

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
MELALUI MOTIVASI PADA DIREKTORAT
KEUANGAN DAN ADMINISTRASI UMUM
RSJ Dr. RADJIMAN WEDIODININGRAT
LAWANG**

Dona Marthania

Muryati

Nasharuddin Mas

nasharuddinmas@gmail.com

**Direktorat Keuangan Dan Administrasi Umum
Rsj Dr. Radjiman Wediodiningrat Lawang**

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan transformasional yang semakin baik maupun budaya organisasi yang semakin kuat akan mampu meningkatkan kinerja organisasi melalui mediasi menguatnya motivasi. Data diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada 150 pegawai di Direktorat Keuangan dan Administrasi Umum Rsj Dr. Radjiman Wediodiningrat Lawang. Setelah dilakukan Analisis Jalur, penelitian ini menemukan gaya kepemimpinan transformasional yang semakin baik mampu meningkatkan kinerja organisasi melalui menguatnya motivasi. Begitu juga dengan semakin kuatnya budaya organisasi juga mampu meningkatkan kinerja organisasi melalui menguatnya motivasi.

Abstract: *This study aims to determine the style of transformational leadership and organizational culture to increase organizational performance through mediation of strengthening motivation.*

This study employed a quantitative research, and the method used by the researcher was Path Analysis. The data was obtained through questionnaires which distributed to 150 employees at the Directorate of Finance and General Administration of RSJ Dr. Radjiman Wediodiningrat Lawang.

The findings of this study were transformational leadership styles showed good improvement toward organizational performance through mediation of strengthening motivation. On the other hand, organizational culture was also had improvement through mediation of strengthening motivation.

Keywords: Transformational Leadership Style, Organizational Culture, Motivation, Organizational Performance, Directorate of Finance and General Administration.

PENDAHULUAN

Adair (2006), 50 persen motivasi berasal dari dalam diri seseorang dan 50 persen dari lingkungannya, terutama yang berasal dari kepemimpinan. Maslow (1970) dan Herzberg

(1966) tentang motivasi bahwa 90 persen motivasi terletak di dalam diri individu. Herzberg menambahkan bahwa lingkungan dan pengawasan (gaya kepemimpinan) masih memiliki kekuatan untuk menurunkan motivasi atau ketidakpuasan orang, tetapi manajer tidak memiliki kekuatan untuk memotivasi mereka. Barker (dalam Jones, 2007) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki kesadaran diri yang tinggi dan rencana pengembangan diri. Bass (1997), bahwa faktor penting yang menentukan kinerja organisasi dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan adalah kepemimpinan (leadership). Shajahan and Shajahan (2004) mengemukakan bahwa kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri, hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transformasional.

Budaya organisasi termasuk nilai-nilai norma, ritual, upacara, pahlawan, maupun pengecut dalam sejarah organisasi (Robbins dan Timothy, 2008). Douglas (dalam Gibson, 2009) menjelaskan bahwa organisasi membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja (job performance) yang tinggi.

Luthans (2011), kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja suatu organisasi dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Banker et. al. (1993) mengukur kinerja organisasi melalui enam indikator, yakni: Just in time, TQM, teamwork, kelayakan/kepantasan, ketersediaan informasi, dan semangat kerja karyawan.

Ada beberapa kebiasaan yang dilakukan sebuah organisasi untuk memilih pemimpinnya, antara lain melalui jenjang karir formal berdasarkan jabatan dan kepangkatan, prestasi, ataukah melalui jabatan politis. Leader atau pimpinan di lingkungan Direktorat Keuangan dan Administrasi Umum RSJ Dr. Radjiman Wediodiningrat Lawang biasanya ditetapkan berdasarkan jabatan, kepangkatan, dan prestasi. Jadi, pimpinan yang ada memang orang-orang yang sudah paham akan kepemimpinan, sehingga jiwa transformasionalnya sudah melekat padanya. Tetapi, ada masalah dengan motivasi pegawai di lingkungan pemerintahan, atau pegawai negeri. Sistem penggajian PNS sudah sangat baku, sehingga diduga ini berdampak kepada motivasi pegawainya. Namun, diduga masalah ini bisa teratasi manakala pimpinan tidak berperilaku transaksional. Motivasi pegawai PNS diduga mampu dikuatkan dengan gaya kepemimpinan transformasional, sehingga otomatis kinerja organisasi akan meningkat.

Sebagaimana dipahami bahwa rumah sakit jiwa tentu memiliki kekhususan tersendiri dalam penanganan organisasinya, baik para pegawainya terlebih lagi penanganan para pasiennya. RSJ Dr. Radjiman Wediodiningrat Lawang merupakan satu-satunya rumah sakit jiwa yang ada di Malang. RSJ Dr. Radjiman Wediodiningrat Lawang adalah organisasi yang dimiliki oleh pemerintah daerah Kabupaten Malang. Dengan demikian, para pegawainya pun umumnya berstatus pegawai negeri. Untuk mempersempit ruang lingkup, maka penelitian ini hanya fokus pada Direktorat Keuangan dan Administrasi Umum saja, yang tentu saja menangani masalah keuangan dan administrasi umum. Tetapi, Direktorat Keuangan dan Administrasi Umum RSJ Dr. Radjiman Wediodiningrat Lawang juga menangani masalah penelitian.

Mengenai masalah kinerja organisasi di lingkungan pemerintahan, tampaknya belum bisa mengungguli kinerja perusahaan-perusahaan swasta. Namun, saat ini dengan semakin canggihnya teknologi, beberapa instansi pemerintahan seperti Samsat telah berbenah diri dan mengalami kemajuan pesat di bidang efisiensi dan efektivitas pelayanan. Bagaimana dengan

Direktorat Keuangan dan Administrasi Umum RSJ Dr. Radjiman Wediodiningrat Lawang milik pemerintah ini? Apakah kinerja organisasinya juga sudah meningkat? Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerjanya?

Beberapa peneliti telah mengkaji akan masalah ini. Ada yang sudah meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja. Ada yang sudah meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja melalui variabel intervening kepuasan kerja. Ada yang sudah meneliti hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja.

