

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi pada PT The Univenus, Kragilan Serang Tahun 2018)**

Adistri Novita Lestari¹

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Emma Suryani²

emma_7181@yahoo.com

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of effect of transformasional leadership style and ogranizational culture on employee performance through job satisfaction as intervening variable. Determination of samples used slovin formula and obtained a sample of 75 respondents using quantitative data analysis methods.

From result of calculation of SPSS v.22, result of research with significance level of 0,05% obtained conclusion: (1) there is a positive and significant influence of transformasional leadership style to employee performance (2) there is a positive and significant influence of organizational culture toward employee performance (3) there is a positive and significant influence of transformasional leadership style to job satisfaction (4) there is a positive and significant influence of organizational culture on job satisfaction (5) there is positive and significant influence of job satisfaction toward employee performance obtained (6) the job satisfaction variable gives a not mediation but significant effect of transformasional leadership style to employee performance (7) the job satisfaction variable gives a not mediation but significant effect of the organizational culture to employee performance

Keywords: Transformasional Leadership Style, Organizational Culture, Employee Performance, and Job Satisfaction

PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Di sisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan mempengaruhi kinerja. Mangkunegara (2012), kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Gaya kepemimpinan cocok apabila tujuan perusahaan telah dikomunikasikan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Budaya organisasi lebih

dititik beratkan pada keadaan karyawan ditempat kerja. Budaya organisasi yang baik akan memberikan motivasi yang baik bagi sesama karyawannya dalam menjalankan pekerjaan. Namun, jika budaya organisasi yang kurang dalam suatu perusahaan dapat memberikan sifat individualisme yang akan menimbulkan sifat egois pada diri karyawan tersebut.

Kepuasan Kerja adalah suatu keadaan dimana setiap karyawan memiliki rasa senang atau tidak senang, nyaman atau tidak nyaman didalam pekerjaannya tersebut.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2012) kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Irham Fahmi (2011) mendefinisikan kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan non *profit oriented* yang di hasilkan selama satu periode.

Berdasarkan pengertian diatas, maka penulis simpulkan kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh perusahaan.

Indikator kinerja karyawan yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Umar antara lain dalam Mangkunegara (2011:18) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas kerja
3. Kerja sama
4. Inisiatif.
5. Tanggung jawab

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pmcounseling (dalam Arief Yanto 2011) kepemimpinan transformasional adalah jenis gaya kepemimpinan yang mengarah ke perubahan positif pada mereka yang mengikuti (pengikut). Pemimpin transformasional umumnya energik, antusias dan bergairah. Tidak hanya para pemimpin memperhatikan dan terlibat dalam proses, mereka juga difokuskan untuk membantu setiap anggota kelompok untuk dapat berhasil juga

Menurut O’Leary (Martha Andy Pradana, 2013:3), Kepemimpinan Transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer bila dia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui *status quo* organisasi mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru.

Dari pengertian para ahli diatas, maka penulis menyimpulkan gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya yang dimiliki seorang pemimpin untuk mengubah karyawan menjadi lebih baik lagi dan mengubah pola pikir karyawan bahwa kepentingan organisasi harus diutamakan daripada kepentingan pribadi.

Indikator dari gaya kepemimpinan transformasional menurut Avolio dan Bas (Gary Yukl 2010:182), yaitu :

1. Kharismatik
2. Pengaruh Idealis
3. Motivasi Inspirasi
4. Stimulasi Intelaktual
5. Konsiderasi Individu

Budaya Organisasi

Umar (2011:13), budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan system pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku.

Creemers dan Reynolds (Soetopo, 2010:122) , *Organizational culture is a pattern of beliefs and expectation shared by the organization’s members* (budaya organisasi adalah pola keyakinan dan harapan bersama oleh anggota organisasi).

Dari pengertian beberapa ahli diatas, maka penulis menyimpulkan budaya organisasi adalah kebiasaan yang berkaitan dengan nilai dan norma dalam organisasi yang menjadi panutan untuk semua anggota yang ada diperusahaan tersebut, dan membedakan satu perusahaann dengan perusahaan lain.

Indikator dari budaya organisasi menurut Robbins dalam Rahma (2013:3) yaitu :

1. Kedisiplinan
2. Ketepatan
3. Inovatif
4. Ketanggapan

5. Berkoordinasi

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja menurut Colquitt, LePine, Wesson, (2011: 105)

Menurut Handoko dalam Sutrisno (2010: 75) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para pegawai memandang pekerjaan. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Hal ini tampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerja.

Dari pengertian beberapa ahli diatas, maka penulis menyimpulkan kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan seorang pegawai dalam pekerjaan yang sedang digelutinya.

