

EFEK MODERASI BUDAYA ORGANISASI PADA PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA

Suweno

Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo

MD Rahadhini

Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze (1) the influence of organizational culture moderate transformational leadership on employee performance, (2) the organizational culture of moderation effect in strengthening the influence of transformational leadership on employee performance. This research locations in Education Department of Sukoharjo. Sample of this research uses 48 employees taken to the purposive sampling technique. Scope of research focuses on aspects of transformational leadership and its impact on employee performance with organizational culture as moderating. Based on the analysis of obtained results indicate that transformational leadership variables have a significant effect on employee performance. This is evidenced by the p value $0,024 < 0,05$. Organizational culture variables have a significant effect on employee performance. This is evidenced by the p value $0,019 < 0,05$. Interaction variables have a significant effect on employee performance. This is evidenced by the p value $0,014 < 0,05$. The findings of this research indicate that organizational culture moderate the influence of transformational leadership on employee performance in Education Department of Sukoharjo. Based on first regression analysis obtained the value of Adjusted $R^2 = 0,149$. This Adjusted R^2 in second regression increased to $0,243$. From the regression analysis comparison of an increase in Adjusted R^2 of $0,094$. This shows that the organizational culture strengthen the influence of transformational leadership on employee performance.

Keywords: *transformational leadership, organization culture, and the employee's performance.*

PENDAHULUAN

Kepemimpinan yang baik tentunya sangat berdampak pada tercapai tidaknya tujuan organisasi. Dalam kaitannya dengan adaptasi terhadap perubahan, organisasi memerlukan sosok pemimpin yang mampu memecahkan berbagai masalah dan tantangan masa depan. Menurut Muksin Wijaya (2005: 122) kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu atau seluruh organisasi untuk mencapai performa yang semakin tinggi.

Komitmen pegawai untuk bekerja dengan baik akan tergantung seberapa efektif kepemimpinan transformasional yang diterapkan. Avolio *et al.*, (1999) dan Antonakis (2001) dalam Bass, Avolio, Jung, dan Berson (2003: 2) menyatakan keefektifan seorang pemimpin transformasional akan tergantung dari kemampuan pemimpin dalam menjalankan perannya yang mencakup empat dimensi yaitu *individualized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*. Keberhasilan para pemimpin transformasional dalam

meningkatkan kinerja bawahan, tidak terlepas dari dukungan pemimpin dalam memelihara dan memperkuat nilai-nilai budaya organisasi.

Budaya organisasi yang berorientasikan pada orang atau kebersamaan (*collectivism*) sangat cocok bagi kehidupan organisasi di Indonesia. Ndraha Taliuziduhu (2003: 134) menjelaskan nilai-nilai budaya organisasi untuk kondisi Indonesia dapat diukur dengan adanya kebersamaan dan keterbukaan. Budaya organisasi yang berorientasikan orang atau kebersamaan di dalamnya terdapat unsur memanusiaikan manusia, yang dapat membentuk sikap, harapan, dan komitmen pegawai untuk bekerja dengan sepenuh hati sehingga kontribusinya terhadap organisasinya juga akan positif.

Armanu Thoyib (2005: 63) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi keduanya berhubungan dan bisa saling berpengaruh. Kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin berpengaruh terhadap kinerja karyawan, begitu pula budaya organisasi yang diciptakan oleh pemimpin akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kinerja yang tinggi yang ada pada individu dalam organisasi menunjukkan bahwa apa yang dilakukan oleh individu telah sesuai dengan yang diprogramkan oleh organisasi, kinerja yang tinggi tentunya ada pada budaya organisasi yang baik. Dengan demikian kepemimpinan, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan utama antara kepemimpinan transformasional dengan transaksional yaitu teori kepemimpinan transaksional menjelaskan hubungan antara atasan dan bawahan berupa proses transaksi dan pertukaran (*exchanges process*) yang bersifat ekonomis, sementara teori kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menjelaskan proses hubungan antara atasan dan bawahan yang didasari nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, dan asumsi-asumsi mengenai visi dan misi organisasi, melandaskan diri pada pertimbangan pemberdayaan potensi ma-

nusia. Dengan kata lain, tugas pemimpin transformasional adalah memanusiaikan manusia melalui berbagai cara seperti memotivasi dan memberdayakan fungsi dan peran karyawan untuk mengembangkan organisasi dan pengembangan diri menuju aktualisasi diri yang nyata. (Mustopadidjaja, 2008: 39).

Keberhasilan para pemimpin transformasional dalam meningkatkan kinerja bawahan, tidak terlepas dari dukungan pemimpin dalam memelihara dan memperkuat nilai-nilai budaya organisasi. Mustopadidjaja (2008: 40) menyatakan teori kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menjelaskan proses hubungan antara atasan dan bawahan yang didasari nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, dan asumsi-asumsi mengenai visi dan misi organisasi. Dengan kata lain, tugas pemimpin transformasional adalah memanusiaikan manusia.

