
**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Empiris pada PT. PLN Persero Area Jember)**

Aprilia Ramdhani¹

Email: aprila.ramdhani@gmail.com

Abstract

This study investigated the influence of transactional leadership style and organizational culture on employee performance and motivation as an intervening variable. The purpose of research is to find empirical evidence about the relationship between transactional leadership style and organizational culture on performance through motivation. This study uses a random sampling of all employees PT.PLN (Persero) Area Jember by 46 respondents. The data was collected by distributing Questionnaire. Data collection questionnaire with a list of questions that was adopted from a previous study. The results include a transactional leadership style is a significant positive effect on employee performance, organizational culture a significant positive effect on employee performance, motivation significant positive effect on employee performance, transactional leadership style significant positive effect on motivation, organizational culture significant positive effect on motivation.

Keywords: *transactional leadership style, organizational culture, motivation, employee performance*

1. PENDAHULUAN

Tujuan utama perusahaan adalah untuk mencapai laba maksimum, agar tujuan perusahaan dapat tercapai maka perusahaan harus mempunyai kinerja tinggi. Kebijakan perusahaan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan dalam melakukan kegiatan perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus dapat menentukan suasana dalam membentuk iklim perusahaan yang baik, sehingga membawa dampak pada kinerja yang tinggi pula (Octaviana 2011).

Salah satu sumber daya yang paling menentukan sukses tidaknya suatu perusahaan adalah sumber daya manusia. Karena manusia mempunyai pengaruh yang dominan terhadap faktor produksi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan baik demi kelangsungan hidup dan kemajuan perusahaan (Annisa 2012).

Faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan menurut Bass dan Yammarino (1989), Bass

¹ Corresponding Author: Fakultas Ekonomi Universitas Jember, Jl. Kalimantan No. 37 Jember 68121

et al. (2003), dan Locander et al. (2002) adalah kepemimpinan. Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan pengikut akan menentukan sejauh mana pengikut mencapai tujuan atau harapan pemimpin (Bass dan Yammarino 1989; Locander et al. 2002).

Pada suatu organisasi dibutuhkan gaya kepemimpinan yang benar-benar dapat menunjang kinerja karyawan sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Maka dari itu perlu adanya gaya kepemimpinan yang dapat mengatasi segala urusan kinerja organisasi. Dalam hal ini penelitian tersebut membahas mengenai kepemimpinan transaksional. Dimana kepemimpinan transaksional yang dibutuhkan organisasi karena dapat memberikan arahan, menjelaskan perilaku yang diharapkan, serta memberikan *reward* dan *punishment*, yang dimungkinkan dapat berpengaruh pada kinerja karyawan. Hal semacam inilah yang dapat juga meningkatkan kinerja karyawan selain budaya organisasi. (Mariam 2009)

Budaya organisasi dan kepemimpinan telah secara independen dihubungkan dengan kinerja perusahaan (Bass dan Yammarino 1989; Mariam 2009). Para peneliti telah menguji hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja (Bass dan Yammarino 1989; Mariam 2009) dan juga antara budaya perusahaan dan kinerja (Rashid et al. 2003).

Budaya organisasi merupakan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi. (Wirawan 2007, 10).

Motivasi kerja merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual (Robbins 2001). Motivasi merupakan hal yang sangat diperlukan oleh suatu perusahaan terutama untuk karyawan. Sebab karakter dari masing-masing karyawan berbeda-beda dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Perusahaan harus mampu memahami karakter karyawan agar mampu memberikan motivasi yang dapat memicu kinerja karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja, kepuasan kerja, budaya perusahaan dan kepemimpinan. Pada hakikatnya motivasi dapat diberikan dengan berbagai hal yang diciptakan oleh seorang pemimpin dalam sebuah organisasi tersebut. Tujuannya adalah agar karyawan termotivasi bereaksi dalam kehidupannya, berkeinginan menghasilkan kombinasi dari hasil-hasil yang diharapkan, (Waridin 2006).

Budaya organisasi yang dimiliki PT.PLN (Persero) dimana salah satunya adalah berorientasi pada kepuasan pelanggan. Untuk mewujudkan nilai kepuasan pelanggan yang tinggi maka karyawan harus meningkatkan motivasi dalam bekerja untuk mencapai tujuan tersebut. Penelitian tersebut didukung oleh hasil-hasil penelitian sebelumnya yang mendukung tentang hubungan antara variabel-variabel yang berhubungan. Thoyib (2005) mengungkapkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini sependapat dengan penelitian Brahmasari dan Suprayetno (2008), Mariam (2009), Dewi dan Herachwati (2010). Koesmono (2005) mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

karyawan, hal ini sependapat dengan hasil penelitian Thoyib (2005), Soedjono (2005), Mangarrisan (2008), Brahmasari dan Suprayetno (2008), (Annisa 2012), Andrea (2010), Rosi Anwar (2007), Winardi dan Ma'aruf (2012). Koesmono (2005) mengungkapkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini didukung oleh penelitian Annisa (2012) dan Rosi Anwar (2007).