Indikator dari kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (2013: 79), sebagai berikut :

1. Pekerjaan itu sendiri
2. Gaji saat ini
3. Kesempatan promosi
4. Sikap pemimpin
5. Rekan kerja

Metode Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian yang berupa tanggapan dari karyawan sebagai penjelasan mengenai masalah PT. The Univenus. Jenis penelitian ini adalah deskriptif dan kausalitas. Metode yang digunakan dalam penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif dan kausal. Metode deskriptif yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel yang lain. Definisi penelitian kausalitas yaitu hubungan variabel independen terhadap variabel dependen yang bersifat sebab-akibat. Penelitian deskriptif dalam penelitian ini adalah untuk menggambarkan karakteristik responden penelitian yang terdiri dari umur, pendidikan terakhir dan gaji. Penelitian kausal dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi pengaruh kepemimpinan

transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. The Univenus Kragilan Serang.

Uji Asumsi Klasik

Untuk menjelaskan bahwa persamaan garis regresi yang diperoleh adalah linier dan dapat dipergunakan untuk mencari peramalan, maka akan dilakukan pengujian asumsi normalitas, multikolinearitas, heteroskedisitas, dan linearitas dengan menggunakan *software* spss v.22

a. Uji Normalitas

Uji asumsi normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak, menurut Ghozali (2016:154).

Dalam penelitian ini cara mendeteksi normalitas adalah dengan melihat penyebaran data pada sumbu diagonal dari grafik. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka regresi tidak memenuhi asumsi normalitas (Santoso, 2010:213)

b. Uji linearitas

Uji linearitas digunakan untuk melihat apakah model yang dibangun mempunyai hubungan yang linear atau tidak. Model dibentuk berdasarkan tinjauan teoritis bahwa hubungan antara variabel independen dengan variabel dependennya adalah linear. Uji linearitas digunakan untuk mengkonfirmasi apakah sifat linear antar dua variabel yang diidentifikasi secara teori sesuai dengan hasil observasi yang ada. Uji linearitas yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan metode Durbin-Watson, dengan melihat nilai sig. dari Z yang kemudian dibandingkan dengan nilai α (0,05). Jika nilai sig Z bernilai lebih besar dari α ($>0,05$) maka model dikatakan linier.

c. Uji Multikolinearitas

Ghozali (2011:95), uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Uji multikolinearitas dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflantion factor* (VIF) serta besaran korelasi antar variabel independen. Menurut Santoso (2010:206) regresi yang baik memiliki VIF disekitar angka 1 dan mempunyai angka *Tolerance* mendekati 1.

Apabila nilai VIF kurang dari sepuluh dan nilai *tolerance* lebih dari 0,1 dan kurang atau sama dengan 10, berarti tidak terjadi multikolinearitas. Sebaliknya jika diketahui nilai VIF lebih dari sepuluh dan nilai *tolerance* (T) kurang dari 0,1 dan lebih dari 10, berarti terjadi multikolinearitas.

d. Uji Heterokedastisitas

Ghozali (2011:125), uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Uji heterokedastisitas dapat dilihat dengan menggunakan grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residual (SRESID). Adanya heterokedastisitas artinya adanya varian variabel dalam model yang tidak sama. Untuk mendeteksi gejala heterokedastisitas ada atau tidaknya pola yang terjadi pada nilai residu pada model, penulis menggunakan metode grafik (Scaterplot), dengan metode ini gejala heterokedastisitas akan ditunjukkan oleh titik – titik yang ada dalam grafik yang menyebar secara acak disekitar angka nol pada sumbu Y, maka dapat dipastikan unsur tidak mengandung gejala heterokedastisitas.

Analisis Regresi Linier Berganda

Digunakan untuk menguji pengaruh atau hubungan antara variabel independen gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dan budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui variabel intervening kepuasan kerja (Z). Perhitungan akan dilakukan dengan bantuan program SPSS. Model hubungan variabel akan dianalisis sesuai dengan persamaan regresi :

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z$$

Keterangan:

X_1 = Variabel Kompensasi Finansial

X_2 = Variabel Pengembangan Karir

Y = Variabel *Turnover Intention*

Z = Variabel Kepuasan Kerja

α = Konstanta

b_1 = Koefisien regresi kompensasi finansial

b_2 = koefisien regresi pengembangan karir

b_3 = koefisien regresi kepuasan kerja

Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) merupakan alat untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Dan sebaliknya jika nilai R^2 mendekati 1 berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel-variabel independen (Ghozali, 2012:97).