Kepemimpinan dan budaya organisasi keduanya berhubungan dan bisa saling berpengaruh. Kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin berpengaruh terhadap penentuan strategi dan kinerja karyawan. Begitu pula budaya organisasi yang diciptakan oleh pemimpin akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kinerja yang tinggi yang ada pada individu dalam organisasi menunjukkan bahwa apa yang dilakukan oleh individu telah sesuai dengan yang diprogramkan oleh organisasi, kinerja yang tinggi tentunya ada pada budaya organisasi yang baik. Dengan demikian kepemimpinan, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Armanu Thoyib, 2005: 63 – 71).

Pada saat kepemimpinan transformasional diterapkan, budaya organisasi yang telah diyakini oleh seluruh anggota organisasi harus senantiasa didukung. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan tidak hanya ditentukan oleh keberhasilan implementasi kepemimpinan saja, melainkan ada faktor lain yang “tidak tampak”, faktor tersebut adalah budaya organisasi. Budaya organisasi terdapat elemen yang bersifat idealistik (sulit diketahui) karena hal tersebut cenderung tersembunyi

dibanding elemen *behavioral* (perilaku). Budaya organisasi yang berorientasikan pada orang atau kebersamaan (*collectivism*) sangat cocok bagi kehidupan organisasi di Indonesia.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2007: 67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja (*performance*) dapat dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor yaitu: faktor individual (kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi), faktor psikologis (persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, motivasi), dan faktor organisasi (sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, *job design*).

Kepemimpinan transformasional diartikan sebagai kemampuan pemimpin untuk mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi (Mustopadidjaja, 2008: 38). Bass mengistilahkan kepemimpinan transformasional sebagai “*Fours I’s*”, yang meliputi pengaruh individual (*individualized influence*), motivasi inspiratif (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individualized consideration*)” (Bass dalam Thomas Stefanus Kaihatu dan Wahyu Astjarjo Rini, 2007: 50).

Menurut Hofstede yang dikutip oleh Bambang Supomo dan Nur Indriantoro (1998: 66), budaya organisasi merupakan keseluruhan pola pemikiran, perasaan dan tindakan dari suatu kelompok sosial, yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain. Secara konseptual budaya organisasi adalah suatu kesamaan pemahaman tentang norma, nilai, sikap, dan keyakinan yang dianut oleh individu-individu dalam suatu kelompok (organisasi) dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Budaya dapat juga diartikan sebagai suatu kebiasaan yang berlaku dalam suatu kelompok atau organisasi yang mengajar-

kan tentang apa yang boleh dilakukan atau yang harus dikerjakan. Budaya yang diterapkan pada suatu kelompok atau organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja, dan motivasi para individu yang ada di dalam organisasi.

Penelitian ini mengacu pada penelitian Tjahyaning Purwati (2002), yang mana temuan penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi orientasi pada orang (sebagai variabel moderasi) mempunyai tingkat kesesuaian yang tinggi terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Sedangkan temuan penelitian Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher (2007) menunjukkan bahwa budaya organisasi memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja. Penelitian Ties Setyaningsih (2009) yang mengungkapkan bahwa disiplin kerja, kepemimpinan transformasional, dan pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Dari ketiga penelitian tersebut, dapat dilihat bahwa variabel yang mempengaruhi kinerja, antara lain budaya organisasi dan kepemimpinan. Sehingga bisa disimpulkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan mempunyai peran yang penting dalam peningkatan kinerja.

Kinerja pegawai Dinas Pendidikan Sukoharjo ditentukan dari kemampuan individu dan organisasi atau unit organisasi untuk melaksanakan tugas dan fungsinya secara efektif dan efisien. Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan kualitas dan kinerja pegawai antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi, perbaikan sarana dan prasarana kerja, dan peningkatan kualitas pengelolaan pegawai, namun demikian indikator kinerja belum menunjukkan peningkatan yang berarti. Sebagian pegawai menunjukkan peningkatan yang menggembirakan, namun sebagian lainnya masih memprihatinkan. Indikator kinerja pegawai yang sampai saat ini masih menjadi persoalan adalah menurunnya kedisiplinan dan kreativitas para pegawai. Berkaitan dengan hal tersebut maka peningkatan kinerja pegawai Dinas Pendidik-

an Sukoharjo masih perlu ditingkatkan. Salah satu implikasi langsungnya ialah perlunya pengembangan kepemimpinan yang mengarah pada tumbuhnya komitmen dan pencapaian visi bersama.

Kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada Dinas Pendidikan Sukoharjo berkaitan erat dengan nilai-nilai budaya dalam organisasi, di mana budaya organisasi yang diciptakan pemimpin berpengaruh terhadap perilaku dan kinerja pegawai. Apabila nilai-nilai budaya organisasi berorientasi orang semakin didukung dan terpelihara maka akan memperkuat dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional yang diterapkan pemimpin, sekaligus akan mempertinggi kinerja pegawai. Pada saat budaya organisasi menguat akan memberikan efek terhadap semakin kuatnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, para pemimpin transformasional akan semakin mudah mendorong peningkatan kinerja bawahan. Fokus penelitian ini ingin menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, dan menguji apakah budaya organisasi yang berorientasikan orang memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Sukoharjo.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah: (1) apakah budaya organisasi memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja? (2) apakah budaya organisasi memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja? Sedangkan tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini: untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dalam memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, dan menganalisis budaya organisasi dalam memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan bidang sumber daya manusia dan peng-

ambilan kebijakan dalam menerapkan kepemimpinan transformasional serta mendukung peningkatan kinerja.

