

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi pada Kinerja Organisasi

Komang Mas Perawati¹
I Dewa Nyoman Badera²

¹ Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
email: perawati25@gmail.com/Telp: 08154709162

² Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

ABSTRAK

Keberhasilan perusahaan atau organisasi untuk menghasilkan kinerja yang baik sangat bergantung pada pemimpin. Kepemimpinan pada organisasi atau perusahaan sebaiknya didukung dengan budaya organisasi yang baik juga. Semakin baik gaya kepemimpinan yang diaplikasikan serta didukung dengan budaya organisasi dan komitmen yang tinggi bisa menghasilkan kinerja organisasi yang baik. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menguji secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan komitmen organisasi pada kinerja organisasi di Koperasi Simpan Pinjam se-Kabupaten Gianyar. Metode penentuan sampel yang digunakan adalah *Probability Sampling dengan teknik proportionate stratified random sampling* dan memperoleh 54 koperasi. Analisis regresi linier berganda digunakan sebagai teknik analisis data dengan melakukan uji kelayakan model, uji koefisien determinasi dan uji t untuk menguji hipotesis tersebut. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi, budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi, dan komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen organisasi, kinerja organisasi

ABSTRACT

The success of a company or organization to produce good performance depends on the leader. Leadership should be supported by a good organizational culture as well. The leadership style that is supported by organizational culture and high commitment can produce good organizational performance. This study aimed to empirically examine the effect of transformational leadership style, organizational culture, and organizational commitment on organizational performance in the Savings and Loans Cooperative of Gianyar Regency. The sample determination method used was Probability Sampling with proportionate stratified random sampling technique and obtained 54 cooperatives. Multiple linear regression analysis was used as a data analysis technique by conducting a model feasibility test, testing the determination coefficient and t test to test the hypothesis. Study's result showed that transformational leadership style has a positive influence on organizational performance, organizational culture has a positive influence on organizational performance, and organizational commitment has no influence on organizational performance.

Keywords: *transformational leadership style, organizational culture, organizational commitment, organizational performance*

PENDAHULUAN

Lingkungan organisasi berubah menjadi kompleks serta kompetitif, sehingga harus bisa responsif supaya dapat bertahan serta berkembang. Individu, kelompok dan juga organisasi harus memiliki standar nilai supaya mengetahui hasil pencapaian dari rancangan tujuan demi terciptanya keberlangsungan yang baik yang sering disebut kinerja. Kinerja ialah gambaran tentang besarnya hasil yang dapat digapai dari suatu program yang bisa memberi manfaat untuk organisasi finansial dan non-finansial (Mahsun, 2006:25).

Pihak-pihak yang menjadi hal utama dalam organisasi yakni pegawai sebagai bawahan serta pemimpin sebagai atasan (Rivai dan Mulyadi, 2009:332). Pemimpin yang berkualitas sering dianggap menjadi faktor signifikan dalam berhasil atau tidaknya organisasi (Bass dan Avolio, 1990). Hal tersebut menjadi suatu persepsi berhasil atau gagalnya organisasi. Miftah (2013:49) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan ialah norma berperilaku oleh seseorang ketika berusaha memengaruhi tindakan orang lain. Atasan bisa memengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi/perusahaan dengan gaya kepemimpinan.

Kepemimpinan transformasional ialah pemimpin yang memiliki transformasi atas pemikirannya dengan bawahan yang menyebabkan bawahan memiliki inspirasi dalam mewujudkannya. Cavazotte dan Hickman (2012) menyatakan bahwa hal tersebut memberikan efek pada bawahan atau pengikut untuk melampaui kepentingan pribadinya dalam bekerja serta memberi hal yang signifikan serta luar biasa pada para bawahan/pengikutnya.

Budaya menjadi hal utama yang memberikan jiwa serta menjadi arahan pimpinan serta bawahan untuk bertindak (Robbins, 2003:67). Pakar-pakar menyatakan bahwa budaya organisasi bisa dijadikan dasar adaptasi serta kunci berhasil atau tidaknya organisasi maka banyak penelitian yang dilaksanakan untuk menguji norma-norma atau nilai-nilai perilaku yang dapat berkontribusi dalam hasilnya suatu organisasi (Rashid *et al.*, 2003).

Berdasarkan penelitian-penelitian yang telah dilaksanakan sebelumnya, Asmara (2016), Pratiwi (2017), serta Risqi (2015) menyatakan kinerja organisasi bisa meningkat karena gaya kepemimpinan dan budaya. Susantoso (2013) serta Parlinda (2009) memiliki perbedaan hasil penelitian yakni gaya kepemimpinan serta budaya organisasi memberikan efek negatif pada kinerja organisasi. Terjadi inkonsistensi hasil penelitian tersebut diduga karena terdapatnya beberapa faktor seperti, perbedaan jumlah sampel, perbedaan masalah yang diteliti dan sejenisnya. Inkonsistensi tersebut menyebabkan diperlukannya variabel moderasi berupa komitmen organisasi.