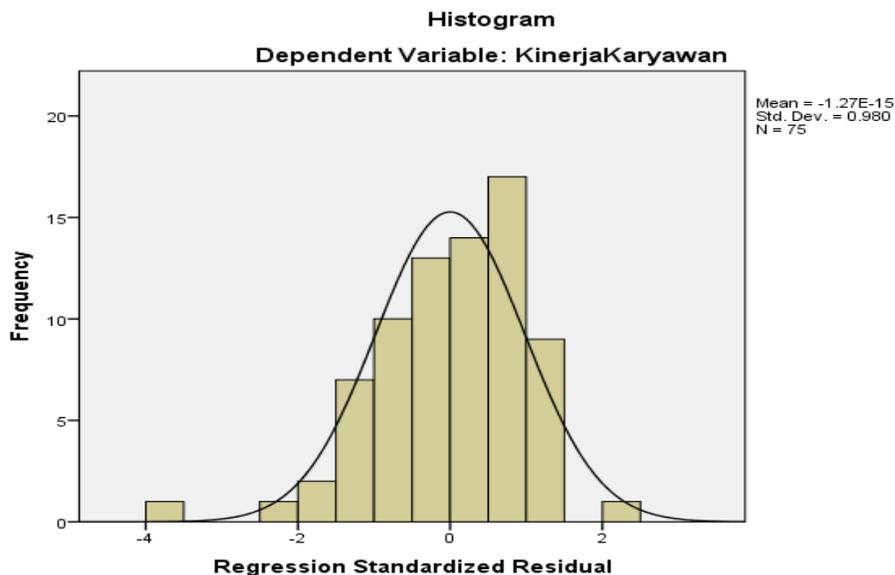
Analisis Jalur (*Path Analyze*)

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model kausal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2011:249). Analisis jalur digunakan untuk menguji kemungkinan dari suatu hubungan sebab akibat diantara tiga variabel atau lebih. Dengan demikian, analisis jalur pada dasarnya adalah sasaran untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel guna mengetahui baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung di antara variabel bebas terhadap variabel intervening.

Hasil Penelitian

Uji Normalitas

Gambar Hasil Pengujian Normalitas Analisis Grafik (Histogram)



Sumber : Data yang telah diolah, 2018

BudayaOrganisasi	.954	.735	.958	1.297	.199
KepuasanKerja	.311	.342	.308	.908	.367
Z	-2.410	4.260	-.780	-.566	.573

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Sumber : Data Kuesioner yang telah diolah, 2018

Dari tabel diatas, terlihat nilai t_{hitung} untuk variabel Z1 sebesar -0.566, dan nilai signifikansinya sebesar 0.573. maka dapat disimpulkan bahwa model tersebut memenuhi asumsi linearitas, karena nilai $t_{hitung} Z1 < t_{tabel}$ dan nilai signifikansi $Z1 > (0.05)$.

Uji Multikolinearitas

Tabel Hasil Uji Multikolinearitas Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.111	.182		.610	.544		
GayaKepemimpinanTransformasional	.325	.076	.320	4.266	.000	.490	2.041
BudayaOrganisasi	.541	.089	.543	6.058	.000	.342	2.921
KepuasanKerja	.123	.085	.122	1.450	.151	.388	2.575

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Sumber: data kuesioner yang telah diolah, 2018

Dari hasil perhitungan nilai *Tolerance* pada tabel di atas menunjukkan variabel independen memiliki nilai *Tolerance* $> 0,01$ dan nilai VIF < 10 artinya tidak terjadi gejala multikolinearitas terhadap data yang diuji.

Uji Heterokedastisitas

Tabel Hasil Uji Heterokedastisitas
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.290	.114		2.550	.013
GayaKepemimpinanTransformasional	-.032	.048	-.113	-.670	.505
BudayaOrganisasi	.013	.056	.046	.229	.820
KepuasanKerja	.014	.053	.051	.269	.789

a. Dependent Variable: Abresid

Sumber: data primer yang telah diolah, 2018

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai sig sebesar $0,505 > 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa data variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) tidak terjadi heterokedasitas. Untuk variabel budaya organisasi (X_2) memiliki nilai sig sebesar $0,820 > 0,05$ maka data variabel pengembangan karir tidak terjadi heterokedasitas, dan begitupun dengan variabel kepuasan kerja (Z) dengan nilai sig sebesar $0,789 > 0,05$ maka dapat disimpulkan tidak terjadi heterokedasitas.

Analisis Regresi Berganda

Tabel Hasil Regresi Linear Berganda X_1, X_2 , terhadap Y
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.151	.181		.832	.408

GayaKepemimpinanTransformasional	.351	.075	.345	4.77	.000
BudayaOrganisasi	.616	.073	.619	8.436	.000

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Sumber : Data Primer yang telah diolah, 2018

Dari tabel di atas diketahui arah regresi b_1 sebesar 0.351 untuk gaya kepemimpinan transformasional (X_1), b_2 sebesar 0.616 untuk budaya organisasi (X_2), dan konstanta α sebesar 0.151 untuk kinerja karyawan (Y). Dengan demikian bentuk hubungan antar variabel bebas dengan variabel terikat tersebut digambarkan oleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,151 + 0,351 X_1 + 0,616 X_2$$

**Tabel Hasil Uji Regresi Linear Berganda X_1 dan X_2 terhadap Z
Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.322	.249		1.292	.200
GayaKepemimpinanTransformasional	.212	.103	.210	2.063	.043
BudayaOrganisasi	.612	.100	.621	6.095	.000

a. Dependent Variable: KepuasanKerja

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah, 2018

Dari tabel di atas diketahui arah regresi b_1 sebesar 0.212 untuk gaya kepemimpinan transformasional (X_1), b_2 sebesar 0.612 untuk budaya organisasi (X_2), dan konstanta α sebesar 0.322 untuk kepuasan kerja (Z). Dengan demikian bentuk hubungan antar variabel bebas dengan variabel terikat tersebut digambarkan oleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Z = 0,322 + 0,212 X_1 + 0,612 X_2$$