Penelitian ini mencoba mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja organisasi. Hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi. Tetapi, variabel intervening penelitian ini bukan kepuasan kerja melainkan motivasi. Dengan berbagai kekhususan yang ada pada manajemen rumah sakit jiwa, maka penelitian ini mencoba merumuskan masalah penelitian, yaitu: Apakah motivasi yang semakin kuat akan mampu meningkatkan kinerja organisasi di Direktorat Keuangan dan Administrasi Umum RSJ Dr. Radjiman Wediodiningrat Lawang? Apakah gaya kepemimpinan transformasional yang semakin baik akan mampu menguatkan motivasi? Apakah gaya kepemimpinan transformasional yang semakin baik akan mampu meningkatkan kinerja organisasi, baik secara langsung maupun melalui mediasi motivasi? Apakah budaya organisasi yang semakin kuat akan mampu menguatkan motivasi? Apakah budaya organisasi yang semakin kuat akan mampu meningkatkan kinerja organisasi, baik secara langsung maupun melalui mediasi motivasi?

TINJAUAN PUSTAKA

- Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Budaya Organisasi
Wujudnya budaya organisasi yang tentu tidak bisa terlepas dari peranan pimpinan, dalam hal ini gaya kepemimpinan transformasional. Salah satu ciri khas dari gaya kepemimpinan transformasional adalah terciptanya kemandirian pada bawahan. Frantz et.al (2017) telah meneliti tentang relating CEO leadership behavior and organization culture in the Indian context, dan menemukan bahwa keseluruhan perilaku kepemimpinan CEO secara jelas menjelaskan budaya organisasi sebesar 39,7 persen. Selain itu, Meng, Juang (2014) juga telah meneliti tentang unpacking the relationship between organizational culture and excellent leadership in public relations: An empirical investigation, dan menemukan bahwa: (1) Ada hubungan timbal balik antara budaya organisasi dengan kepemimpinan yang sangat baik dalam hubungan masyarakat, (2) budaya organisasi menghasilkan efek langsung, positif pada pencapaian kepemimpinan yang sangat baik dalam hubungan masyarakat, dan (3) lebih penting lagi, kepemimpinan yang sangat baik dalam hubungan masyarakat juga mempengaruhi budaya organisasi dengan membentuk kembali cara yang menguntungkan untuk mendukung upaya-upaya hubungan masyarakat dalam organisasi.
Luthans (1998), mengemukakan bahwa salah satu karakteristik dari 12 karakteristik budaya organisasi yang perlu mendapatkan perhatian dari sebuah lembaga, yakni menyangkut kepemimpinan, sebagai proses mempengaruhi segala aktivitas kearah pencapaian suatu tujuan organisasi. Seorang pemimpin diharapkan dapat menjadikan perubahan kearah yang lebih baik, yaitu perubahan pada budaya kerja. Perubahan budaya kerja yang slow down diharapkan dapat diubah dengan budaya produktif, karena pengaruh kepemimpinan atasan yang lebih mengutamakan pada otonomi atau kemandirian para anggota. Diharapkan pula adanya otonomi tersebut dapat menjadikan para anggotanya menjadi lebih inovatif dan kreatif, dalam pengambilan keputusan dan kerja sama. Kepemimpinan memegang peranan penting dalam budaya organisasi, terutama pada organisasi yang budaya organisasinya lemah.

- Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Motivasi
Mosley et.al.(2005), mengemukakan bahwa ketika pekerja termotivasi dan kemudian puas dengan pekerjaan mereka, motivasi mengarah kepada kepuasan pelanggan, dan, akhirnya, organisasi efektif. Motivasi karyawan memegang peranan penting untuk kesuksesan organisasi. Jika pemimpin maupun manajer memahami dan mengambil tindakan untuk memotivasi karyawan mereka, kinerja organisasi akan meningkat.
- Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Organisasi
Williams Jr. et.al (2018) telah meneliti tentang charisma as an attribute of transformational leaders: what about credibility, dan menemukan bahwa transformational leadership berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Selain itu, Svensson et. al. (2006) juga telah meneliti tentang sustainable components of leadership effectiveness in organizational performance, dan menemukan bahwa ada dampak langsung antara kepemimpinan dan efektivitas manajemen terhadap kinerja organisasi. Audith M Turmudhi (2006) juga mengemukakan bahwa kepemimpinan dalam proses perubahan merupakan faktor penggerak (driving forces) dari actions for change.
- Hubungan Budaya Organisasi dengan Motivasi
Ali Musadiek (2018) telah melakukan penelitian tentang the mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance, dan menemukan bahwa ada pengaruh langsung yang signifikan dari budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja sumber daya manusia. Selain itu, Fernandes and Haris (2018) telah meneliti tentang the effect of organization culture and technology on motivation, knowledge asset, and knowledge management, dan menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.
Alderfer (dalam Porter, et al., 2003) yang menyatakan bahwa seorang karyawan dapat dimotivasi oleh lebih dari satu kategori kebutuhan pada saat yang sama dan belum tentu secara berurutan. Misalnya, seorang perawat dapat memiliki banyak motivasi untuk bekerja, termasuk gaji dan harga diri. Jika pemenuhan kebutuhan harga diri digagalkan karena kepegawaian negatif mempengaruhi kualitas perawatan yang diberikan, yang perawat dapat fokus pada kebutuhan yang lebih rendah, seperti rasa memiliki, dan mengabaikan kebutuhan untuk memberikan kualitas peduli tinggi. Untuk manajer, ini perubahan motivasi dapat membantu mempertahankan perawat untuk saat itu menjadi, tetapi perawatan berkualitas akan terus menderita sampai masalah kepegawaian ditangani.
- Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Organisasi
Wahda (2017) telah meneliti tentang mediating effect of knowledge management on organizational learning culture in the context of organizational performance, dan menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh kuat terhadap kinerja organisasi. Hanya saja Wahda (2017) menggunakan istilah OLC (organization learning culture) sebagai variabel budaya organisasi. Selain itu, Lewis (1994) juga telah meneliti tentang Organizational Change: Relationship between Reactions, Behaviour and Organizational Performance, dan menemukan bahwa budaya organisasi memiliki efek langsung dan dapat diprediksi terhadap kinerja organisasi. Xenikou et. al. (2006) juga telah meneliti tentang organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance, dan menemukan bahwa orientasi budaya adaptif memiliki efek langsung pada kinerja bisnis.
O'Reilly et. al (1991) dan Sheridan (1992), mengemukakan bahwa terdapat hubungan antara person-organization fit dengan tingkat kepuasan kerja, komitmen dan turnover karyawan, dimana individu yang sesuai dengan budaya organisasi memiliki kecenderungan untuk