Terdapat perbedaan antara penelitian yang dilakukan dengan penelitian sebelumnya diantaranya mengenai pemilihan variabel, pada penelitian Armanu menggunakan variabel kepemimpinan, budaya, strategi, dan kinerja, sedangkan pada penelitian tersebut menambahkan variabel motivasi sebagai variabel *intervening*. Selain itu, motivasi dalam melakukan penelitian diantaranya tentang hasil dari hipotesis penelitian terdahulu. Triyaningsih (2012) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja penghulu. Rosi Anwar (2007) menyatakan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja petugas kebersihan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008) menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*, sedangkan pada penelitian ini menggunakan motivasi sebagai variabel *intervening*.

2. LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Gaya Kepemimpinan Transaksional

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain (Mariam 2009). Kepemimpinan juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dari orang-orang luar kelompok atau organisasi (Rivai 2004). Demikian halnya menurut Locander et al. (2002) menjelaskan bahwa kepemimpinan mengandung makna pemimpin mempengaruhi yang dipimpin tapi hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin bersifat saling menguntungkan kedua belah pihak. Lok dan Crawford (2004) memandang kepemimpinan sebagai sebuah proses mempengaruhi aktivitas suatu organisasi dalam upaya menetapkan dan mencapai tujuan.

Howell dan Avolio (1993) mengemukakan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional terdiri atas dua aspek, yaitu : *contingent reward* dan *management by exception*. Hal ini sejalan dengan pendapat Antonakis et al. (2003) bahwa kepemimpinan transaksional mempunyai tiga dimensi, antara lain: (1) *contingent reward* (kepemimpinan dengan memberikan hadiah merujuk pada perilaku yang berfokus pada pengklarifikasian persyaratan peranan dan tugas, serta memberikan bawahan hadiah materi atau psikologis jika menyelesaikan kewajiban kontraktual); (2) *management by exception-active* (merujuk pada pemantauan aktif pemimpin yang bertujuan untuk memastikan pemenuhan standart kerja) dan; (3) *management by exception-pasive* (terjadi saat pemimpin menunggu mengambil tindakan sampai terjadi kesalahan yang menarik perhatiannya dan pemimpin gagal ikut campur dalam masalah tersebut sampai masalah tersebut terlanjur menjadi serius).

2.2 Budaya Organisasi

Pada dasarnya kondisi organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya kerja organisasi yang ada dalam organisasi tersebut. Menurut Hofstede et al. (1990), budaya bukanlah perilaku yang jelas atau benda yang dapat terlihat dan diamati seseorang. Budaya juga bukan falsafah atau sistem nilai yang diucapkan atau ditulis dalam anggaran dasar organisasi tetapi budaya adalah asumsi yang terletak di belakang nilai dan menentukan pola perilaku individu terhadap nilai-nilai organisasi, suasana organisasi, dan kepemimpinan. Organisasi dengan budaya tertentu memberikan daya tarik bagi individu dengan karakteristik tertentu untuk bergabung. Budaya organisasi bersifat nonformal atau tidak tertulis namun mempunyai peranan penting sebagai cara berpikir, menerima keadaan, dan merasakan sesuatu dalam perusahaan tersebut.

Budaya organisasi adalah sebuah pola dan nilai dan kepercayaan yang disepakati bersama yang memberikan arti kepada anggota dan organisasi tersebut dan aturan-aturan berperilaku (Mathis dan Jackson 2001). Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain, menurut Robbins dan Judge (2006, 721). Budaya organisasi dapat digambarkan sebagai nilai, norma, dan artefak yang diterima oleh anggota organisasi sebagai iklim organisasinya akan mempengaruhi dan dipengaruhi strategi organisasi, struktur, dan sistem organisasi (Amstrong 1994).

2.3 Motivasi

Robbins dan Judge (2006) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Samsudin (2005) memberikan pengertian motivasi sebagai proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan (*driving force*) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan.

Mangkunegara dan Prabu (2005, 61) menyatakan, “motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal”. Kemudian Mangkunegara dan Prabu (2005, 101) juga mengemukakan bahwa terdapat dua teknik memotivasi kinerja pegawai, yaitu: (1) Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai artinya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja dan; (2) Teknik komunikasi persuasif adalah merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstra logis.

2.4 Kinerja Karyawan

Menurut Waldman (1994) kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Kinerja yang sering disebut *performance* juga disebut result menurut Thoyib (2005) yang berarti apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan.