**Tabel Hasil Uji regresi linear berganda Z terhadap Y
Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.971	.232		4.191	.000
KepuasanKerja	.751	.079	.744	9.507	.000

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Sumber : Data Primer yang telah diolah, 2018

Dari tabel di atas diketahui arah regresi b_1 sebesar 0.751 untuk kepuasan kerja (Z), dan konstanta α sebesar 0.971 untuk kinerja karyawan (Y). Dengan demikian bentuk hubungan antar variabel bebas dengan variabel terikat tersebut digambarkan oleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,971 + 0.751Z$$

Analisis Koefisien Determinasi

**Tabel Koefisien determinasi variabel X₁ dan X₂ terhadap Y
Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.894 ^a	.799	.793	.36018

a. Predictors: (Constant), BudayaOrganisasi, GayaKepemimpinanTransformasional

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah, 2018

Dari tabel di atas, nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,799. Maka dapat diperoleh keterangan bahwa variabel Y (kinerja karyawan) dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dan budaya organisasi (X_2) sebesar 79,9% sedangkan sisanya sebesar 20,1% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Tabel Koefisien determinasi variabel X₁ dan X₂ terhadap Z
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.782 ^a	.612	.601	.49546

a. Predictors: (Constant), BudayaOrganisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah, 2018

Dari tabel di atas, nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,612. Maka dapat diperoleh keterangan bahwa variabel Z (kepuasan kerja) dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dan budaya organisasi (X_2) sebesar 61,2% sedangkan sisanya sebesar 38,8% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Tabel Koefisien determinasi variabel Z terhadap Y
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
	.744 ^a	.553	.547	.53314

a. Predictors: (Constant), KepuasanKerja

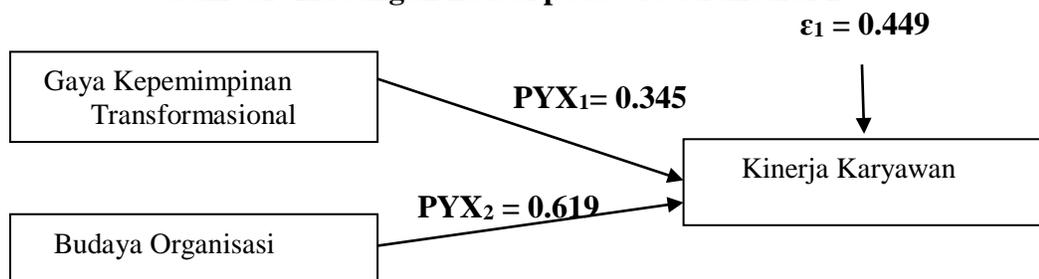
Sumber: Data kuesioner yang telah diolah, 2018

Dari tabel di atas, nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,553. Maka dapat diperoleh keterangan bahwa variabel Kinerja karyawan (Y) dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja (Z) sebesar 55,3% sedangkan sisanya sebesar 44,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Analisis Jalur (Path Analyze)

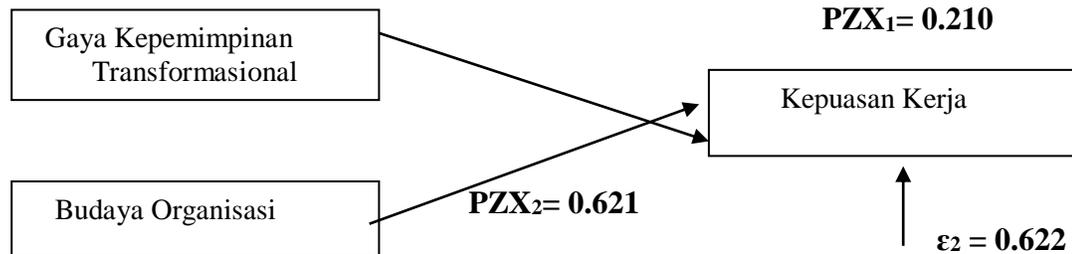
1. Analisis jalur pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Gambar Hubungan kausal pada sub-struktural 1



- Analisis jalur pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

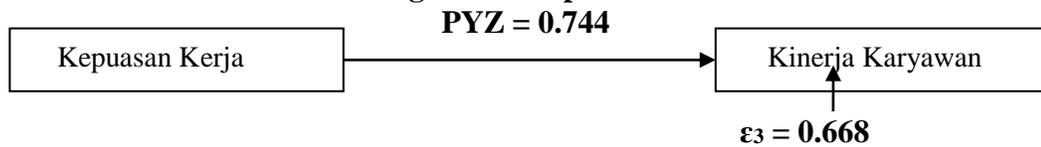
Gambar Hubungan kausal pada sub-struktural 2