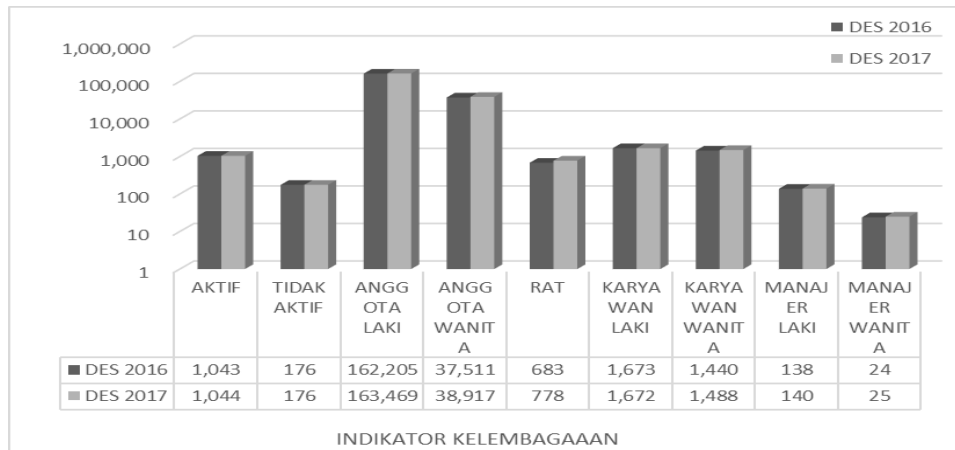
Setiap pemimpin dan pegawai bisa memiliki komitmen pada perusahaan atau organisasinya untuk bekerja dengan baik supaya bisa mencapai tujuan perusahaan atau organisasinya serta meningkatkan kinerja para pegawai pada perusahaan/organisasi. Perusahaan membutuhkan pegawai-pegawai yang memiliki kualitas serta berkomitmen besar dalam bertahan di dunia bisnis (Porter *et al.*, 1976). Komitmen tinggi bisa memberikan efek pada kenyamanan pegawai dalam bekerja, mau berpartisipasi, serta setia untuk pencapaian tujuan perusahaan. Komitmen besar memberikan efek pada perusahaan menjadi kompetitif karena

pegawai-pegawai yang memiliki komitmen besar biasanya memiliki inovasi dan juga kreatif (Katz dan Kahn, 1979:47).

Organisasi erat kaitannya dengan kepemimpinan, budaya dan komitmen. Pemimpin-pemimpin perlu melaksanakan transformasi kepemimpinan supaya daerahnya bisa maju serta bersaing di masa depan. Organisasi memerlukan pemimpin memiliki orientasi jangka panjang, memiliki pemikiran strategis, serta memiliki wawasan luas, dan memiliki target pada pencapaian hasil (Morse, 2007:9). Organisasi di daerah-daerah sebaiknya berorientasi pada jangka panjang supaya bisa maju di masa depan serta melaksanakan transformasi kepemimpinan.

Perkoperasian di Indonesia memiliki homogenitas dalam organisasi di tiap-tiap daerah serta mempunyai perbedaan pada sistem organisasi. Koperasi di tiap-tiap daerah memerlukan transformasi gaya kepemimpinan serta budaya organisasi supaya bisa lebih maju di masa depan. Koperasi diharapkan bisa bersaing serta lebih maju dan dapat disandingkan dengan organisasi keuangan yang lain contohnya bank umum.

Perkembangan koperasi saat ini masih memiliki kekurangan dan permasalahan, salah satunya terjadi di Kabupaten Gianyar. Kabupaten Gianyar memiliki jumlah koperasi terbanyak di Provinsi Bali (Bisnis, 2017). Secara keseluruhan terdapat 1.220 koperasi yang terdaftar di Kabupaten Gianyar terdiri dari 1.044 koperasi aktif dan 176 koperasi tidak aktif yang disebabkan karena tidak ada pertanggungjawaban pengurus melalui RAT (Nusa Bali, 2017). (Bali Post, 2017).



Gambar 1.
Perkembangan Jumlah Koperasi di Gianyar Tahun 2016-2017

Sumber: Dinas Koperasi dan UMKM, 2017

Gaya kepemimpinan mempunyai peranan pada organisasi. Tindakan pemimpin dalam mengoperasikan organisasinya untuk terserapnya ekuitas dari anggota koperasi dapat menjadi pengukuran gaya kepemimpinan. Definisi gaya kepemimpinan ialah konsep pola perilaku umumnya stabil yang dilaksanakan oleh pemimpin-pemimpin (Ejere, 2011). Peran pengurus koperasi bisa menjadi tolok ukur kesejahteraan koperasi tersebut. Ketua koperasi mempunyai peranan penting untuk menghasilkan gaya kepemimpinan yang baik untuk koperasinya supaya bisa mengelola sikap bawahan atau pegawainya untuk pencapaian tujuan perusahaan atau koperasinya.

Koperasi di setiap kecamatan sangat penting untuk memerhatikan tingkat pelayanan untuk masyarakat agar budaya organisasi bisa mengikuti keadaan masyarakat di tempat tersebut. Pengurus koperasi diharapkan bisa melaksanakan pekerjaannya berbanding lurus dengan budaya organisasinya. Budaya organisasi bisa ditingkatkan dengan komunikasi antar pengurus koperasi dan masyarakat

sekitarnya dalam pencapaian budaya organisasi yang baik dengan *service* yang paling baik. Pelayanan atau *service* ini yang dijadikan tolak ukur berhasil atau tidaknya kinerja koperasi.

Komitmen organisasi pada koperasi, lebih ditujukan pada kekuatan dalam melaksanakan dorongan diri untuk pegawai supaya tugas dapat terlaksana serta tanggung jawab pada publik dapat berjalan dengan baik. Komitmen organisasi menjelaskan dibutuhkan keyakinan serta dukungan yang besar pada sasaran dan nilai yang diharapkan oleh koperasi (Mowday *et al.*, 1979). Komitmen organisasi ialah tingkat hingga sejauh mana pegawai mendukung koperasi serta tujuan koperasinya dan memiliki niat dalam mempertahankan dirinya sebagai anggota dalam koperasi tersebut (Ikhsan dan Ishak, 2008:35). Individu dalam hal ini ialah pengurus koperasi yang harus memiliki usaha tinggi dalam pencapaian tujuan koperasinya dengan fokus utamanya ialah kepentingan bersama di atas kepentingan individu dalam pencapaian tujuan koperasi supaya kinerja bisa ditingkatkan.