mempunyai kepuasan kerja dan komitmen tinggi pada organisasi, dan juga memiliki intensitas tinggi untuk tetap tinggal dan tetap bekerja dalam organisasi tersebut. Sebaliknya, individu yang tidak sesuai dengan budaya organisasi cenderung untuk mempunyai kepuasan kerja dan komitmen yang rendah, akibatnya kecenderungan untuk meninggalkan organisasi tentu saja lebih tinggi. Hasil penelitian mereka juga menunjukkan bahwa nilai budaya secara signifikan mempengaruhi efektifitas organisasi melalui peningkatan kualitas output dan mengurangi biaya pengadaan tenaga kerja. Dengan memahami dan menyadari arti penting budaya organisasi bagi setiap individu, akan mendorong para manajer/pimpinan menciptakan kultur yang menekankan pada interpersonal relationship (yang lebih menarik lagi) dibanding dengan kultur yang menekankan pada work task.

Kotter dan Heskett (1997) menyimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak positif terhadap kinerja ekonomi perusahaan. Selain itu, budaya organisasi juga dapat diciptakan dan dibentuk untuk meningkatkan kinerja organisasi.

- Hubungan Motivasi dengan Kinerja Organisasi

Ali Musadiek (2018) telah meneliti tentang the mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance, dan menemukan bahwa ada pengaruh langsung yang signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja sumber daya manusia. Hanya saja, penelitian ini tidak memasangkan motivasi dengan kinerja sumber daya manusia, tetapi lebih kepada kinerja organisasi.

- Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Organisasi melalui mediasi Motivasi

Williams Jr, et.al (2018) telah meneliti tentang charisma as an attribute of transformational leaders: what about credibility, dan menemukan bahwa kharisma menjadi variabel moderasi yang menghubungkan transformational leadership dengan kinerja organisasi. Hanya saja, variabel mediasi yang diangkat dalam penelitian ini adalah motivasi, bukan kharisma, selain itu variabel motivasi bukan moderasi tetapi sebagai mediasi.

Xenikou et. al. (2006) juga telah meneliti tentang organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance, dan menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan orientasi humanistik memiliki dampak positif tidak langsung pada kinerja bisnis melalui orientasi prestasi. Hanya saja, Xenikou et. al. (2006) menggunakan orientasi prestasi sebagai variabel mediasi.

- Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Organisasi melalui mediasi Motivasi

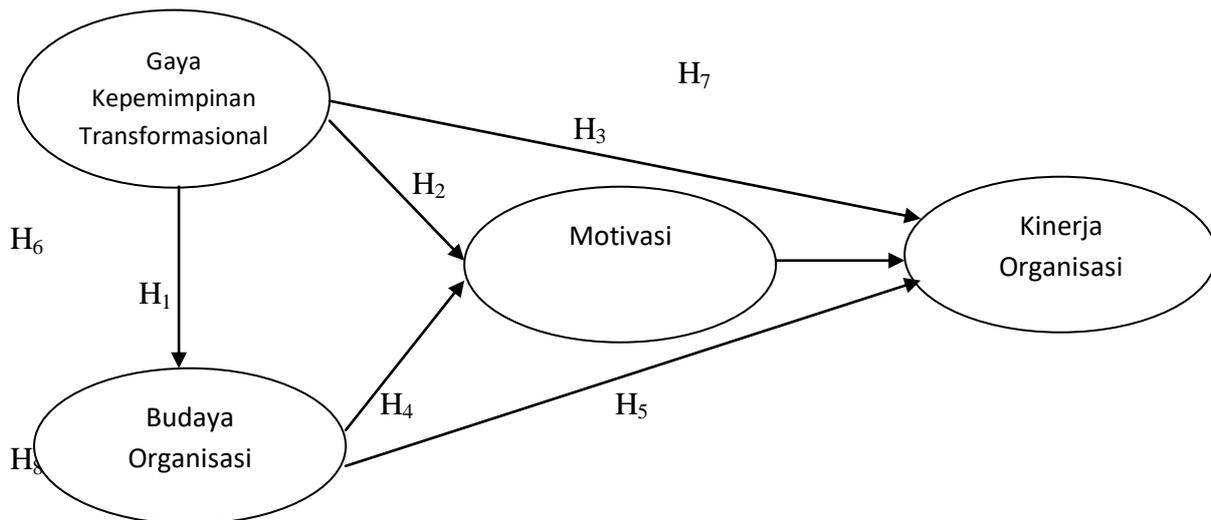
Ali Musadiek (2018) telah meneliti tentang the mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance, dan menyatakan bahwa motivasi kerja tidak memediasi secara bermakna pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia. Perbedaan ini dapat saja disebabkan oleh variabel kinerja yang digunakan. Kinerja yang dimaksudkan Ali Musadiek (2018) adalah kinerja sumber daya manusia, tetapi yang dimaksudkan kinerja dalam penelitian ini adalah kinerja organisasi.

Beberapa hasil penelitian dan pendapat-pendapat para ahli yang telah dikemukakan tersebut di atas, mendasari penelitian ini untuk menyusun kerangka konseptual yang digambarkan digambarkan sebagai berikut:

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

- Kerangka Konseptual

Gambar 1 Kerangka Konseptual



Sumber: Hasil Pengamatan, 2018

- **Hipotesis**

1. Gaya kepemimpinan transformasional yang semakin baik akan mampu menguatkan budaya organisasi di Direktorat Keuangan dan Administrasi Umum RSJ Dr. Radjiman Wediodiningrat Lawang.
2. Gaya kepemimpinan transformasional yang semakin baik akan mampu menguatkan motivasi di Direktorat Keuangan dan Administrasi Umum RSJ Dr. Radjiman Wediodiningrat Lawang.
3. Gaya kepemimpinan transformasional yang semakin baik akan mampu meningkatkan kinerja organisasi di Direktorat Keuangan dan Administrasi Umum RSJ Dr. Radjiman Wediodiningrat Lawang.
4. Budaya organisasi yang semakin kuat akan mampu menguatkan motivasi di Direktorat Keuangan dan Administrasi Umum RSJ Dr. Radjiman Wediodiningrat Lawang.
5. Budaya organisasi yang semakin kuat akan mampu meningkatkan kinerja organisasi di Direktorat Keuangan dan Administrasi Umum RSJ Dr. Radjiman Wediodiningrat Lawang.
6. Motivasi yang semakin kuat akan mampu meningkatkan kinerja organisasi di Direktorat Keuangan dan Administrasi Umum RSJ Dr. Radjiman Wediodiningrat Lawang.
7. Gaya kepemimpinan transformasional yang semakin baik akan mampu meningkatkan kinerja organisasi melalui menguatnya motivasi di Direktorat Keuangan dan Administrasi Umum RSJ Dr. Radjiman Wediodiningrat Lawang.
8. Budaya organisasi yang semakin kuat akan mampu meningkatkan kinerja melalui menguatnya motivasi di Direktorat Keuangan dan Administrasi Umum RSJ Dr. Radjiman Wediodiningrat Lawang.