Sumber : Data yang telah diolah, 2018

- Analisis jalur pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

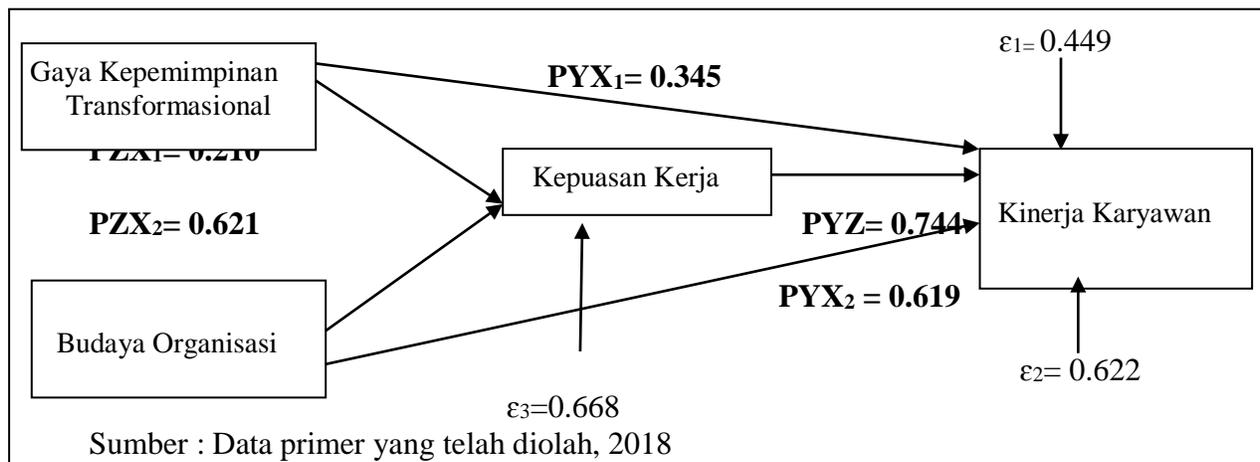
Gambar Hubungan kausal pada sub-struktural 3



Sumber : Data yang telah diolah, 2018

Dari gambar hubungan kausal antara sub-struktur 1, 2 dan 3 maka diperoleh diagram jalur empiris untuk model intervening sebagaimana yang dijelaskan pada gambar berikut ini

Gambar Diagram Jalur Model Intervening



1. Pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

$$\begin{aligned}(P1) &= 0.345 \\ &= (P3) \times (P5) \\ &= (0.210) \times (0.744) \\ &= 0.156\end{aligned}$$

Dari perhitungan perkalian diatas hasil dari pengaruh tidak langsung yaitu sebesar 0.156 lebih kecil dari pengaruh langsung yaitu sebesar 0.345 ($0.156 < 0.345$), ini berarti variabel kepuasan kerja memediasi secara parsial hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, karena nilai pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung.

2. Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening

$$\begin{aligned}(P2) &= 0.619 \\ &= (P4) \times (P5) \\ &= (0.621) \times (0.744) \\ &= 0.460\end{aligned}$$

Dari perhitungan perkalian diatas hasil dari pengaruh tidak langsung yaitu sebesar 0.460 lebih kecil dari pengaruh langsung yaitu sebesar 0.619 ($0.460 < 0.619$), ini berarti variabel kepuasan kerja memediasi secara parsial hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, karena nilai pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung.

Uji Sobel

Untuk menguji apakah variabel intervening tersebut signifikan atau tidak dapat dilakukan pengujian yang dikembangkan oleh Sobel (dalam Ghozali, 2011:248) dan dikenal dengan uji Sobel (Sobel test). Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung X ke Y lewat Z. Dilakukan perhitungan menggunakan rumus uji Sobel sebagai berikut:

- a. Uji sobel test variabel intervening kepuasan kerja dari pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

$$Sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{(0.744^2 \times 0.103^2) + (0.210^2 \times 0.079^2) + (0.103^2 \times 0.079^2)}$$

$$Sab = \sqrt{0.00576}$$

$$Sab = 0.075$$

$$t = \frac{ab}{sab}$$

$$t = \frac{0.210 \times 0.744}{0.075}$$

$$t = 2.083$$

Dari hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,083 yang berarti lebih besar dari t_{tabel} dengan tingkat signifikansi 0.05 yaitu sebesar 1.666 ($2,083 > 1.666$), dan nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pengaruh langsung yaitu sebesar ($0.156 < 0.345$). Sehingga dapat disimpulkan kepuasan kerja tidak mampu menjembatani hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan namun terdapat pengaruh yang signifikan.