Berdasarkan masalah-masalah koperasi tersebut, penelitian pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi serta komitmen organisasi pada kinerja organisasi perlu dilaksanakan. Penelitian ini dilaksanakan pada koperasi di Kabupaten Gianyar.

Berdasarkan uraiann latar belakang tersebut, maka rumusan masalah penelitian ini ialah: 1) Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kinerja organisasi? 2) Apakah budaya organisasi berpengaruh pada kinerja

organisasi? 3) Apakah komitmen organisasi berpengaruh gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja organisasi?

Adapun tujuan dari penelitian ini ialah 1) Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja organisasi; 2) Untuk menguji pengaruh budaya organisasi pada kinerja organisasi; 3) Untuk menguji pengaruh komitmen organisasi pada kinerja organisasi.

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat, yakni: 1) Manfaat Teoritis, diharapkan bisa menambah informasi serta referensi yang mempunyai kaitan dengan praktik teori X dan Y McGregor serta teori Stewardship pada koperasi. Teori tersebut menjelaskan bahwa bawahan melaksanakan arahan untuk kepentingan bersama serta menerapkan nilai yang dilaksanakan dalam organisasinya, dan minat pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik dapat ditingkatkan. 2) Manfaat Praktis, diharapkan bisa memberikan masukan untuk koperasi supaya kedepannya dapat memiliki perkembangan yang baik untuk menghasilkan potensi sumber daya yang maksimal.

Kepemimpinan berpengaruh besar terhadap kinerja organisasi, hal tersebut disebabkan karena pemimpin sebagai panutan bagi pegawai. Sesuai dengan Teori X Mcgregor dimana dalam suatu organisasi yang memiliki tipe pegawai yang kurang inisiatif atau kurang termotivasi, dan cenderung lebih suka diberikan arahan secara detail tentang apa yang harus dikerjakan, maka dari itu diperlukan gaya kepemimpinan transformasional yang dapat mengontrol kemampuan dan potensi bawahan dalam melaksanakan pekerjaan. Besar kecilnya peran pemimpin berpengaruh terhadap kinerja dari organisasi tersebut. Khan, *et al.*, (2012)

menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional lebih fleksibel meningkatkan kreativitas pegawai dan otonomi oleh karena itu kinerja pegawai meningkat.

Koperasi sangat erat kaitannya dengan perkembangan anggotanya. Gaya kepemimpinan dari ketua koperasi diharapkan mampu meningkatkan partisipasi dari masing-masing anggota koperasi untuk meningkatkan kinerja koperasi itu sendiri. Peningkatan kinerja koperasi tersebut akan dapat memperoleh kepercayaan dari masyarakat sekitar koperasi sehingga nantinya akan lebih mensejahterakan anggota-anggotanya dan masyarakat itu sendiri.

Penelitian Gita (2016) serta Astuti (2015) menyebutkan bahwa terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja organisasi. Hasil tersebut sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Febriani (2015), Ariesta (2014) dan Indica (2013) yang memiliki simpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki efek positif dan signifikan pada kinerja pegawai. Hasil ini bertentangan dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Rosmiyati (2014), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh pada kinerja organisasi. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan hipotesis, yakni:

H₁ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja organisasi.

Budaya organisasi sangat erat kaitannya dengan kinerja organisasi. Budaya organisasi menjadi nafas yang menjiwai organisasi, artinya budaya organisasi merupakan prilaku dan kebiasaan yang ada di dalam organisasi dimana bawahan dan atasan memiliki satu nilai kebiasaan yang tidak bertentangan sehingga setiap permasalahan yang terjadi dapat diselesaikan secara kekeluargaan.

Permasalahan yang dapat diatasi, maka kordinasi antar atasan dan bawahan akan berlangsung sukses dan kebijakan-kebijakan yang ada dikeluarkan pimpinan dapat diterima dengan baik oleh seluruh elemen organisasi terutama bawahan yang menjalankan kebijakan tersebut. Hal ini akan meningkatkan kinerja organisasi.

Teori stewardship menjelaskan bahwa bekerja secara kolektif akan menciptakan suatu nilai kekeluargaan dimana nilai tersebut berperan penting dalam mengoperasikan organisasi, yang dalam penelitian ini adalah koperasi. Teori Y McGregor menjelaskan bahwa bawahan memiliki sikap mengontrol diri dalam bertindak, memiliki inisiatif, diberikan tanggung jawab yang lebih besar, dan merasa senang dalam bekerja.

Penelitian Syahro (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh pada kinerja organisasi. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Rizqi (2015) yang mengungkapkan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang penting dalam kemajuan perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Suharyanto (2011) juga memperoleh hasil yang sama. bertolak belakang dengan penelitian tersebut, Susantoso (2013) mendapatkan hasil bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh pada kinerja organisasi. Dari beberapa penelitian tersebut maka dapat ditetapkan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Budaya organisasi berpengaruh positif pada kinerja organisasi