METODE

Populasi penelitian ini yaitu seluruh pegawai di Direktorat Keuangan dan Administrasi Umum RSJ Dr. Radjiman Wediodiningrat Lawang, yang berjumlah 250 orang. Dengan mengacu kepada pendapat-pendapat Gay dan Diehl (1992), Roscoe (1975), Frankel dan Wallen (1993), dan Hair (2006), penelitian ini mengambil sampel sebanyak 150 orang. Metode analisis yang digunakan adalah Path Analysis.

HASIL

Tabel 1 Rangkuman Hasil Pengaruh Koefisien Jalur

Pengaruh Variabel	Koefisien Jalur (Beta)	Pengaruh Kausal		
		Langsung	Tidak Langsung	Pengaruh Bersama
X ₁ terhadap Y ₁	0,670	0,670	-	-
X ₂ terhadap Y ₁	0,285	0,285	-	-
X ₁ terhadap Y ₂	0,246	0,246	0,670 x 0,591 = 0,396	-
X ₂ terhadap Y ₂	0,156	0,156	0,285 x 0,591 = 0,168	-
Y ₁ terhadap Y ₂	0,591	0,591	-	-
X ₁ dan X ₂ terhadap Y ₁	-	-	-	0,814
X ₁ , X ₂ dan Y ₁ terhadap Y ₂	-	-	-	0,892

Sumber: Hasil Pengamatan, 2018

- Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi (Hipotesis 1)
Hasil pengujian hipotesis 1 telah membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang semakin baik mampu menguatkan budaya organisasi di Direktorat Keuangan dan Administrasi Umum Rsj Dr. Radjiman Wediodiningrat Lawang. Ada kesepahaman antara hasil penelitian ini dengan hasil penelitian Frantz, Terrill L. and Jain, Ajay K. (2017) tentang relating CEO leadership behavior and organization culture in the Indian context, dan menemukan bahwa keseluruhan perilaku kepemimpinan CEO secara jelas menjelaskan budaya organisasi sebesar 39,7 persen (koefisien determinasi = 0,397).

Juga ada kesepahaman antara hasil penelitian ini dengan hasil penelitian Meng, Juang (2014) tentang unpacking the relationship between organizational culture and excellent leadership in public relations: An empirical investigation, dan menemukan bahwa: (1) Ada hubungan timbal balik antara budaya organisasi dengan kepemimpinan yang sangat baik dalam hubungan masyarakat, (2) budaya organisasi menghasilkan efek langsung, positif pada pencapaian kepemimpinan yang sangat baik dalam hubungan masyarakat, dan (3) lebih penting lagi, kepemimpinan yang sangat baik dalam hubungan masyarakat juga mempengaruhi budaya organisasi dengan membentuk kembali cara yang menguntungkan untuk mendukung upaya-upaya hubungan masyarakat dalam organisasi.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan pendapat yang telah dikemukakan oleh Luthans (1998), yaitu salah satu karakteristik dari 12 karakteristik budaya organisasi yang perlu mendapatkan perhatian dari sebuah lembaga, yakni menyangkut kepemimpinan, sebagai proses mempengaruhi segala aktivitas kearah pencapaian suatu tujuan organisasi. Seorang pemimpin diharapkan dapat menjadikan perubahan kearah yang lebih baik, yaitu perubahan pada budaya kerja. Perubahan budaya kerja yang slow down diharapkan dapat diubah dengan budaya produktif, karena pengaruh kepemimpinan atasan yang lebih mengutamakan pada otonomi atau kemandirian para anggota. Diharapkan pula adanya otonomi tersebut dapat menjadikan para anggotanya menjadi lebih inovatif dan kreatif, dalam pengambilan keputusan dan kerja sama. Kepemimpinan memegang peranan penting dalam budaya organisasi, terutama pada organisasi yang budaya organisasinya lemah.

Hasil analisis deskriptif juga mendukung temuan hipotesis 1 ini, yakni gaya kepemimpinan transformasional yang semakin baik dapat menguatkan budaya organisasi. Nilai rata-rata yang diperoleh dari statistik deskriptif untuk 14 item pertanyaan gaya kepemimpinan transformasional berkisar pada nilai sedang sampai dengan tinggi. Sedangkan, untuk budaya organisasi yang terdiri dari 12 item pertanyaan, berkisar pada nilai sedang sampai dengan tinggi.

- Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi (Hipotesis 2)

Hasil pengujian hipotesis 2 telah membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang semakin baik akan mampu menguatkan motivasi di Direktorat Keuangan dan Administrasi Umum Rsj Dr. Radjiman Wediodiningrat Lawang. Hasil ini sejalan dengan pendapat yang telah dikemukakan oleh Mosley et.al.(2005), yaitu ketika pekerja termotivasi dan kemudian puas dengan pekerjaan mereka, motivasi mengarah kepada kepuasan pelanggan, dan, akhirnya, organisasi efektif. Motivasi karyawan memegang peranan penting untuk kesuksesan organisasi. Jika pemimpin maupun manajer memahami dan mengambil tindakan untuk memotivasi karyawan mereka, kinerja organisasi akan meningkat.

Hasil analisis deskriptif juga mendukung temuan hipotesis 2 ini, yakni gaya kepemimpinan transformasional yang semakin baik dapat menguatkan motivasi. Nilai rata-rata yang diperoleh dari statistik deskriptif untuk 14 item pertanyaan gaya kepemimpinan transformasional berkisar pada nilai sedang sampai dengan tinggi. Sedangkan, untuk motivasi yang terdiri dari 15 item pertanyaan, juga berkisar pada nilai sedang sampai dengan tinggi.

- Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi (Hipotesis 3)

Hasil pengujian hipotesis 3 telah membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang semakin baik akan mampu meningkatkan kinerja organisasi di Direktorat Keuangan dan Administrasi Umum Rsj Dr. Radjiman Wediodiningrat Lawang. Ada kesepahaman antara temuan penelitian ini dengan hasil penelitian dari Williams Jr. et.al (2018) yang telah meneliti tentang charisma as an attribute of transformational leaders: what about credibility, dan menemukan bahwa transformational leadership berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Juga ada kesepahaman antara hasil penelitian ini dengan hasil penelitian dari Svensson, Göran and Wood, Greg (2006) yang telah meneliti tentang sustainable components of leadership effectiveness in organizational performance, dan menemukan bahwa ada dampak langsung antara kepemimpinan dan efektivitas manajemen terhadap kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan pendapat yang telah dikemukakan oleh Audith M Turmudhi (2006) bahwa kepemimpinan dalam proses perubahan merupakan faktor penggerak (driving forces) dari actions for change. Pemimpin di semua tingkatan harus memainkan peran secara aktif dalam memainkan peran sebagai perencana, penggerak, sekaligus pengendalinya. Pemimpin merupakan faktor kunci untuk memimpin tim dan anggotanya melakukan perubahan serta menjadi jembatan dari pola lama ke pola baru. Pemimpin sebagai bagian dari organisasi juga tidak lepas dari ego resistensi terhadap perubahan organisasi. Dalam kondisi tersebut pemimpin dituntut untuk dapat menampilkan perilaku yang positif, seperti membantu yang lain (anggota tim), memberikan pengarahan yang jelas, menjawab pertanyaan dengan baik dan menyediakan jalan atau fasilitas yang diperlukan.

Organisasi yang terdiri dari berbagai unsur harus disinergikan. Pemimpin akan menyinergikan unsur-unsur yang berbeda-beda dalam organisasi sekaligus mengarahkan agar unsur-unsur tersebut dapat berfungsi maksimal dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Pemimpin harus terus berkomunikasi dan mengarahkan, memberikan inspirasi dan motivasi, menjadi model atau contoh perubahan, dan memberikan atau memfasilitasi pelatihan yang diperlukan. Untuk itu, pemimpin harus mengetahui arah perubahan, menyiapkan sumber daya yang diperlukan, menentukan tujuan akhir dan keuntungan yang hendak dicapai, mengantisipasi resiko yang mungkin timbul dan menyiapkan cara mengontrolnya.

Secara garis besar dapat disimpulkan peranan yang dari seorang pemimpin untuk menyukseskan proyek perubahan adalah sebagai berikut:

- Menciptakan situasi yang kondusif untuk mendukung berjalanya proses perubahan
- Menggerakkan dan mengarahkan tim dan bawahannya secara jelas ke arah perubahan organisasi
- Menganalisa kebutuhan yang diperlukan dalam proses organisasi termasuk pemenuhan kebutuhan tersebut
- Memberikan masukan, saran, nasihat yang bermanfaat untuk mensukseskan proses perubahan berdasarkan permasalahan yang ditemui pada lingkungan kerjanya
- Menggalang komunikasi dengan berbagai pihak
- Menggali dan mengumpulkan ide dari berbagai sumber.

Hasil analisis deskriptif juga mendukung temuan hipotesis 3 ini, yakni gaya kepemimpinan transformasional yang semakin baik dapat meningkatkan kinerja organisasi. Nilai rata-rata yang diperoleh dari statistik deskriptif untuk 14 item pertanyaan gaya kepemimpinan transformasional berkisar pada nilai sedang sampai dengan tinggi. Sedangkan, untuk kinerja organisasi yang terdiri dari 17 item pertanyaan, juga berkisar pada nilai sedang sampai dengan tinggi.

- Budaya Organisasi terhadap Motivasi (Hipotesis 4)

Hasil pengujian hipotesis 4 telah membuktikan bahwa budaya organisasi yang semakin kuat mampu menguatkan motivasi di Direktorat Keuangan dan Administrasi Umum Rsj Dr. Radjiman Wediodiningrat Lawang. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan dari Ali Musadiék (2018) bahwa ada pengaruh langsung yang signifikan dari budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja sumber daya manusia.

Juga ada ksepahaman antara hasil pengetahuan ini dengan hasil penelitian Fernandes, Adji and Mupa, Haris (2018) yang telah meneliti tentang the effect of organization culture and technology on motivation, knowledge asset, and knowledge management, dan menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan pendapat yang telah dikemukakan oleh Alderfer (1972 dalam Porter, et al., 2003) yang menyatakan bahwa seorang karyawan dapat dimotivasi oleh lebih dari satu kategori kebutuhan pada saat yang sama dan belum tentu secara berurutan. Misalnya, seorang perawat dapat memiliki banyak motivasi untuk bekerja, termasuk gaji dan harga diri. Jika pemenuhan kebutuhan harga diri digagalkan karena kepegawaian negatif mempengaruhi kualitas perawatan yang diberikan, yang perawat dapat fokus pada kebutuhan yang lebih rendah, seperti rasa memiliki, dan mengabaikan kebutuhan untuk memberikan kualitas peduli tinggi. Untuk manajer, ini perubahan motivasi dapat membantu mempertahankan perawat untuk saat itu menjadi, tetapi perawatan berkualitas akan terus menderita sampai masalah kepegawaian ditangani.

Penjelasan dari sanggahan Alderfer terhadap teori hirarki Abraham Maslow adalah sebagai berikut; seseorang menurut teori Maslow akan tetap pada tingkat kebutuhan tertentu sampai kebutuhannya terpuaskan. Sedangkan menurut teori ERG, jika kebutuhan di tingkat yang lebih tinggi buruk maka seorang individu mungkin kembali untuk meningkatkan kepuasan dari kebutuhan tingkat rendah. Ini disebut frustrasi-regresi dari aspek teori ERG. Misalnya ketika kebutuhan-pertumbuhan buruk, maka seseorang mungkin akan termotivasi untuk mencapai kebutuhan yang berkaitan dan jika ada masalah dalam mencapai kebutuhan yang berkaitan, maka dia mungkin akan termotivasi oleh kebutuhan eksistensi. Dengan demikian, frustrasi/kejengkelan dapat mengakibatkan regresi untuk kebutuhan tingkat rendah.