METODE PENELITIAN

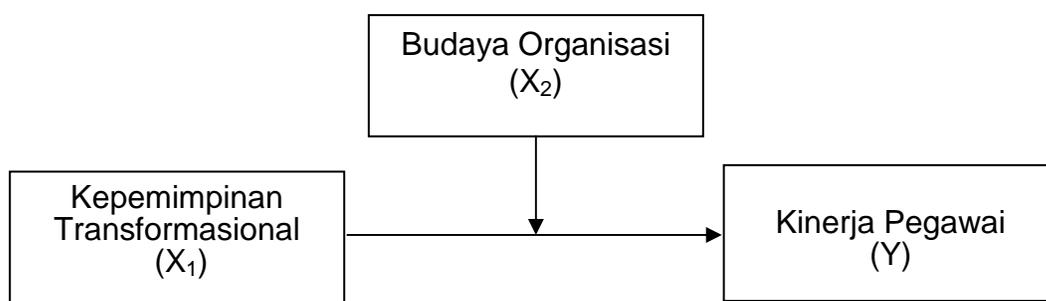
Dalam menghadapi perubahan yang terjadi, kesuksesan pegawai dalam menjalankan tugas dapat ditentukan dari efektivitas kepemimpinan. Salah satu pendekatan yang dapat ditempuh adalah melalui kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan dengan baik dan benar, maka pemimpin dapat memotivasi para pegawai untuk mensukseskan tujuan organisasi. Semakin efektif kepemimpinan transformasional maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

Budaya organisasi berkaitan dengan tingkat komitmen pegawai. Budaya organisasi yang kuat dapat diukur dari semakin kuat keyakinan pegawai terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Organisasi dengan budaya organisasi yang kuat dapat ditunjukkan dari kepercayaan dan keyakinan yang tinggi dari pegawai dalam mematuhi peraturan, karena pegawai percaya dan yakin bahwa organisasi konsisten dengan peraturan yang ditetapkan, organisasi memberikan penghargaan sesuai dengan prestasi kerja pegawai, organisasi peduli dengan peningkatan prestasi pegawai.

Budaya organisasi yang menguat akan memberikan efek terhadap semakin kuatnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Ini akan berdampak pada kepemimpinan transformasional yang semakin efektif dan kinerja pegawai yang semakin tinggi.

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini untuk menganalisis efek moderasi budaya organisasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, digambarkan dalam skema berikut:

Dari kerangka pemikiran tersebut, kepemimpinan transformasional (X_1) sebagai variabel independen, budaya organisasi (X_2) sebagai variabel moderating,



Gambar 1
Skema Kerangka Pemikiran

dan kinerja pegawai (Y) sebagai variabel dependen.

Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Suharsimi Arikunto, 2006: 71). Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H₁: Budaya organisasi memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.
- H₂: Budaya organisasi memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Definisi operasional dari variabel penelitian yang digunakan adalah:

1. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah prestasi kerja yang dicapai oleh para pegawai terhadap pelaksanaan tugas yang ditentukan sesuai dengan standar penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil (PP Nomor 10 tahun 1997). Untuk mengukur kinerja pegawai diukur sesuai dengan standar penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil yang tercantum pada DP3 yang terdiri dari 8 dimensi yaitu: kesetiaan, kedisiplinan, kejujuran, kreativitas, kerjasama, kecakapan, kepribadian dan tanggung jawab (PP Nomor 10 tahun 1997). Skala pengukuran menggunakan skala Likert 5 poin, bentuk pernyataan positif.

2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah suatu pendekatan kepemimpinan berwawasan ke depan yang berorientasi pada perubahan dan visi, serta berupaya memberikan perhatian dan

kepuasan kepada pengikut. Pengukuran instrumen kepemimpinan transformasional menggunakan empat dimensi yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1994) dalam Thomas SK dan Wahyu AR (2007: 51) sebagai berikut: *individualized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*. Skala pengukuran menggunakan skala Likert 5 poin, bentuk pernyataan positif.