Teori Y McGregor mendukung bahwa bawahan memiliki sikap mengontrol diri dalam bertindak, diberikan tanggung jawab, komitmen dan merasa senang dalam bekerja. Setiap orang yang bekerja di suatu organisasi, harus mempunyai komitmen dalam bekerja karena apabila suatu perusahaan

pegawainya tidak mempunyai suatu komitmen dalam bekerja, maka tujuan dari perusahaan atau organisasi tersebut tidak akan tercapai. Cascio mengartikan komitmen organisasi sebagai derajat identifikasi individu terhadap organisasi dan keinginan untuk melanjutkan partisipasi aktifnya di dalam organisasi (Yulianie, 2003). Adanya keinginan seseorang untuk turut aktif dalam organisasi karena pemahaman atau pengetahuan tentang organisasi atau seberapa besar tahu hal-hal yang terdapat dalam organisasi yang dimiliki. Artinya yang membedakan kemampuan atau sikap komitmen individu di dalam organisasi tersebut tergantung dari tingkat pemahaman individu mengenai organisasi yang dijalaninya. Sesuai dengan penelitian Nadapdap (2017) dan Kurniawan (2013) menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Amandani (2017) yang mengungkapkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif pada kinerja organisasi yang menunjukkan semakin tinggi sikap komitmen pegawai pada suatu organisasi maka semakin mempengaruhi kinerjanya. Penelitian yang dilakukan oleh Wahyudi (2016) juga memperoleh hasil yang sama. Namun bertolak belakang dengan penelitian Arizona (2013) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh pada kinerja organisasi. Maka dapat ditetapkan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Komitmen organisasi berpengaruh positif pada kinerja organisasi.

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan bentuk asosiatif. Penelitian dalam bentuk asosiatif bertujuan untuk mengetahui hubungan

antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2015:55). Penelitian ini dilakukan pada koperasi yang terdapat di Kabupaten Gianyar, khususnya Koperasi Simpan Pinjam. Kabupaten Gianyar dipilih karena merupakan wilayah yang menempati urutan pertama dalam jumlah koperasi terbanyak di Provinsi Bali. Obyek pada penelitian ini yaitu kinerja Koperasi Simpan Pinjam yang terdapat di Kabupaten Gianyar tahun 2017. Populasi penelitian ini adalah Koperasi Simpan Pinjam yang aktif di Kabupaten Gianyar tahun 2017.

Tabel 1.
Persentase Jumlah Koperasi Simpan Pinjam
Kabupaten Gianyar Tahun 2017

Koperasi Berdasarkan Jenisnya	Jumlah	Aktif	Tidak Aktif	Persentase Tidak Aktif
Koperasi Produksi	6	2	4	66,67%
Koperasi Konsumsi	0	0	0	0%
Koperasi Simpan Pinjam	121	116	5	4,13%
Koperasi Serba Usaha	839	714	125	14,90%

Sumber: Dinas Koperasi dan UMKM, 2017

Berdasarkan dengan tabel tersebut diketahui bahwa persentase jumlah Koperasi Simpan Pinjam yang tidak aktif sebesar 4,13% paling rendah dibandingkan dengan koperasi jenis usaha lainnya. Pada penelitian ini populasi yang digunakan berjumlah 116 unit.

Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah seluruh pengguna laporan keuangan Koperasi Simpan Pinjam di Kabupaten Gianyar tahun 2017. Sampel yang didapatkan dengan menggunakan persamaan Slovin adalah 54 Koperasi Simpan Pinjam. 54 Koperasi Simpan Pinjam yang akan dijadikan responden dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik pengambilan sampel *proportionate stratified random sampling* merupakan suatu teknik pengambilan anggota sampel dilakukan dengan persentase dari jumlah populasi per kecamatan

di Kabupaten Gianyar. 54 Koperasi Simpan Pinjam dibagi berdasarkan 7 kecamatan.

Tabel 2.
Pembagian Sampel Koperasi Simpan Pinjam
Kabupaten Gianyar Tahun 2017

No	Kecamatan	Populasi	Sampel
1	Blahbatuh	14	7
2	Gianyar	18	8
3	Payangan	9	4
4	Tegalalang	22	10
5	Tampaksiring	9	4
6	Sukawati	29	14
7	Ubud	15	7
Total		116	54

Sumber: Dinas Koperasi dan UMKM, 2017

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: 1) Data Kuantitatif, didapat dari data kualitatif yang diangkakan (scoring) atau data hasil skor kuesioner. Dalam penelitian ini, scoring yang digunakan yakni dari 1 sampai 4. Scoring digunakan untuk mengukur nilai gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan komitmen organisasi. 2) Data Kualitatif, berupa data mengenai gambaran umum koperasi di Kabupaten Gianyar serta sejumlah pernyataan dari responden terhadap kuesioner penelitian. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi kuesioner dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda sebagai teknik analisis datanya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Metode penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan *Probability Sampling* dengan teknik *proportionate stratified random sampling* yaitu seluruh pengurus Koperasi Simpan Pinjam di Kabupaten Gianyar, maka jumlah sampel penelitian adalah sebanyak 54 orang. Jumlah kuesioner yang disebar adalah 54.

Dari 54 kuesioner yang dikirim, seluruhnya telah kembali dan bisa diolah dalam penelitian ini sehingga persentase pengembaliannya 100%.

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau sah tidaknya suatu kuesioner. Suatu instrumen dikatakan valid jika koefisien korelasi (r) hitung yang bernilai lebih besar dari r tabel, yaitu di atas 0,3 ($r > 0,3$). Seluruh indikator dalam variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan komitmen organisasi memiliki *pearson correlation* yang lebih besar dari 0,3 sehingga dapat disimpulkan seluruh indikator dalam variabel tersebut telah memenuhi syarat validitas data.

Uji reliabilitas menggunakan teknik *cronbach's alpha*. Hasil dari *cronbach's alpha* $> 0,7$ maka instrumen yang digunakan dikatakan reliabel. Ketiga instrumen penelitian yaitu gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi memiliki *cornbach's Alpha* diatas 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan pada kuesioner tersebut sudah dapat dikatakan reliabel.

Analisis statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari besarnya nilai minimum, maksimum, mean, dan simpangan baku (*standar deviation*) dengan N merupakan banyaknya responden penelitian.