- b. Uji sobel test variabel intervening kepuasan kerja dari pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

$$Sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{(0.744^2 \times 0.100^2) + (0.621^2 \times 0.079^2) + (0.100^2 \times 0.079^2)}$$

$$Sab = \sqrt{0.00786}$$

$$Sab = 0.088$$

$$t = \frac{ab}{sab}$$

$$t = \frac{0.621 \times 0.744}{0.088}$$

$$t = 5,250$$

Dari hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 5.250 yang berarti lebih besar dari t_{tabel} dengan tingkat signifikansi 0.05 yaitu sebesar 1.666 ($5.250 > 1.666$) dan nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pengaruh langsung yaitu sebesar ($0.460 < 0.619$). Sehingga dapat disimpulkan kepuasan kerja tidak mampu menjembatani hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan namun terdapat pengaruh yang signifikan.

PENUTUP

1. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil uji yang telah dilakukan menggunakan uji hipotesis secara parsial bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini bisa dilihat berdasarkan nilai $t_{hitung}(4,707)$ yang lebih besar dari t_{tabel} (1,666), yaitu $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4,707 > 1,666$) dan $sig < 0,05$ ($0,00 < 0,05$). Artinya bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sesuai dengan hasil penelitian dari Tumpuan, *etal*(2014) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Didukung juga dengan hasil penelitian Adinata (2015) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Premier Management Consulting yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi kinerja karyawan.

2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil uji yang telah dilakukan menggunakan uji hipotesis secara parsial bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini bisa dilihat berdasarkan nilai t_{hitung} (8,436) yang lebih besar dari t_{tabel}

(1,666), yaitu $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($8,436 > 1,666$) dan $sig < 0,05$ ($0,00 < 0,05$). Artinya bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sesuai dengan penelitian R. Dwi Hartanto (2012) yang mempunyai hasil dari penelitiannya dalam jurnal pengaruh komunikasi kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten demak, yang menyatakan terbuktinya budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Didukung juga hasil penelitian Prima Nugraha S.Sinaga (2009) dengan judul “Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi” yang menyatakan bahwa semakin baik budaya organisasi dalam perusahaan kinerja karyawan akan meningkat.

3. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil uji yang telah dilakukan menggunakan uji hipotesis secara parsial bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini bisa dilihat berdasarkan nilai t_{hitung} (2,063) yang lebih besar dari t_{tabel} (1,666), yaitu $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,063 > 1,666$) dan $sig < 0,05$ ($0,043 < 0,05$). Artinya bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Sesuai dengan Nizar (2011) dengan jurnal penelitian yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada PT. tehintindo Multi Craft dengan hasil yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Didukung juga oleh teori Herzberg dalam Robbins (2015:130) khususnya teori Higiene yang menyatakan jika faktor ekstrinsik seperti pimpinan perusahaan, pengawasan dapat dipenuhi maka akan menimbulkan kepuasan kerja.

4. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil uji yang telah dilakukan menggunakan uji hipotesis secara parsial bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini bisa dilihat berdasarkan nilai t_{hitung} (6,095) yang lebih besar dari t_{tabel} (1,666), yaitu $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($6,095 > 1,666$) dan $sig < 0,05$ ($0,00 < 0,05$). Artinya bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Sesuai dengan penelitian dari Mashudi (2011) yang hasil penelitiannya dalam jurnal pengaruh self efficacy dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam Artha Tunggal Makmur Banyuwangi, yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Didukung juga oleh penelitian Regina F. Kondoy, Olivia Nelwan (2015) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa budaya organisasi dan orientasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil uji yang telah dilakukan menggunakan uji hipotesis secara parsial bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini bisa dilihat berdasarkan nilai $t_{hitung}(9,507)$ yang lebih besar dari $t_{tabel}(1,666)$, yaitu $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($9,507 > 1,666$) dan $sig < 0,05$ ($0,00 < 0,05$). Artinya bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sesuai dengan penelitian dari R.Y. lumantow.,B.Tewal., V.P.K Lengkong (2015), kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, semakin tinggi kepuasan kerja maka secara simultan semakin tinggi pula kinerjanya. Titik Rosita (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan.

6. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening

Berdasarkan perhitungan pada uji Sobel diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,083 lebih besar dari nilai t_{tabel} sebesar 1.666 ($2,083 > 1.666$) dan diperoleh pengaruh tidak langsung sebesar 0.156, lebih kecil dari pengaruh langsung sebesar 0.345. Sehingga dapat disimpulkan kepuasan kerja mampu memediasi secara parsial gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan karena pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung, artinya gaya kepemimpinan transformasional akan lebih bagus meningkatkan kinerja karyawan secara langsung meski tanpa didukung dengan adanya kepuasan kerja yang tinggi.

Sesuai dengan hasil penelitian Nur.*et,al.*2015 ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PDAM Kabupaten Bondowoso.

7. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening

Berdasarkan perhitungan uji Sobel diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 5,250 lebih besar dari nilai t_{tabel} sebesar 1.666 ($5,250 > 1.666$) dan diperoleh nilai pengaruh tidak langsung yaitu sebesar 0.460 lebih kecil dari pengaruh langsung sebesar 0.619. Sehingga kepuasan kerja mampu memediasi secara parsial hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, karena pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung, artinya budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja karyawan lebih tinggi meski tanpa adanya pengaruh dari kepuasan kerja yang tinggi.