Sedangkan menurut Mangkunegara dan Prabu (2005), kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Cascio (1995) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tugasnya yang telah ditetapkan. Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut, (Payaman 2005). Kinerja merupakan penampilan kerja karyawan itu sendiri dan taraf potensi karyawan dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan, menurut Robbins dan Judge (2006, 213).

Soeprihanto (1998) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standart, target/sasaran/kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Ada pula yang mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standart hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama, (Rivai 2004).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, (Anwar 2004, 67). Manajemen sumber daya manusia merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika, (Suyadi 2008)

2.5 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan

Sehubungan dengan strategi ditentukan oleh pemimpin organisasi menurut (Thoyib 2005) dan strategi dipengaruhi oleh budaya organisasi maka kinerja organisasi dipengaruhi pula oleh pemimpin dan juga dipengaruhi oleh budaya organisasi. Laporan hasil penelitian Latifah A.D dalam Kumpulan Hasil Penelitian Kepemimpinan dan Motivasi di Era Otonomi Daerah Propinsi Kalimantan Timur dalam Thoyib (2005), menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap tingkat prestasi kerja karyawan melalui variabel. Tingkat Iklim Organisasi, artinya pemimpin memiliki peran membentuk iklim organisasi yang lebih kondusif, dari iklim yang lebih kondusif itu terbentuklah tingkat prestasi kerja karyawan yang lebih baik.

Dalam studi yang lain, Emang Maring dalam Thoyib (2005) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan para pemimpin daerah di era otonomi daerah adalah memberdayakan bawahan mampu meningkatkan produktivitas mereka dalam mencapai tujuan pembangunan.

Penelitian yang dilakukan oleh Mariam (2009), menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Dewi dan Herachwati (2010) menyatakan bahwa variabel kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif terhadap pembelajaran organisasi. Penelitian Triyaningsih (2012) menyatakan bahwa melalui uji koefisien regresi variabel motivasi kerja dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja penghulu. Dari uraian diatas maka dapat hipotesis yang terbentuk adalah sebagai berikut:

H₁: Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.6 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Dewananda (2003) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah budaya dasar yang dikemukakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu seperti mempelajari pengulangan masalah-masalah yang dihadapi dari luar maupun yang diintegrasikan dari dalam yang sudah berjalan cukup baik, diakui secara sah dan oleh karena itu perlu dipikirkan oleh anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk disadari, dipikirkan, dan dirasakan dalam hubungan dengan masalah-masalah tersebut.

Prasetyono (2008) dalam studinya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Pada penelitian yang dilakukan oleh Retty (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkat bagaimana para karyawan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi juga didefinisikan sebagai suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia dalam menghadapi permasalahan eksternal dan usaha memahami nilai-nilai yang ada serta mengerti bagaimana mereka harus bertindak dan bertingkah laku.

Penelitian Sinaga (2008) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan reward secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Soelong Laoet Medan. Penelitian Rosi Anwar (2007) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dari uraian diatas maka dapat hipotesis yang terbentuk adalah sebagai berikut:

H₂: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2.7 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Retty (2012) yang menyatakan bahwa karyawan memiliki alasan yang mendorong mengapa mereka mau mengerjakan jenis kegiatan atau pekerjaan tertentu, mengapa seorang karyawan bekerja lebih giat, sedangkan karyawan lain bekerja biasa saja. Menurut Timpe dalam penelitian Retty (2012) unsur kunci dalam perbaikan kinerja adalah motivasi.

Menurut Hasibuan dalam penelitian Retty (2012) motivasi itu penting karena dengan motivasi yang tepat para karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya, karena meyakini bahwa dengan keberhasilan perusahaan mencapai tujuan, kepentingan karyawan akan terpelihara juga. Menurut Sumantri (2016) menyatakan bahwa proses motivasi sebagai pengarah perilaku dapat dikatakan sebagai suatu siklus dan merupakan suatu sistem yang terdiri dari tiga elemen. Ketiga elemen tersebut adalah kebutuhan (*needs*), dorongan (*drives*), dan tujuan (*goals*).

Penelitian Annisa (2012) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Brahmasari dan Suprayetno (2008) menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dari uraian diatas maka dapat hipotesis yang terbentuk adalah sebagai berikut:

H₃: Motivasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2.8 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Motivasi

Kepemimpinan dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok (Annisa 2012). Menurut Mintzberg dan Sutiadi dalam Brahmasari dan Suprayetno (2008) mengemukakan bahwa peran kepemimpinan dalam organisasi adalah sebagai pengatur visi, motivator, penganalisis, dan penguasaan pekerjaan. Kurdi (2004) mengemukakan bahwa keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolanya dan komitmen pemimpin puncak organisasi untuk investasi energi yang diperlukan maupun usaha-usaha pribadi pimpinan.