Hasil analisis statistik deskriptif dapat dilihat dalam Tabel 3 berikut.

Tabel 3.
Hasil Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	54	4,00	14,22	10,29	3,62
Budaya Organisasi (X ₂)	54	5,00	18,49	13,67	4,17
Komitmen Organisasi (X ₃)	54	7,18	26,96	21,10	5,25
Kinerja Organisasi (Y)	54	0,10	48,37	13,62	9,84

Sumber : Data diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 3 di atas, dapat dilihat hasil uji statistik deskriptif menghasilkan nilai-nilai meliputi minimum, maksimum, rerata dan standar deviasi dengan jumlah 54 kasus. Nilai dari variabel gaya kepemimpinan transformasional (X₁) yaitu antara 4,00 sampai dengan 14,22 dengan rerata sebesar 10,29 menunjukkan bahwa rerata gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh ketua di Koperasi Simpan Pinjam yang menjadi sampel penelitian sebesar 10,29 serta standar deviasi sebesar 3,62 menunjukkan bahwa terjadi penyimpangan sebesar 3,62. Artinya semakin baik gaya kepemimpinan transformasional berarti semakin baik pula kinerja organisasi.

Variabel budaya organisasi (X₂) pada tabel menunjukkan nilai antara 5,00 sampai dengan 18,49 dengan rerata sebesar 13,67 hal ini berarti rerata budaya organisasi pada sampel amatan yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 13,67 dan standar deviasi sebesar 4,17 yang memiliki makna dimana terjadi penyimpangan nilai budaya organisasi pada nilai reratanya sebesar 4,17. Nilai positif menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik akan meningkatkan kinerja organisasi.

Nilai dari komitmen organisasi (X₃) yang merupakan variabel pemoderasi dalam penelitian ini yaitu antara 7,18 sampai dengan 26,96 dengan rerata sebesar

21,10 menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang dirasakan oleh pegawai di Koperasi Simpan Pinjam yang menjadi sampel penelitian sebesar 21,10 serta standar deviasi sebesar 5,25 menunjukkan bahwa terjadi penyimpangan sebesar 5,25. Nilai positif menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi berarti semakin baik pula kinerja organisasi.

Variabel kinerja organisasi (Y) pada tabel menunjukkan nilai antara 0,10 sampai dengan 48,37 dengan rerata sebesar 13,62 hal ini berarti rerata kinerja organisasi yang diukur berdasarkan ROE pada sampel amatan yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 13,62 dan standar deviasi sebesar 9,84 yang memiliki makna dimana terjadi penyimpangan nilai kinerja organisasi pada nilai rata-ratanya sebesar 9,84.

Uji asumsi klasik dilakukan dengan tujuan memastikan hasil yang diperoleh memenuhi asumsi dasar di dalam analisis regresi. Hasil uji asumsi klasik yang dilakukan dalam penelitian ini adalah uji normalitas dan uji heteroskedastisitas. Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa seluruh data variabel yang digunakan dalam penelitian berdistribusi normal. Nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* setiap variabel dalam penelitian ini lebih besar dari taraf nyata 0,05. Nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* X_1 sebesar 0,395, X_2 sebesar 0,341, X_3 sebesar 0,464 dan Y sebesar 0,825.

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Nilai signifikansi masing-masing variabel pada model regresi dalam

penelitian ini nilainya melebihi 0,05 yang menunjukkan bahwa model regresi tersebut bebas dari gejala heteroskedastisitas.

Analisis regresi linear berganda digunakan dalam penelitian ini untuk menguji pengaruh langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil analisis regresi linear berganda disajikan pada Tabel 4 berikut.

Tabel 4.
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-22,031	5,695		-3,869	0,000
X1	1,515	0,536	0,436	2,828	0,007
X2	1,174	0,498	0,371	2,359	0,022
X3	-0,168	0,387	-0,073	-0,434	0,666
Adjusted R ²	: 0,430				
F _{hitung}	: 14,352				
Sig. F _{hitung}	: 0,000				

Sumber : Data diolah 2018

Interpretasi dari persamaan diatas adalah sebagai berikut. Jika nilai konstanta (α) sebesar -22,031 memiliki arti jika variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan komitmen organisasi dinyatakan konstan pada angka 0, maka nilai kinerja organisasi akan menurun sebesar -22,031. Koefisien regresi (β_1) pada variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 1,515. Koefisien regresi yang bernilai positif memiliki arti jika gaya kepemimpinan transformasional meningkat, maka kinerja organisasi akan meningkat.

Koefisien regresi (β_2) pada variabel budaya organisasi sebesar 1,174. Koefisien regresi yang bernilai positif memiliki arti jika budaya organisasi meningkat, maka kinerja organisasi akan meningkat. Koefisien regresi (β_3) pada variabel komitmen organisasi sebesar -0,168. Koefisien regresi yang bernilai

negatif memiliki arti jika komitmen organisasi meningkat, maka kinerja organisasi akan menurun.

Uji kelayakan model (Uji F) dimanfaatkan dalam pengujian apakah semuanya dari variabel bebas memiliki efek pada variabel terikat (*dependen*) dan untuk mengetahui model regresi yang digunakan dalam penelitian ini layak uji atau tidak. Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai F_{hitung} yang diperoleh adalah sebesar 14,352 dengan signifikansi 0,000. Signifikansi ini jelas lebih kecil dari alpha ($\alpha = 0,05$) maka model regresi telah memenuhi prasyarat kelayakan model regresi.

Koefisien determinasi yang digunakan pada analisis regresi linear berganda adalah nilai *Adjusted R²*. Hasil analisis menunjukkan nilai sebesar 0,430. Ini berarti perubahan yang terjadi pada kinerja organisasi dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sebesar 43,0%, sedangkan 57,0% sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diuji dalam penelitian ini.