Sementara teori hirarki Maslow kaku karena mengasumsikan bahwa kebutuhan mengikuti hirarki spesifik dan tertib, kecuali kebutuhan tingkat rendah terpenuhi, seorang individu tidak dapat melanjutkan ke kebutuhan tingkat yang lebih tinggi, Teori ERG sangat fleksibel. Manajer harus memahami bahwa karyawan memiliki berbagai kebutuhan yang harus dipenuhi pada waktu yang sama. Menurut teori ERG, jika manajer hanya memusatkan perhatian pada satu kebutuhan pada satu waktu, hal ini tidak akan efektif memotivasi karyawan. Juga, aspek frustrasi-regresi Teori ERG memiliki efek tambahan pada motivasi kerja. Misalnya jika seorang karyawan tidak diberi kesempatan pertumbuhan dan kemajuan dalam sebuah organisasi, ia mungkin kembali untuk memenuhi kebutuhan bersosialisasi, jika lingkungan atau keadaan tidak memungkinkan, ia mungkin kembali ke kebutuhan akan uang untuk memenuhi kebutuhan bersosialisasi. Semakin cepat manajer menyadari dan menemukan ini, langkah-langkah lebih cepat akan mereka ambil untuk memenuhi kebutuhan. Hasil analisis deskriptif juga mendukung temuan hipotesis 4 ini, yakni budaya organisasi yang semakin kuat dapat menguatkan motivasi. Nilai rata-rata yang diperoleh dari statistik deskriptif untuk 12 item pertanyaan budaya organisasi berkisar pada nilai sedang sampai dengan tinggi. Sedangkan, untuk motivasi yang terdiri dari 15 item pertanyaan, juga berkisar pada nilai sedang sampai dengan tinggi.

- Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi (Hipotesis 5)

Hasil pengujian hipotesis 5 telah membuktikan bahwa budaya organisasi yang semakin kuat mampu meningkatkan kinerja organisasi di Direktorat Keuangan dan Administrasi Umum Rsj Dr. Radjiman Wediodiningrat Lawang. Ada kesepahaman antara hasil penelitian ini dengan hasil penelitian dari Wahda (2017) yang telah meneliti tentang mediating effect of knowledge management on organizational learning culture in the context of organizational performance, dan menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh kuat terhadap kinerja organisasi. Hanya saja Wahda (2017) menggunakan istilah OLC (organization learning culture) sebagai variabel budaya organisasi.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian dari Lewis, Dianne S. (1994) yang telah meneliti tentang Organizational Change: Relationship between Reactions, Behaviour and Organizational Performance, dan menemukan bahwa budaya organisasi memiliki efek langsung dan dapat diprediksi terhadap kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian dari Xenikou, Athena and Simosi, Maria, (2006) yang telah meneliti tentang organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance, dan menemukan bahwa orientasi budaya adaptif memiliki efek langsung pada kinerja bisnis.

Juga ada kesepahaman dari hasil penelitian ini dengan pendapat yang telah dikemukakan oleh O'Reilly et. al (1991) dan Sheridan (1992), bahwa terdapat hubungan antara person-organization fit dengan tingkat kepuasan kerja, komitmen dan turnover karyawan, dimana individu yang sesuai dengan budaya organisasi memiliki kecenderungan untuk mempunyai kepuasan kerja dan komitmen tinggi pada organisasi, dan juga memiliki intensitas tinggi untuk tetap tinggal dan tetap bekerja dalam organisasi tersebut. Sebaliknya, individu yang tidak sesuai dengan budaya organisasi cenderung untuk mempunyai kepuasan kerja dan komitmen yang rendah, akibatnya kecenderungan untuk meninggalkan organisasi tentu saja lebih tinggi. Hasil penelitian mereka juga menunjukkan bahwa nilai budaya secara signifikan mempengaruhi efektifitas organisasi melalui peningkatan kualitas output dan mengurangi biaya pengadaan tenaga kerja. Dengan memahami dan menyadari arti penting budaya organisasi bagi setiap individu, akan mendorong para manajer/pimpinan menciptakan kultur

yang menekankan pada interpersonal relationship (yang lebih menarik lagi) dibanding dengan kultur yang menekankan pada work task.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan pendapat Kotter dan Heskett (1997) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak positif terhadap kinerja ekonomi perusahaan. Selain itu, budaya organisasi juga dapat diciptakan dan dibentuk untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Hasil analisis deskriptif juga mendukung temuan hipotesis 5 ini, yakni budaya organisasi yang semakin kuat dapat meningkatkan kinerja organisasi. Nilai rata-rata yang diperoleh dari statistik deskriptif untuk 12 item pertanyaan budaya organisasi berkisar pada nilai sedang sampai dengan tinggi. Sedangkan, untuk kinerja organisasi yang terdiri dari 17 item pertanyaan, juga berkisar pada nilai sedang sampai dengan tinggi.

- Motivasi terhadap Kinerja Organisasi (Hipotesis 6)

Hasil pengujian hipotesis 6 telah membuktikan bahwa motivasi yang semakin kuat mampu meningkatkan kinerja organisasi di Direktorat Keuangan dan Administrasi Umum Rsj Dr. Radjiman Wediodiningrat Lawang. Ada kesepahaman antara temuan penelitian ini dengan hasil penelitian Ali Musadiek (2018) yang telah melakukan penelitian tentang the mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance, dan menemukan bahwa ada pengaruh langsung yang signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja sumber daya manusia. Hanya saja, penelitian ini tidak memasangkan motivasi dengan kinerja sumber daya manusia, tetapi lebih kepada kinerja organisasi.

Hasil analisis deskriptif juga mendukung temuan hipotesis 6 ini, yakni motivasi yang semakin kuat dapat meningkatkan kinerja organisasi. Nilai rata-rata yang diperoleh dari statistik deskriptif untuk 15 item pertanyaan motivasi berkisar pada nilai sedang sampai dengan tinggi. Sedangkan, untuk kinerja organisasi yang terdiri dari 17 item pertanyaan, juga berkisar pada nilai sedang sampai dengan tinggi.

- Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi melalui Motivasi (Hipotesis 7)

Hasil pengujian hipotesis 7 telah membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang semakin kuat mampu meningkatkan kinerja organisasi melalui menguatnya motivasi pegawai di Direktorat Keuangan dan Administrasi Umum Rsj Dr. Radjiman Wediodiningrat Lawang. Ada kesepahaman antara temuan penelitian ini dengan hasil penelitian Williams Jr, Ralph et.al (2018) yang telah menemukan bahwa kharisma menjadi variabel moderasi yang menghubungkan transformational leadership dengan kinerja organisasi. Hanya saja, variabel mediasi yang diangkat dalam penelitian ini adalah motivasi, bukan kharisma, selain itu variabel motivasi bukan moderasi tetapi sebagai mediasi.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian dari Xenikou, Athena and Simosi, Maria, (2006) yang telah meneliti tentang organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance, dan menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan orientasi humanistik memiliki dampak positif tidak langsung pada kinerja bisnis melalui orientasi prestasi. Hanya saja, Xenikou, Athena and Simosi, Maria, (2006) menggunakan orientasi prestasi sebagai variabel mediasi.

- Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi melalui Motivasi (Hipotesis 8)

Hasil pengujian hipotesis 8 telah membuktikan bahwa budaya organisasi yang semakin kuat mampu meningkatkan kinerja organisasi melalui menguatnya motivasi pegawai di Direktorat Keuangan dan Administrasi Umum Rsj Dr. Radjiman Wediodiningrat Lawang. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan temuan penelitian Ali Musadiek (2018) yang telah melakukan penelitian tentang the mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance, dan menyatakan bahwa motivasi kerja tidak memediasi secara bermakna pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia. Perbedaan ini dapat saja disebabkan oleh variabel kinerja yang digunakan. Kinerja yang dimaksudkan Ali Musadiek (2018) adalah kinerja sumber daya manusia, tetapi yang dimaksudkan kinerja dalam penelitian ini adalah kinerja organisasi.

DAFTAR RUJUKAN

- Adair, John. (2006). *Leadership and Motivation*. Great Britain and the United States: Kogan Page Limited.
- Allen, N. J., dan Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Arikunto. 2006. *Metode Penelitian*. Jakarta: Erlangga.
- Armstrong, Michael (2006). *Performance Management*. United States: Kogan Page.
- Astuti, R. F. (2005). *Pengaruh Kepercayaan Pada Atasan, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Pegawai Pemkab Kendal)*. Tesis S2. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Banker, Rajiv D., dan Schroeder, Riger G., (1993). *Reporting Manufacturing Measures to Workers: An Empirical Study*. *JMAR*, Vol. 5, Fall. 33-55.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bass, B.M. 1990. *Bass and Stogdill's Hand Book of Leadership*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. 1997. Does Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *Journal American Psychologist*, 52: 130-139.
- Berry, L.M. 1998. *Psychology at Work*. New York: McGraw-Hill International.
- Burns, J. (2003). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness*. New York: Atlantic Monthly Press.
- Bryan Johannes Tampi (2014) (Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado) *Journal "Acta Diurna"* Volume III. No.4. Tahun 2014.
- Cook, Curtis W. and Hunsaker, Phillip L (2001). *Management and Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Devi, E. K. D. (2009). *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening*. Tesis S2. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Fraenkel, J. & Wallen, N. (1993). *How to Design and Evaluate Research in Education*. (2nd ed). New York: McGraw-Hill Inc.
- Gay, L.R. & Diehl, P.L. (1992). *Research Methods for Business and Management*. New York: MacMillan Publishing Company.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., dan Konopaske, R. (2009). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw - Hill.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Universitas Diponegoro.

- Greenberg, J., and Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organizations*. Edisi Delapan. New Jersey: Prentice Hall.
- Gujarati, Damodar N. 2005. *Basic Econometrics*, 3rd.ed. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Hair, J.F., W.C. Black, B.J. Babin, R.E. Anderson, R.L. Tatham (2006). *Multivariate Data Analysis*. 6 Ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Harry Murti Veronika Agustini Srimulyani (2013). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Variabel Pemeditasi Kepuasan Kerja pada PDAM Kota Madiun. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi* Vol. 1 No. 1, Februari 2013
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing.
- Hong, T. T., and Waheed, A. (2011). Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect of Love of Money. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 73-94.
- Jones, Rebecca A. Patronis. (2007). *Nursing leadership and management: theories, processes, and practice*. USA: F.A. Davis Company.
- Joo, Baek-Kyoo, Lim, T. (2009). The Effects of Organizational Learning Culture, Perceived Job Complexity, and Proactive Personality on Organizational Commitment and Intrinsic Motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 48-60.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C. J., and Patton, G. K. (2001). *The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review*. *Psychological Bulletin*, 127,376-407.
- Kuncoro. (2009). *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*. Jakarta : Erlangga
- Kreitner, Rober dan Kinicki, Angelo (2005). *Perilaku Organisasi*. Buku 1. Edisi Kelima. Jakarta: Salemba Empat.
- Luchak, A. A., and Gellatly, I. R. (2007). *A Comparison of Linear and Nonlinear Relations Between Organizational Commitment and Work Outcomes*. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 786-793.
- Luthans, Fred. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. Twelfth Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin Companies, Inc.
- Maslow, A. (1954) *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, 1954
- Maslow, A.H. (1970). *Motivation and personality* (2nd ed.). New York: Harper and Row.
- Mas'ud, Fuad (2004). *Survai Diagnosis Organisasional: Konsep & Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Mosley, D.C., Megginson, L.C., & Pietri, P.H. (2005). *Supervisory management: The art of inspiring, empowering and developing people* (6th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Nelson, Debra L. and Campbell Quick, James (2006). *Organizational Behavior : Foundations, Realities & Challenges*. USA: Thomson.
- Nitisemito, Alex. S. 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*, Jakarta
- Nurjanah. (2008). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian). Tesis S2. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Porter, L.W., Bigley, G.A., & Steers, R.M. (2003). *Motivation and work behavior* (7th ed.). New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Prabu, Anwar. 2005. Pengaruh Motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai BKKBN MUARA ENIN. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya* Vol. 3 No. 6. Desember 2005.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. (2008). *Perilaku Organisasi*. Buku 1, Jakarta: Salemba Empat.

