.359-70.
- Sekaran, Uma. 2000. *Research Methods for Business*. John Wiley & Sons. Inc. New York.
- Suharsimi Arikunto. 1998. *Metode Penelitian Suatu Tinjauan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tangkilisan. 2003. Cultural Leadership in Organizations", *Organization Science*, Vol. 2, 150-162.
- Winarsunu, T. 2004. *Statistik dalam Penelitian Psikologi dan Pendidikan*, Malang: Universitas Muhammadiyah Malang.