Pengujian parsial dilakukan untuk menguji pengaruh tiap variabel *independen* terhadap variabel *dependen*. Hasil pengujian hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut : Uji hipotesis 1 ialah Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan Tabel 4 nilai signifikansi variabel gaya kepemimpinan transformasional adalah 0,007. Nilai sig 0,007 lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dapat disimpulkan hipotesis pertama yang menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi diterima.

Uji hipotesis 2 : Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan Tabel 4 nilai signifikansi variabel budaya organisasi adalah 0,022. Nilai sig 0,022 lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dapat disimpulkan hipotesis kedua yang menyatakan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi diterima.

Uji hipotesis 3 : Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan Tabel 4. nilai signifikansi variabel komitmen organisasi adalah 0,666. Nilai sig 0,666 lebih kecil dari 0,05 maka H_0 diterima dan H_1 ditolak. Dapat disimpulkan hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi ditolak.

Berdasarkan data perhitungan pada uji regresi linier berganda diketahui bahwa nilai β_1 adalah 1,104 dan signifikan nilai t sebesar 0,004 yang berarti angka tersebut lebih kecil dari nilai α yaitu 0,05. Artinya hipotesis pertama yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja organisasi diterima. Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai suatu tujuan. Salah satu bentuk gaya kepemimpinan adalah kepemimpinan yang bersifat transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai dimensi karismatik, motivasi inspiratif serta stimulasi intelektual. Jika pemimpin berhasil mempengaruhi bawahan dengan visinya, menanamkan karismanya, memotivasi dan menjadi inspirator, menstimulasi intelektual, kreatifitas dan menghargai pegawainya maka dapat dipastikan pegawai akan bekerja dengan baik, sungguh-sungguh dan loyal

kepada perusahaan sehingga kinerja organisasinya meningkat (Robbins,2008:263).

Gaya kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat dari Sondang (2002) yang menyatakan bahwa efektifitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan merupakan ukuran keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya yang nantinya juga akan berpengaruh terhadap kemajuan dari organisasi itu sendiri.

Menurut hasil penelitian yang telah dipaparkan, maka dapat disimpulkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional akan membuat semakin baik pula kinerja organisasi. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Astuti (2015), Febriani (2015) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian oleh Bono (2003), Indica (2013) dan Ariesta (2014) yang menyatakan bahwa ada berpengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil perhitungan pada uji regresi linier berganda diketahui bahwa nilai β_2 adalah 0,801 dan signifikan nilai t sebesar 0,016 yang berarti angka tersebut lebih kecil dari nilai α yaitu 0,05. Artinya hipotesis kedua yang

menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif pada kinerja organisasi. Budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku para anggota di dalam suatu organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari budaya organisasi. Budaya organisasi yang baik akan mendorong batin bagi para pegawai. Nilai budaya organisasi yang tertanam dengan baik dalam organisasi tersebut serta dipahami dan dapat diresapi oleh ketua koperasi untuk mampu memotivasi pegawainya untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat pegawai lebih hati-hati dalam berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan atau organisasi, hal tersebut akan berdampak pada kinerja.

Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Gumelar (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan secara parsial pada kinerja koperasi. Penelitian oleh Pangandaheng (2017) dan Suryandita (2016) juga mendapati hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan uji regresi linier berganda diperoleh nilai β_2 adalah -0,168 dan signifikan nilai t sebesar 0,666 nilai signifikan 0,666 lebih besar dibandingkan nilai α sebesar 0,05. Artinya bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh pada kinerja organisasi. Komitmen organisasi merupakan faktor penting didalam organisasi karena akan berpengaruh pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Pegawai yang berkomitmen organisasi biasanya akan bekerja secara tepat waktu dan menjalankan pekerjaan sesuai dengan peraturan sehingga dapat menghindari kesalahan yang merugikan diri

sendiri maupun organisasi. Sementara pegawai yang tidak komitmen organisasi dalam bekerja bisa merusak sistem kerja yang telah berjalan sistematis dan cenderung berbuat sekehendak hatinya sehingga bisa merugikan organisasi. Komitmen organisasi yang diperlihatkan oleh pegawai Koperasi Simpan Pinjam yaitu rendahnya ketertarikan pekerjaan yang menjadi masalah utama. Kurang tingginya ketertarikan dalam pekerjaan dapat membuat sistem kerja yang telah diterapkan tidak berjalan dengan baik atau tidak sesuai dengan harapan. Ketertarikan dalam pekerjaan mempengaruhi kinerja bahkan keinginan untuk mempertahankan pekerjaannya. Pegawai memiliki keinginan untuk mempertahankan pekerjaan dilandasi oleh rasa butuh akan pekerjaan. Jika dilihat dari karakteristik responden, mayoritas pegawai berada diusia produktif dibawah 30 tahun yang memungkinkan ketertarikan dalam bekerja menjadi faktor utama kenapa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Karena meskipun kebutuhan pekerjaan tinggi, namun diusia ini biasanya orang akan memikirkan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

Hasil penelitian ini tidak selaras dengan hasil penelitian Haris (2017), Wahyudi (2016) dan Nurandini (2014) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja organisasi. Penelitian ini konsisten dengan penelitian Arizona (2013). Secara umum hasil penelitian ini dapat memberikan tambahan informasi dalam kajian empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi pada kinerja organisasi. Penelitian ini didukung oleh teori *stewardship* yang menyebutkan bahwa pengelolaan organisasi difokuskan pada harmonisasi antara

pemilik modal dengan pengelola modal dalam mencapai tujuan bersama. Penelitian ini didukung juga oleh teori X dan Y McGregor. Teori X adalah teori yang memandang manusia pemalas karena lebih suka diberikan arahan secara detail tentang apa yang harus dilakukan tanpa termotivasi dari dalam diri sendiri untuk melakukan. Teori Y adalah teori yang memandang manusia memiliki upaya fisik dan mental yang secara alamiah dari manusia itu sendiri