- Shajahan, S. and Shajahan, Linu. (2004). *Organization Behaviour (Text and Cases Including Internet Exercises and Skill Tests)*. New Delhi: New Age International (P) Ltd., Publishers
- Sashkin, M., & Sashkin, M. (2003). *Leadership that matters: The critical factors for making a difference in people's lives and organizations' success*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Sekaran, Uma (2006). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2004). *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Ketujuh. CV. Alfabeta. Bandung.
- Turmudhi, Audith. M. (2006). Peran Kepemimpinan Dalam Perubahan Organisasional. Jurnal "Manajerial" STMIK-AMIKOM Yogyakarta, vol. 2, no. 2 <http://www.managementfile.com/journal.php?id=177&sub=journal&page=strategic>.
- Wagner, John A. III and Hollenbeck, John R. (2010). *Organizational Behavior: Securing competitive advantage*. USA: Taylor & Francis e-Library

Jurnal Internasional:

- Ali-Musadieg, Muhammad, Nurjannah, Raharjo, Kusdi, Solimun, Achmad, Adji, and Fernandes, Rinaldo (2018) "The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance", *Journal of Management Development*, Vol. 37 Issue: 6, pp.452-469, <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2017-0239>
- Anthony, Erica L. (2017) "The impact of leadership coaching on leadership behaviors", *Journal of Management Development*, Vol. 36 Issue: 7, pp.930-939, <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2016-0092>
- Apridar, Marbawi Adamy (2018), The Effect of Job Satisfaction and Work Motivation on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in BNI in the Working Area of Bank Indonesia Lhokseumawe, in (ed.) *Proceedings of MICoMS 2017 (Emerald Reach Proceedings Series, Volume 1)* Emerald Publishing Limited, pp.1 – 5
- Choy, Jerome, McCormack, Darcy, and Djurkovic, Nikola (2016) "Leader-member exchange and job performance: The mediating roles of delegation and participation", *Journal of Management Development*, Vol. 35 Issue: 1, pp.104-119, <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2015-0086>
- Feng Xu, Caldwell, Cam, Glasper, Kevin, Guevara, Leiry, (2015) "Leadership roles and transformative duties – preliminary research", *Journal of Management Development*, Vol. 34 Issue: 9, pp.1061-1072, <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2014-0156>
- Fernandes, Adji and Mupa, Haris, (2018) "The effect of organization culture and technology on motivation, knowledge asset, and knowledge management", *International Journal of Law and Management*, <https://doi.org/10.1108/IJLMA-05-2017-0105>
- Keevy, Zondre Perumal, Juliet (2014) "Promoting transformational leadership practices of retail managers", *Journal of Management Development*, Vol. 33 Issue: 10, pp.919-931, <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2012-0057>
- [Keskes](#), Imen, [Sallan](#), [Jose M.](#), [Simo](#), [Pep](#), [Fernandez](#), [Vicenc](#), (2018) "Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of leader-member exchange", *Journal of Management Development*, Vol. 37 Issue: 3, pp.271-284, <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2017-0132>
- Lewis, Dianne S. (1994) "Organizational Change: Relationship between Reactions, Behaviour and Organizational Performance", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 7 Issue: 5, pp.41-55, <https://doi.org/10.1108/09534819410068912>
- McMurray Md., Adela J., Islam, Mazharul, Sarros, James C., and Pirola-Merlo, Andrew (2012) "The impact of leadership on workgroup climate and performance in a

- non-profit organization", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33 Issue: 6, pp.522-549, <https://doi.org/10.1108/01437731211253000>
- Meng, Juan (2014) "Unpacking the relationship between organizational culture and excellent leadership in public relations: An empirical investigation", *Journal of Communication Management*, Vol. 18 Issue: 4, pp.363-385, <https://doi.org/10.1108/JCOM-06-2012-0050>
- Moin, [Muhammad Farrukh](#), (2018) "The link between perceptions of leader emotion regulation and followers' organizational commitment", *Journal of Management Development*, Vol. 37 Issue: 2, pp.178-187, <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2017-0014>
- Mohamed Al Damoe, Fathi, Hamid, Kamal, Sharif, Mohmad (2017) "The mediating effect of organizational climate on the relationship between HRM practices and HR outcomes in the Libyan public sector", *Journal of Management Development*, Vol. 36 Issue: 5, pp.626-643, <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2015-0055>
- Nienaber, Hester and Svensson, Göran, (2013) "An analysis of the contribution of leadership to organisational performance using complexity science", *Journal of Management Development*, Vol. 32 Issue: 8, pp.836-851, <https://doi.org/10.1108/JMD-08-2011-0101>
- Svensson, Göran and Wood, Greg (2006) "Sustainable components of leadership effectiveness in organizational performance", *Journal of Management Development*, Vol. 25 Issue: 6, pp.522-534, <https://doi.org/10.1108/02621710610670100>
- Taba, Muhammad Idrus, (2018) "Mediating effect of work performance and organizational commitment in the relationship between reward system and employees' work satisfaction", *Journal of Management Development*, Vol. 37 Issue: 1, pp.65-75, <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0256>
- Tabassi, Amin Akhavan, Ramli, Mahyuddin, Abu Hassan Abu Bakar, Abd. Hamid, and Kadir Pakir, (2014) "Transformational leadership and teamwork improvement: the case of construction firms", *Journal of Management Development*, Vol. 33 Issue: 10, pp.1019-1034, <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2012-0003>
- Wahda, (2017) "Mediating effect of knowledge management on organizational learning culture in the context of organizational performance", *Journal of Management Development*, Vol. 36 Issue: 7, pp.846-858, <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0252>
- Williams Jr, Ralph, M. Raffo, Deana, and Clark, Leigh Anne, (2018) "Charisma as an attribute of transformational leaders: what about credibility?", *Journal of Management Development*, Vol. 37 Issue: 6, pp.512-524, <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2018-0088>
- Xenikou, Athena and Simosi, Maria, (2006) "Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 Issue: 6, pp.566-579, <https://doi.org/10.1108/02683940610684409>
- Frantz, Terrill L. and Jain, Ajay K. (2017) "Relating CEO leadership behavior and organization culture in the Indian context", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 Issue: 6, pp.746-764, <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2015-0287>

Rujukan dari Internet:

- <http://www.antoniogetherres.com/2015/10/teori-teori-kepemimpinankepemimpinan.html>, diakses 20 Mei 2018
- <http://perilakuorganisasi.com/teori-erg.html>, diakses 19 Juli 2018).
- <http://quickstart-indonesia.com/teori-kepemimpinan/>, diakses 20 Juli 2018
- <https://yogipoltek.wordpress.com/2013/05/23/kerangka-konseptual/>, diakses 23 Juli 2018