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah kesepakatan bersama dari anggota-anggota organisasi untuk meyakini dan mendukung nilai-nilai yang berlaku di organisasi guna mencapai tujuan bersama dengan mengedepankan pentingnya orientasi orang. Variabel ini diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Hofstede *et al.*, dalam Bambang Soepomo dan Nur Indriantoro (1998). Setiap item kuesioner berisi pernyataan mengenai dimensi budaya organisasi yang mengedepankan pentingnya orientasi orang yang diukur atas delapan indikator yaitu: keputusan penting dibuat secara kelompok, kepercayaan terhadap orang yang mengerjakan, keputusan Kepala Dinas melibatkan bawahan, pengakuan pegawai berprestasi, perubahan tugas-tugas organisasi berdasarkan surat keputusan pimpinan, adanya petunjuk yang jelas bagi pegawai baru, kebersamaan, dan kepedulian terhadap masalah pribadi pegawai. Skala pengukuran menggunakan skala Likert 5 poin, bentuk pernyataan positif.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo sebanyak 64 orang. Adapun karakteristik pegawai ditinjau dari kelompok jabatan yang terdiri dari 48 pegawai fungsional dan 16 pegawai struktural. Sampel ditentukan sebanyak 48 orang berstatus pegawai fungsional. Pertimbangan dipilihnya sampel tersebut didasarkan pada metode *judgement sampling* (penentuan sampel berdasarkan tujuan peneliti), yaitu untuk mengungkap persepsi bawahan dalam menilai efektivitas atasan berkaitan dengan penerapan kepemimpinan transformasional.

Pengumpulan data menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian. Kuesioner diberikan kepada para pegawai untuk diisi sebanyak 48 kuesioner. Semua kuesioner dikembalikan dan diisi lengkap, sehingga tingkat respon 100%. Sedangkan pengukuran instrumen penelitian, menggunakan skala Likert lima (5) poin dari "sangat tidak setuju" sampai "sangat setuju". Adapun pengujian instrumen penelitian menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Pengujian validitas butir menggunakan uji *Pearson Correlation*, dengan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$. Butir pertanyaan dinyatakan valid jika pada $\alpha = 5\%$ masing-masing butir menghasilkan *p value* < 0,05. Sebaliknya butir pertanyaan dinyatakan tidak valid jika pada tingkat signifikansi 5% masing-masing butir menghasilkan nilai *p value* $\geq 0,05$. Pengujian reliabilitas instrumen menggunakan *Cronbach Alpha*. Kriteria instrumen dinyatakan reliabel menggunakan kriteria yang dikemukakan Nunnally dalam Imam Ghozali (2005: 42) bahwa "suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60".

Sebelum pengujian hipotesis dilakukan, terlebih dahulu uji asumsi klasik (uji multikolinearitas, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas). Kemudian dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan uji nilai selisih mutlak, yaitu untuk menguji pengaruh moderasi. Tujuannya dalam penelitian ini untuk menguji budaya organisasi dalam memo-

derasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai yang dinyatakan dengan persamaan sebagai berikut.

$$Y = a + b_1 ZX_1 + b_2 ZX_2 + b_3 |ZX_1 - ZX_2| + e$$

(Imam Ghozali, 2005:153)

Keterangan:

- Y : Kinerja pegawai
- ZX₁ : *Standardized* kepemimpinan transformasional
- ZX₂ : *Standardized* budaya organisasi
- b_{1,2,3} : Koefisien regresi
- |ZX₁-ZX₂| : Interaksi yang diukur dari nilai absolut (ZX₁-ZX₂)
- e : *Error*

Pengujian hipotesis 1 (H₁) bertujuan menguji variabel budaya organisasi dalam memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Sedangkan pengujian hipotesis 2 (H₂) bertujuan untuk menguji apakah budaya organisasi memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Pengujian dilakukan dengan melihat perubahan nilai *Adjusted R²* pada model regresi linier berganda dan nilai *Adjusted R²* pada uji interaksi (selisih mutlak). Apabila nilai *Adjusted R²* yang dihasilkan pada model interaksi lebih besar dibandingkan pada model regresi linier berganda, maka budaya organisasi akan memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Langkah-langkah pengujian dilakukan melalui dua tahap sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 ZX_1 + b_2 ZX_2 + e$$

$$Y = a + b_1 ZX_1 + b_2 ZX_2 + b_3 |ZX_1 - ZX_2| + e$$

Kemudian dilakukan uji koefisien determinasi (R²) yang bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen (kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan variabel interaksi) terhadap kinerja pegawai dalam persentase (%).

HASIL

Hasil analisis terhadap pengujian instrumen adalah instrumen variabel ke-

pemimpinan transformasional (X_1) yang digunakan sebanyak 8 item. Hasil uji validitas seperti tabel 1 menunjukkan semua item valid, karena $p\ value < 0,05$.

Instrumen variabel budaya organisasi (X_2) yang digunakan sebanyak 8 item. Hasil uji validitas seperti tabel 2 menunjukkan semua item valid, karena $p\ value < 0,05$.

Instrumen variabel kinerja pegawai (Y) yang digunakan sebanyak 8 item. Dari hasil uji validitas seperti tabel 3 menunjukkan semua item valid, karena $p\ value < 0,05$.

Hasil uji reliabilitas instrumen yaitu variabel kepemimpinan transformasional (X_1), budaya organisasi (X_2), dan kinerja pegawai (Y) seperti tabel 4 berikut:

Tabel 1
Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Nomor item	Nilai Kritis (α)	$p\ value$	Kesimpulan
1	0,05	0,002	Valid
2	0,05	0,000	Valid
3	0,05	0,000	Valid
4	0,05	0,000	Valid
5	0,05	0,000	Valid
6	0,05	0,000	Valid
7	0,05	0,001	Valid
8	0,05	0,000	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, tahun 2010.