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja organisasi, yang sesuai dengan teori *stewardship*. Artinya, bawahan menyesuaikan diri dengan pola pikir pimpinan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan hasil yang terbaik. Teori X dan Y dari McGregor menjelaskan pada teori Y bahwa keinginan dari pegawai yang tinggi dan memiliki sifat untuk meningkatkan pekerjaan. Kontrol yang baik dari ketua dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi koperasi

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif pada kinerja organisasi, yang sesuai dengan teori *stewardship*. Artinya, nilai yang terkandung antara ketua dan pegawai koperasi sama karena dari pegawai sendiri yang memiliki keinginan untuk menyesuaikan diri terhadap nilai-nilai yang terkandung dalam organisasi sehingga kegiatan yang dilakukan antara ketua dan pegawai koperasi selaras dan berlangsung lama. Hal ini akan mengakibatkan kepercayaan akan ketua meningkat dan koordinasi antara ketua dan pegawai koperasi lebih baik.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh pada kinerja organisasi, tidak sejalan dengan teori Y McGregor yang

menyatakan manusia melakukan kontrol diri, mengarahkan dirinya sendiri, dan berkomitmen terhadap pekerjaannya. Hasil dari teori ini adalah kinerja yang kurang memuaskan karena kurang komitmen pegawai terhadap pekerjaan dan menghindari setiap pekerjaan yang diberikan. Penelitian ini dapat dijadikan referensi konseptual serta perbandingan pengembangan dan penyempurnaan dari penelitian terdahulu.

Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan bagi para pengurus koperasi mengenai pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi pada kinerja koperasi sehingga pengurus koperasi akan mendapatkan kepemimpinan yang baik, budaya organisasi yang baik, dan mempertahankan komitmen organisasi serta kinerja yang tinggi. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis dan bermanfaat untuk koperasi sehingga kedepannya mampu berkembang untuk memaksimalkan potensi sumber daya yang dimiliki. Selain itu penelitian ini diharapkan bisa menjadi pertimbangan dalam mengambil kebijakan-kebijakan pada koperasi.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja organisasi, hal ini konsisten dengan penelitian Febriani (2017). Budaya organisasi berpengaruh positif pada kinerja organisasi, hal ini konsisten dengan penelitian Gumelar (2017). Komitmen organisasi tidak berpengaruh pada kinerja organisasi, hal ini konsisten dengan penelitian Arizona (2013)

Berdasarkan kuesioner yang ditabulasi, instrumen gaya kepemimpinan transformasional dari 4 pertanyaan, masih ada pengurus yang menjawab tidak setuju dengan pertanyaan saya mengagumi atasan saya karena dia memperlakukan orang lain dengan adil. Oleh karena itu diperlukan lebih meningkatkan keadilan dalam memperlakukan orang lain dalam suatu organisasi agar bawahan mengagumi atasannya. Apabila bawahan mengagumi atasannya, maka atasan akan lebih mudah memberikan arahan dan menimbulkan rasa antusiasme bawahan untuk memaksimalkan kinerjanya yang secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja organisasi. Instrumen budaya organisasi dari 5 pertanyaan, masih ada pengurus menjawab tidak setuju dengan pertanyaan ketua koperasi memberikan motivasi kepada pegawai dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu ketua koperasi perlu lebih memberikan arahan-arahan berupa nasihat dan motivasi kepada pegawai dalam menjalankan tugasnya agar tercapainya budaya organisasi yang baik yang secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja organisasi. Instrumen komitmen organisasi dari 6 pertanyaan, masih ada pengurus menjawab tidak setuju dengan pertanyaan saya memiliki rasa memiliki yang kuat terhadap koperasi. Oleh karena itu perlu diadakannya dialog bersama atau acara *family gathering* yang dapat menumbuhkan rasa memiliki yang kuat terhadap koperasi yang secara tidak langsung akan mempengaruhi tingkat kinerja pegawainya.

REFERENSI

- Ariesta, Riza dan Mudji Raharjdo. 2014. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Studi Pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY. *E-Jurnal Manajemen Universitas Diponegoro*, 4(4), hal.1-7.
- Asmara, I Kadek Jati dan A.A.G.P. Widanaputra. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Pada Kinerja Organisasi dengan Motivasi Kerja Sebagai Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 18(2), hal.1575-1603.
- Astuti, Yuyun Fitri. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pegawai Pamella Supermarket 7. *E-Jurnal Manajemen Universitas Negeri Yogyakarta*, 8(2), hal.15-24.
- Baihaqi, Fauzan. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta). *E-Jurnal Manajemen Universitas Diponegoro*, 5(3), hal.586-598.
- Bass dan Berson. 2003. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), pp.207-218.
- Bass, B. M. dan B. J. Avolio. 1990. The implication of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, Organizational Development. *Research in Organizational Change and Development*, 4(2), pp.231-272.
- Bono, J.E. & T.A. Judge. 2003. Elf-concordance at work: Toward Understanding The Motivational Effects of Transformational Leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), pp.554-571.
- Cavazotte, F. Moreno dan M. Hickman. 2012. Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly Journal*, 23(3), pp.443-455.
- Davis dan Donaldson. 1997. Toward A Stewardship Theory Of Management. *Academy of Management Journal*, 22(7), pp. 20-47.