Sesuai dengan penelitian Agnes Mustika dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang Tahun 2013) bahwa Terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Saran

Dari kesimpulan di atas, saran-saran yang dapat penulis kemukakan adalah sebagai berikut:

1. Dalam upaya peningkatan gaya kepemimpinan transformasional, maka dapat diprioritaskan dalam perbaikan konsiderasi individu (*consideration individualized*). Dimana konsiderasi individu berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahannya. Selain itu, pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahannya dan memfasilitasinya.
2. Budaya organisasi mendukung kinerja karyawannya, maka perusahaan hendaknya lebih meningkatkan dan memperhatikan penerapan budaya organisasi yang ada dilingkungan perusahaan. Selain itu akan lebih baik, seorang pemimpin dapat

mengarahkan ke para karyawannya pentingnya penerapan budaya organisasi di tempat kerja.

3. Para pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, agar lebih meningkatkan sikap yang bijak kepada bawahannya, dapat memberika pelatihan yang berhubungan dengan peningkatan sikap pemimpin yang berkharisma, dapat memberikan motivasi kepada karyawan untuk mencapai performa yang lebih baik, memberikan tantangan kepada bawahannya untuk mengembangkan kreatifitas dan inovasi dalam pekerjaannya. Untuk melakukan hal tersebut perlu dilakukan *coaching* antara atasan dan bawahannya. Dengan demikian dapat meningkatkan kepuasan dari karyawannya.
4. Budaya organisasi di perusahaan akan berjalan dengan baik apabila budaya yang diterapkan telah sesuai dengan peraturan yang ada diperusahaan. Perusahaan sebaiknya mengadakan *family gathering* karena kegiatan ini dapat meningkatkan hubungan atara atasan dan bawahan serta sesame karyawan. Kemudian perusahaan sebaiknya harus lebih terbuka mengenai keadaan perusahaan, seperti memposting grafik produksi atau penjualan tiap bulannya, grafik absensi atau grafik kesalahan kerja yang dilakukan karyawan, dengan demikian karyawan dapat mengetahui apa yang terjadi di perusahaan.
5. Perusahaan harus lebih memperhatikan lagi kepuasan kerja dari karyawannya dengan memberikan penghargaan kepada karyawan berprestasi, dengan memberikan tunjangan kepada setiap karyawan yang outsouching maupun karyawan tetap.

Saran Bagi Peneliti Selanjutnya

1. Peneliti selanjutnya diharapkan lebih dikembangkan lagi dari variabel lainnya yang memengaruhi kinerja karyawan.
2. Mencari lebih banyak referensi, seperti dari jurnal-jurnal pendukung, maupun dari penelitian terdahulu
3. Bagi peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian lebih lanjut dalam mengkaji gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, untuk skala yang lebih besar baik dari sampel maupun jenis perusahaannya.

Keterbatasan

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat mempengaruhi hasil penelitian. Keterbatasan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh variabel-variabel yang peneliti bahas pada penelitian ini. Akan tetapi masih banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.
2. Kurangnya pemahaman responden dalam menjawab pernyataan kuesioner, serta kurangnya sikap kepedulian dan keseriusan responden dalam menjawab pernyataan kuesioner.
- 3.

DAFTAR PUSTAKA

- Adinata, U., W., S. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan KJKS BMT Tamzis Bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Entrepreneurship* Vol. 9, No. 2 136-157
- _____ (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Premier Management Consulting : Surabaya
- Andira dan Budiarto (2010). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Departemen Collection Pada Perusahaan Fianance di Bali.
- Arikonto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian*. Jakarta. PT. Rineka Cipta
- Ashari, M., Ariyanto, E., (2010). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Dosen (Studi Kasus di Universitas Muhammadiyah Tangerang, *Jurnal Manajemen dan Bisnis Program Magister Manajemen*, Universitas Mercu Buana, Edisi 7, Juli.
- Ayu, Pp, *Et.Al.* 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam). Bali. *E-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen (Volume 4 Tahun 2016)*
- Biswas, Soumendu. Organization Culture & Transformational Leadershi as Predictors of Employee Performance. *The Indian Journal of Industrial Relations*. Vol.44, No.4, April
- Brahmasari dan Siregar (2008), Shahzad et al. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