Tabel 2
Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X_2)

Nomor item	Nilai Kritis (α)	$p\ value$	Kesimpulan
1	0,05	0,000	Valid
2	0,05	0,001	Valid
3	0,05	0,000	Valid
4	0,05	0,000	Valid
5	0,05	0,000	Valid
6	0,05	0,000	Valid
7	0,05	0,040	Valid
8	0,05	0,000	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, tahun 2010.

Tabel 3
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Nomor item	Nilai Kritis (α)	$p\ value$	Kesimpulan
1	0,05	0,000	Valid
2	0,05	0,000	Valid
3	0,05	0,000	Valid
4	0,05	0,000	Valid
5	0,05	0,000	Valid
6	0,05	0,000	Valid
7	0,05	0,002	Valid
8	0,05	0,000	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, tahun 2010.

Tabel 4
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Instrumen	Cronbach Alpha	Nilai Kritis	Kesimpulan
Kepemimpinan transformasional (X ₁)	0,658	0,60	Reliabel
Budaya organisasi (X ₂)	0,716	0,60	Reliabel
Kinerja pegawai (Y)	0,847	0,60	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, tahun 2010.

Menurut Nunally dalam Imam Ghazali (2005: 11), jika *cronbach alpha* menunjukkan > 0,60 maka variabel tersebut dikatakan reliabel. Dari hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa instrumen variabel kepemimpinan transformasional (X₁), variabel budaya organisasi (X₂), dan variabel kinerja pegawai (Y) mempunyai nilai *cronbach alpha* > 0,60 maka reliabel.

Untuk pengujian asumsi klasik, dari hasil uji multikolinieritas diperoleh nilai *tolerance* > 0,1 dan nilai VIF < 10 berarti tidak terjadi multikolinieritas. Hal ini berarti masing-masing variabel independen tidak saling berkorelasi linier. Hasil uji *autokorelasi* menggunakan *Run test* menunjukkan *Asymp.Sig (2-tailed)* sebesar 0,884 > 0,05; maka antar residual tidak terdapat hubungan korelasi, berarti lolos uji *autokorelasi*. Menurut Imam Ghazali (2005: 32) model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi *heteroskedastisitas*. Hasil uji *heteroskedastisitas* menggunakan *Glejser test* menunjukkan nilai signifikan kepemimpinan transformasional 0,952, budaya organisasi 0,266, berarti *p value* > 0,05. Model regresi yang digunakan tidak terjadi *heteroskedastisitas* antar residual, berarti lolos uji *heteroskedastisitas*. Hasil uji normalitas dengan *Kolmogorov-Smirnov test* menunjukkan residual normal karena *Asymp.Sig (2-tailed)* menunjukkan nilai 0,849, berarti lolos uji normalitas.

Penelitian ini menggunakan analisis regresi dengan model uji nilai selisih mutlak. Uji nilai selisih mutlak untuk menganalisis efek moderasi budaya organisasi pada kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Model yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 ZX_1 + b_2 ZX_2 + b_3 |ZX_1 - ZX_2| + e$$

(Imam Ghazali, 2005 :153)

Pengujian hipotesis 1 bertujuan untuk menguji apakah budaya organisasi memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Rumus yang digunakan adalah:

$$Y = a + b_1 ZX_1 + b_2 ZX_2 + b_3 |ZX_1 - ZX_2| + e$$

Berdasarkan hasil uji regresi pengaruh kepemimpinan transformasional (X₁) terhadap kinerja pegawai (Y) dengan moderasi budaya organisasi (X₂) diperoleh nilai konstanta 33,712. Koefisien regresi variabel kepemimpinan transformasional (X₁) sebesar 0,944; dan koefisien regresi variabel budaya organisasi (X₂) sebesar 0,998. Nilai absolut perbedaan antara X₁ dan X₂ atau |ZX₁-ZX₂| sebesar 1,285; dengan demikian persamaan regresinya adalah:

$$Y = 33,712 + 0,944 X_1 + 0,998 X_2 + 1,285 |X_1 - X_2|$$

Uji t untuk menguji signifikansi pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan interaksi |X₁-X₂| terhadap kinerja pegawai:

- Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.
Dari uji t diperoleh *p value* 0,024 < 0,05; ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
- Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
Dari uji t diperoleh *p value* 0,019 < 0,05; ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
- Pengaruh interaksi kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Tabel 5
Hasil Uji Regresi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai Moderating

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	33.712	.632		53.356	.000
	Zscore: Kepemimpinan Transformasional	.944	.405	.301	2.330	.024
	Zscore: Budaya Organisasi	.998	.410	.318	2.432	.019
	Abs_Zx1_Zx2	1.285	.501	.330	2.566	.014

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data primer yang diolah, 2010.

Tabel 6
Nilai Koefisien Determinasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.430 ^a	.185	.149	2.896

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional

Sumber : Data primer yang diolah, 2010.