- Dewi, I Gusti Ayu Ketut Ratna dan Ida Bagus Ketut Surya. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Organizational Silence pada PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(1), hal.289-316
- Dvir, Taly and Boas Shamir. 2002. Impact of Transformasional Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *The Academy of Management Journal*, 45(4), pp.735-744.
- Ejere, E.L. 2011. Impact of Transactional and Transformational Leadership Styles on Organisational Performance. Empirical Evidence from Nigeria. *The Journal of Commerce*, 5(1), pp.2220-6043.
- Febriani, N.L.M. and M. Subudi. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Finansial Pada Kinerja Pegawai. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 4(5), pp.1252-1270.
- Gifford, Blair. 2002. The Relationship Between Hospital Unit Culture and Nurses Quality of Life. *Journal of Healthcare Management*, 47(5), pp.13-26.
- Gita, Robertus. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan). *E-Jurnal Manajemen Universitas Diponegoro*, 13(1), hal.161-170.
- Gumelar, Bagus. 2017. Peranan Budaya Organisasi dan Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Organisasi pada Koperasi di Kota Semarang. *E-Jurnal Ekonomi dan Pembangunan Universitas Ahmad Dahlan*, 7(2), hal. 158-167.
- Gustomo, Aurik dan Anita Silvianita. 2009. Pengaruh Nilai-Nilai Personal, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *E-Jurnal Manajemen Institut Teknologi Bandung*, 8(1), hal.1-6.
- Heffernan, Margaret M. dan Patrick C. Flood. 2000. An Exploration Of The Relationships Between The Adoption Of Managerial Competencies, Organisational Characteristics, Human Resource Sophistication And Performance In Irish Organisations. *Journal of European Industrial Training*, 24(2), pp.128-136.
- Humphreys, J.H. 2002. Transformational Leader Behavior, Proximity And Successful Services Marketing. *Journal of Services Marketing*, 16(4), pp.487-502.

- Indica, I Wayan Marsalia. 2013. Pengaruh Etos Kerja Islami dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Pegawai. *E-Jurnal Manajemen Universitas Brawijaya*, 8(2), hal.1-22.
- Khan, Shahzad. 2012. Determinants of Customer Satisfaction in Fast Food Industry. *International Journal of Management and Strategy*, 3(2), pp.1-15.
- Kurniawan, Muhammad. 2013. Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi Empiris Pada Skpd Pemerintah Kabupaten Kerinci). *E-Jurnal Akuntansi Universitas Negeri Padang*, 1(3), hal.587-594.
- Locander dan Stuart. 2002. Developing a Leadership- Rich Culture: The Missing Link Tocreating a Market-Focused Organization. *Journal of Market-Focused Management*, 5(2), pp.149-163.
- Lok, P. dan J. Crawford. 2004. The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment. *The Journal of Management Development*, 4(2), pp.321-338.
- Misbah. 2014. Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Auditor dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah*, 3(1), hal.452-460.
- Morgan, Douglas. Kelly G. Bacon, Ron Bunch, Charles D. Cameron and Robert Deis.1996. *Public Administration Review*, 56(4), pp.359-366.
- Mowday, Steers dan Porter. 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14(2), pp.224-247
- Nadapdap, Kristanty. 2017. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Mitra Permata Sari. *E-Jurnal Manajemen Universitas Methodist Indonesia*, 3(2), hal.6-13
- Pamilih, Ismail. 2014. Pengaruh Indepedensi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Pemahaman Good Governance Tehadap Kinerja Auditor Pemerintah. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Muhammadiyah*, 4(2), hal.21-30.
- Pangandaheng, Steven Christian. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Utara. *E-Jurnal Manajemen Universitas Sam Ratulngi Manado*, 5(2), hal.2358-2366.

- Peraturan Menteri dan KUKM No.06/PER/M.KUKM/V/2006 Tentang Pedoman Penilaian Koperasi Berprestasi/Koperasi Award. 22 Juni 2017. Jakarta:DEPKOP.
- Pheng, Low Sui dan Rajeshwar Sirpal. 1995. Leadership Style for Managing A Real Estate Marketing Team: An Oriental Perspective. *Property Manajement Journal*, 13(1), pp.29-39.
- Pors, Niels. 2008. Management Tools, Organizational Culture and Leadership:an Explorative Study. *Journal Performance Measurement and Metrics*, 9(3), pp.138-152.
- Porter, L. W., Crampon W. J. dan Smith F.J. 1976. Organizational Commitmentand Managerial Turnover: A Longitudinal Study. *Organizational Behavior and Human Performance Journal*, 1(5), pp.87-98.
- Pratiwi, Ni Kadek Lilik Ayu dan Ni Made Adi Erawati. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Berbasis Tri Hita Karana pada Kinerja Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi Studi pada LPD di Kecamatan Abiansemal. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 21(3), hal.1873-1902.
- Rashid, Abdul M.Z., M. Sambasivan dan J. Johari. 2003. The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance. *Journal Manajement Development*, 22(8), pp.708-728.
- Regina, Ni Made Amandani dan Made Gede Wirakusuma. 2017. Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Pelatihan Profesi pada Kinerja Auditor. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 19(2), hal. 916-942.
- Risqi, Riza Ovita. 2015. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Bawahan dengan Pendekatan Kanzei Engineering Perusahaan XYZ AGRITECH. *E-Jurnal Teknologi Industri Pertanian Universitas Gadjah Mada*, 35(1), hal.56-64.
- Timothy. 2011. Effects Of Leadership Style on Organizational Performance: a Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research Journal*, 2(1), pp.100-111.
- Trisnaningsih, Sri. 2007. Pengaruh Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Auditor: Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Pembangunan Nasional*, 4(6), hal.199-216.