- Chandraningtyas, I., Musadieg, M.A., Utami, H.N. (2013). Pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional (studi pada karyawan PT. Kusuma Karya Persada yang outsourcing di PT. Sasa Inti Probolinggo). *Jurnal Profit*, 6(2), 32-43.
- Cheok San Lam, Eleanor R.E. O’Higgins, (2012) “Enhancing employee outcomes: The interrelated influences of managers’ emotional intelligence and leadership style”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33 Iss: 2, pp.149 – 174
- Carew Don,*et.al* dalam Ratnaningsih, 2016, Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja pada Kinerja Karyawan Indonesia Exim Bank, Surabaya
- Cavazotte *et al.* dalam jurnal Robertus Gita, Ahyar Yuniawan, 2016, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Bpr Arta Utama Pekalongan, 2013)
- Dessler. Gary. 2010. *Manajemen Sumber Daya Mnausia* . Jakarta. PT. Indeks.
- E-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen (Volume 4 Tahun 2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam)
- Emron,*et.al* 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. Alfabet
- Fahmi,I. 2011. *Manajemen Kinerja*. Bandung. Alfabeta
- Ferdinand, Agusty. 2013. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang. Universitas Diponegoro
- Ghozali*, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM. SPSS 19 (edisi kelima)* . Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- _____. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Edisi Ketujuh*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- _____. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21* . Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Harjono. G.j. et al. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan* PT. Air Manado. *Jurnal EMBA*. Vol 3, No 3 September.ISSN 2303-11. Universitas Sam Ratulangi Manado

Hartanto, R, Dwi. 2012. Pengaruh Komunikasi, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Demak[skripsi]. Universitas STIKUBANK Semarang

<http://herube.wordpress.com/2010/02/11/kepemimpinan-transformasional-dalam-reformasi/>

<Http://blok.Poltek.Malang.ac.id//20090526//BudayaOrganisasi>

Husein Umar. 2011. Penelitian Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi. Jakarta:

Gramedia Pustaka Utama.

Indrawati (2013). *Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan dan Kepuasan Pelanggan pada Rumah Sakit Swasta*. Denpasar.

Lazuardy Taufiq, Yuwaldi Away, M. Shabri Abd. Majid (2014) Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja serta dampaknya pada Kinerja Karyawan PNS SETDAKAB Aceh Barat Daya

Maharani *et al.* (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Bpr Arta Utama Pekalongan)

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung. Remaja Rosdakarya

_____. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung. . Remaja Rosdakarya

_____. 2012. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Bandung. PT. Refika Aditama

Mangkuprawira. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. Bogor. Ghalia Indonesia

Maulvinizar (2011). Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. Pos cabang Kudus

Margono. 2010. Metode Penelitian Pendidikan. Jakarta. Rineka Cipta

Mariam, Rani. 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening.

- Marwansyah. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi 2). Bandung. Alfabeta,CV
- McShane, Steven L and Von Glinow, Mary A. (2010). *Organizational Behavior-Emerging Knowledge and Practice For The Real World 5 th Edition* . New York:McGraw-Hill
- Nizar (2011). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Tohintindo Multi Craft.
- Novitasari,P. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen : Volume 5, Nomor 9, September 2016
- Nugraha.Prima S.Sinaga(2009). “Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi”
- Pabundu, Moh. 2010. Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Karyawan, Jakarta. Bumi Aksara
- Pegi Planginten; (2013); Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. POS Indonesia (Persero) Manado.
- Prasanga dan Aruna.(2012). Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Pns) Di Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali
- Rahma, S., Suhandana, G.A., dan Suarni, Ni Kt. (2013), “Kontribusi Efektivitas Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Etos Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Balai Diklat Keagamaan Denpasar”. e-Journal, Vol 4: 1-12.
- Regina F. Kondoy,*et.al.* 2015. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Orientasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank Sulut, Manado. Jurnal EMBA Vol.3 No.3 Sept. 2015, Hal.1208-1219.
- Rivai (2004). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt. Entrepreneur Independent Bank (EIB) Indonesia Surabaya)
- _____ (2012). Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta. PT. Rajagrafindo persada
- Robbins SP, dan Judge. 2011. Perilaku Organisasi, Jakarta. Salemba Empat*
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behavior Edition 15.* New Jersey: Pearson Education
- R.Y. lumantow,. B.Tewal., V.P.K Lengkong (2015), Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Oleh Masa Kerja Pada PT.Deho Canning Company Bitung
- Santoso Singgih, 2010, Statistik Parametrik, Jakarta, Elex Media Komputindo.

- Sembiring. 2012. *Budaya dan Kinerja Organisasi*. Bandung. Fokus Media
- Soedjono, (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7, (1)
- Soetopo. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung. Rosda
- Subekhi, A. 2012. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Prestasi Pustakarya
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung. Alfabeta
- _____. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung. Alfabeta
- Sukmana dan Sudibia (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Premier Management Consulting
- Sunyoto. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT.Buku
- Susilo Win Hari Endrias, 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Ruteng).
- Sutrisno. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*. Jakarta. Kencana
- Tampi, (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.
- Thoha, Miftah. 2010. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta. Rajawali Pers
- Velly Angelia M. (2011). "Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Regional VII Makassar"
- Wibowo. 2013. *Perilaku Organisasi Dalam Organisasi*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada
- Yani, Asep Tapip, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung, Humaniora
- Yuki, Gary, (2010). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Indonesia, Jakarta, Indeks.