Tabel 7
Nilai Koefisien Determinasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Interaksi terhadap Kinerja Pegawai

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.539 ^a	.291	.243	2.731

a. Predictors: (Constant), Abs_Zx1_Zx2, Zscore: Kepemimpinan Transformasional, Zscore: Budaya Organisasi

Sumber : Data primer yang diolah, 2010.

Dari uji t diperoleh *p value* 0,014 < 0,05, ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan “budaya organisasi memoderasi pengaruh kepe-

mimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai”, terbukti.

Pengujian hipotesis 2 bertujuan untuk menguji apakah budaya organisasi memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Pengujian dilakukan dengan melihat

Tabel 8
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.539 ^a	.291	.243	2.731

a. Predictors: (Constant), Abs_Zx1_Zx2, Zscore: Kepemimpinan Transformasional, Zscore: Budaya Organisasi

Sumber : Data primer yang diolah, 2010.

perubahan nilai *Adjusted R²* pada model pengaruh langsung dan nilai *Adjusted R²* pada uji interaksi (selisih mutlak).

Besarnya *Adjusted R²* pada pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,149 artinya kepemimpinan transformasional mampu menjelaskan kinerja pegawai sekitar 14,9%.

Besarnya koefisien determinasi (*Adjusted R²*) pada pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan interaksi terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,243 artinya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan interaksi mampu menjelaskan kinerja pegawai sekitar 24,3%.

Hasil analisis menunjukkan bahwa besarnya pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai ditunjukkan dengan nilai *Adjusted R²* sebesar 0,149. Setelah dimasukkan variabel budaya organisasi dan interaksi terjadi peningkatan *Adjusted R²* sebesar 0,243. Nilai *Adjusted R²* yang dihasilkan pada model regresi interaksi lebih besar dibandingkan pada model pengaruh langsung, maka variabel budaya organisasi memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Kekuatan pengaruh ini ditunjukkan dari perubahan nilai *Adjusted R²* dari kedua model regresi yang mengalami peningkatan yaitu dari 0,149 menjadi 0,243 (selisih 0,094). Dengan demikian hipotesis yang menyatakan "budaya organisasi memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai", terbukti.

Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa nilai *Adjusted R²* sebesar 0,243 yang artinya variabel kepe-

impinan transformasional dan budaya organisasi memberikan sumbangan pengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 24,3% dan sisanya 75,7% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti, misalnya motivasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja.

PEMBAHASAN

1. Kepemimpinan Transformasional

Penerapan kepemimpinan transformasional pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo tersebut sesuai teori yang dikemukakan oleh Stoner (1996: 179); Bass dalam Thomas Stefanus Kaihatu dan Wahyu Astjarjo Rini, 2007: 50); Mustopadidjaja (2008: 38); serta Bryant, Boehnke dan Bontis (2003) dalam Dwi Suryanto (2008: 2). Hal ini terbukti dari jawaban responden yang mengatakan bahwa sebagian besar para pemimpin di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo telah berhasil menerapkan gaya kepemimpinan transformasional berdasarkan empat dimensi kepemimpinan transformasional yaitu *individualized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*. Hasil jawaban responden sebagian besar memberikan pernyataan setuju bahwa atasan mereka dapat dijadikan panutan oleh bawahan, atasan memberi teladan yang baik untuk diikuti bawahan, atasan memberikan semangat kepada para pegawai dalam mencapai tujuan organisasi, atasan melibatkan pegawai secara optimal dalam hal gagasan-gagasan baru, atasan bersama-sama dengan pegawai mau terlibat memecahkan masalah, atasan mendorong pegawai untuk mengembangkan kompetensi kerja, atasan memberikan du-

kungan moral para pegawai dalam setiap tugas, dan atasan menunjukkan sikap peduli terhadap permasalahan yang dialami pegawai.

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang mengedepankan pentingnya unsur orang (*human relation*) pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo tersebut sesuai teori yang dikemukakan oleh Hofstede *et al.*, yang dikutip oleh Bambang Supomo dan Nur Indriantoro (1998: 67), Robbins (2002: 247); Hofstede dalam Tjahyaning Poerwati (2002: 740), Schein dalam Amin Wijaya Tunggal (2004: 18), dan Bambang Suyono (2004: 54). Para ahli tersebut menyatakan bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada orang cenderung mengedepankan kebersamaan dan kepentingan kelompok dibandingkan dengan individualistis. Dimensi budaya organisasi berorientasi orang pada umumnya juga diterima sebagai penerapan pemikiran pentingnya "*human relations*" terutama diperlukan dalam proses penyusunan anggaran. Hal ini juga dialami pada instansi Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo, misalnya dalam pelaksanaan kegiatan penyusunan anggaran rutin dan program pengadaan barang pendidikan, di mana para pejabat struktural dalam organisasi dan staf pegawai mengedepankan pentingnya *human relation*. Dalam menjalin hubungan tersebut, dimensi budaya organisasi berorientasi orang sangat dibutuhkan untuk menyatukan perbedaan-perbedaan serta mendukung tercapainya komitmen bersama dalam mencapai tujuan. Dengan budaya organisasi yang kuat berarti pegawai dalam organisasi mempunyai banyak nilai-nilai yang diyakini bersama. Hal ini menyebabkan lingkungan kerja menjadi nyaman sehingga pegawai merasa mendapat komitmen, dihargai, dan loyal yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja para pegawai.

3. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo menurut hasil penelitian ini dinilai baik. Hal ini dibuktikan dari jawaban responden yang mengatakan mampu melaksanakan setiap tugas dengan sepenuh hati (loyalitas), mematuhi semua peraturan organisasi tanpa keterpaksaan (kedisiplinan), berusaha memegang prinsip (kejujuran), selalu mengembangkan ide dan gagasan (kreativitas), selalu mengutamakan kualitas hubungan kerja dengan rekan sejawat (kerja sama), selalu berusaha meningkatkan kemampuan kerja (kecakapan), selalu menjaga tingkah laku terpuji (kepribadian), menunjukkan kesungguhan untuk memperjuangkan kemajuan organisasi (tanggung jawab). Dengan demikian kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo telah sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Bernadin dan Russell (1993) dalam Istiningasih (2006: 22); Moh. As'ad (1999: 48); Malayu SP. Hasibuan (2002: 95) dan Anwar Prabu Mangkunegara (2007: 67).

4. Kesesuaian dengan Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian ini melengkapi hasil penelitian terdahulu dan mendukung penelitian Ties Setyaningsih (2009) tentang "Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Guru di SMK Negeri 9 Surakarta" yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher (2007) tentang "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating" yang menyatakan budaya organisasi secara signifikan memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja

Aparat Pemerintah Daerah di Kantor Pemerintah Kota dan Kabupaten Semarang. Peneliti lain yang mendukung temuan penelitian ini yaitu penelitian yang dilakukan Tjahyaning Poerwati (2002) tentang “Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Budaya Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Moderating” yang menyatakan budaya organisasi orientasi pada orang mempunyai tingkat kesesuaian yang tinggi sebagai variabel moderating pada pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Apabila dibandingkan dengan kedua peneliti tersebut, penelitian ini berhasil membuktikan variabel budaya organisasi sebagai variabel moderating dengan menggunakan variabel kinerja sebagai variabel dependen, sedangkan perbedaannya hanya terletak pada variabel independen yang digunakan.

KESIMPULAN

Kesimpulan dan implikasi dari hasil penelitian mengenai efek moderasi budaya organisasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo adalah sebagai berikut:

a. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo, artinya semakin tinggi efektivitas penerapan kepemimpinan transformasional, maka kinerja pegawai akan semakin tinggi. Sedangkan efektivitas penerapan kepemimpinan transformasional semakin tinggi apabila pemimpin mampu mengembangkan *individualized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*. Dari keempat dimensi tersebut kontribusi terbesar adalah dimensi *inspirational motivation*. Berdasarkan tanggapan responden butir pernyataan nomor 4 menunjukkan bahwa atasan melibatkan pegawai secara

optimal dalam hal gagasan-gagasan baru. Implikasi hasil penelitian ini bahwa kinerja pegawai akan semakin tinggi, apabila kepemimpinan transformasional yang diterapkan mampu mencapai efektivitas yang semakin tinggi. Penerapan kepemimpinan transformasional yang semakin efektif, ditunjukkan dari kepuasan kerja dan kepercayaan bawahan yang semakin tinggi, tumbuhnya kesadaran disiplin dan kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, serta semakin tingginya motivasi bawahan untuk meningkatkan prestasi kerja.

b. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo, artinya semakin tinggi budaya organisasi maka kinerja pegawai akan semakin tinggi. Implikasinya bahwa kinerja pegawai akan semakin tinggi, apabila budaya organisasi berorientasi orang (*human relation*) semakin didukung. Kuat atau lemah budaya organisasi dalam penelitian ini diukur dari beberapa indikator yaitu: keputusan penting dibuat secara kelompok, kepercayaan terhadap orang yang mengerjakan, keputusan Kepala Dinas melibatkan bawahan, pengakuan pegawai berprestasi, perubahan tugas-tugas organisasi berdasarkan surat keputusan pimpinan, adanya petunjuk yang jelas bagi pegawai baru, kebersamaan, dan kepedulian terhadap masalah pribadi pegawai. Indikator budaya organisasi berorientasi orang yang perlu diutamakan berkaitan dengan pentingnya koltektivitas. Hal ini ditunjukkan dari skor tertinggi tanggapan responden pada butir pernyataan nomor 1, yaitu keputusan-keputusan yang penting di instansi lebih sering dibuat secara kelompok daripada secara individu. Apabila indikator budaya organisasi berorientasikan orang tersebut semakin didukung, maka akan terjadi tingkat kesesuaian yang semakin tinggi antara kepentingan organisasi

dengan harapan pegawai. Kondisi tersebut dapat meningkatkan komitmen pegawai untuk bekerja dengan sepenuh hati dan taat terhadap peraturan organisasi, sehingga memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Budaya organisasi berkaitan dengan perilaku, cara kerja, serta motivasi para manajer dan bawahannya dalam rangka mencapai kinerja organisasi.

- c. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo, artinya semakin efektif penerapan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berorientasikan orang semakin didukung maka kinerja pegawai akan semakin tinggi. Sebaliknya semakin efektif penerapan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berorientasikan orang kurang didukung (lemah), maka kinerja pegawai akan semakin rendah. Implikasinya bahwa para pegawai di Dinas Pendidikan Sukoharjo akan meningkatkan kinerjanya apabila para pemimpin memahami dan mampu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional secara efektif serta mengedepankan pentingnya *human relation*. Dalam pelaksanaannya budaya organisasi di Dinas Pendidikan Sukoharjo secara umum sudah baik, dimana instansi mengedepankan pentingnya *collectivism/kebersamaan*. Berdasarkan hasil kuesioner diketahui bahwa instansi lebih tertarik pada hasil pekerjaan yang dilakukan bawahan dibandingkan orang yang mengerjakannya. Kondisi tersebut memberikan petunjuk bahwa orientasi orang belum sepenuhnya didukung, disebabkan atasan kurang memberikan kepercayaan terhadap kemampuan kerja bawahan. Berkaitan dengan dimensi *intellectual stimulation*, maka penerapan kepemimpinan transformasional akan menjadi semakin lemah efektivitasnya karena atasan kurang mendorong pegawai

untuk mengembangkan kompetensi kerja, atau atasan kurang memberikan dukungan moral terhadap tugas yang akan dikerjakan. Untuk itu atasan perlu meningkatkan kepercayaan terhadap kemampuan kerja bawahan dan memberikan kesempatan bagi semua pegawai untuk berkreasi di tempat kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Armanu Thoyib, 2005, "Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep", *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Universitas Kristen Petra, Vol. 7 (1), Maret: Hal. 60- 73.
- Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher, 2007, Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating, *Jurnal: Simposium Nasional Akuntansi X*, Unhas Makassar 26-28 Juli 2007: Hal.1-24.
- Bambang Supomo dan Nur Indriantoro, 1998, "Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional Terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Indonesia", *Jurnal Kelola*, No. 18, Vol. VIII, Hal. 61-83.
- Bass, BM, Avolio, BK., Jung DI., dan Berson, Y, 2003, "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology: The American Psychological Association, Inc.*, Vol. 88, No. 2, p. 207–218.
- Dwi Suryanto, 2008, "Pemimpin Unggul". *Artikel: Gaya Kepemimpinan*. (www.pemimpin-unggul.com)
- Imam Ghozali, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*,

- Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ivancevich John M., Gibson James L., dan Donnelly James H., 2000, *Organizations, Behavior Structure Processes*, Tenth Edition, Irwin McGraw-Hill Companies, USA.
- Malayu SP. Hasibuan, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Muksin Wijaya, 2005, "Kepemimpinan Transformasional di Sekolah dalam Meningkatkan Outcomes Peserta Didik", *Jurnal Pendidikan Penabur*, No.05 (4), Desember: Hal.118-127.
- Mustopadidjaja AR., 2008, Beberapa Dimensi Dan Dinamika Kepemimpinan Abad 21, *Artikel: Kepemimpinan*. (<http://aparaturnegara.bappenas.go.id>)
- Ndraha Taliuziduhu, 2003, *Budaya Organisasi*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Robbins, Stephen P., 2001, *Perilaku Organisasi*, Alih bahasa: Hadyana Pujaatmaka dan Benjamin Molan, Jilid I, Prenhallindo, Jakarta.
- Stoner, James A.F, 1996, *Manajemen*, Jilid II, Penerjemah: Alexander Sindoro, Prenhallindo, Jakarta.
- Sugiyono, 2002, *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Pertama, Alfabeta, Jakarta.
- Suharsimi Arikunto, 2006, *Prosedur Penelitian*, Edisi Revisi VI, Rineka Cipta, Jakarta.
- Suwarto, 1999, *Perilaku Keorganisasian*, Edisi Pertama, Universitas Atma Jaya, Yogyakarta.
- Teman Koesmono, 2007, "Pengaruh Kepemimpinan Dan Tuntutan Tugas terhadap Komitmen Organisasi dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Universitas Kristen Petra Surabaya, Vol. 9 (1) Maret: Hal. 30-40.
- Thomas SK dan Wahyu AR, 2007, "Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya", *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Universitas Kristen Petra, Vol.98, No. 1, Maret 2007: Hal. 49-61
- Ties Setyaningsih, 2009, Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan Transformasional Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Guru Di SMK Negeri 9 Surakarta, *Tesis: Program Pascasarjana Magister Manajemen*, Universitas Muhammadiyah Surakarta. (Tidak dipublikasikan)
- Tjahjaning Poerwati, 2002, "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Budaya Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating", *Simposium Nasional Akuntansi V*, Semarang 5-6 September, Hal. 737-755.