Penelitian Dewi dan Herachwati (2010) menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif gaya kepemimpinan transaksional terhadap pembelajaran organisasi pada PT. Bangun Satya Wacana Surabaya. Penelitian Syukri (2010) menyatakan bahwa tidak ada hubungan yang positif atau tdk signifikan antara persepsi gaya kepemimpinan transaksional dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan. Dari uraian diatas maka dapat hipotesis yang terbentuk adalah sebagai berikut:

H₄: Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap motivasi

2.9 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi

Heskett dan Kotler (1997) mengatakan bahwa budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, bahkan dalam suatu lingkungan persaingan pengaruh tersebut dapat lebih besar daripada faktor-faktor lain seperti struktur organisasi, alat analisis keuangan, kepemimpinan, dan lain-lain. Budaya orgaisasi yang mudah menyesuaikan dengan perubahan jaman (adaptif) adalah yang dapat meningkatkan kinerja.

Koesmono (2005) tentang pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja pegawai. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap Motivasi. Dari uraian diatas maka dapat hipotesis yang terbentuk adalah sebagai berikut:

H₅: Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi

3. METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya, (Sugiyono 2008, 117). Populasi penelitian adalah seluruh karyawan tetap PT.PLN (Persero) Area Jember.

Menurut (Sugiyono 2008, 116) Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Desain pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan cara probabilitas (acak) lebih tepatnya pemilihan sampel acak sederhana. Pada pemilihan sampel acak sederhana memberikan kesempatan yang

sama pada setiap elemen populasi untuk dipilih sebagai sampel (Supomo dan Indriantoro 2002).

3.2 Variabel Penelitian

Berdasarkan fakta-fakta dari suatu populasi, maka penelitian ini tergolong ke dalam jenis Penelitian Deskriptif (*Descriptive Reseach*). Menurut Supomo dan Indriantoro (2002) dimana tujuan penelitian deskriptif adalah untuk menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan *current status* dari subyek yang diteliti. Tipe penelitian ini umumnya berkaitan dengan opini (individu, kelompok, atau organisasional), kejadian, atau prosedur.

3.2.1 Variabel Dependen, Kinerja (Y)

Kinerja merupakan penampilan kerja karyawan itu sendiri dan taraf potensi karyawan dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan. Jadi kinerja merupakan hasil atau output dari suatu proses (Annisa 2012). Kuisisioner yang digunakan diadopsi dari penelitian (Rahmat 2006), tentang Komunikasi Budaya Kepuasan Transformasi Dan Produktivitas Kerja Karyawan. Metode ini menggunakan skala lima angka (skala likert) yaitu merupakan metode yang mengukur sikap terhadap subjek, objek, atau kejadian tertentu. Dalam hal ini menggunakan 5 poin. Perinciannya adalah sebagai berikut: Angka 1 = Sering (S), Angka 2 = Pernah (P), Angka 3 = Netral (N), Angka 4 = Jarang (J), Angka 5 = Tidak Pernah (TP).

3.2.2 Variabel Independen

a. Gaya Kepemimpinan Transaksional (X_1)

Gaya kepemimpinan transaksional memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran (Rahmadin 2010). Angket kepemimpinan transaksional yang digunakan merupakan adopsi dari angket yang disusun oleh Syukri dengan jumlah 10 butir pertanyaan. Angket tersebut sebelumnya telah diujicobakan pada karyawan PT. PLN (Persero) Malang. Metode ini menggunakan skala lima angka (skala *likert*) yaitu merupakan metode yang mengukur sikap terhadap subjek, objek atau kejadian tertentu dengan besar nilai dari 1 sampai 5, dengan rincian: Tidak Pernah (TP) nilai = 1; Sangat Jarang (SJ) nilai = 2; Kadang-kadang (KK) nilai = 3; Sering (S) nilai = 4; Hampir Selalu (HS) nilai = 5. Semakin tinggi skor yang diperoleh semakin baik persepsi subjek terhadap gaya kepemimpinan transaksional yang diterapkan oleh pemimpin dan sebaliknya (Syukri 2010).

b. Budaya Organisasi (X_2)

Budaya perusahaan merupakan persepsi tentang tingkat kepatuhan tugas pada jam kerja, perintah kerja, pakaian seragam, pemeliharaan perlengkapan (Gupita 2012). Kuisisioner yang digunakan diadopsi dari penelitian (Annisa 2012), tentang Komunikasi Budaya Kepuasan Transformasi Dan Produktivitas Kerja Karyawan. Metode ini menggunakan skala lima angka (skala likert) yaitu merupakan metode yang mengukur sikap terhadap subjek, objek atau kejadian tertentu. Dalam hal ini menggunakan 5 poin. Perinciannya adalah sebagai berikut: Angka 1 = Sangat Tidak Setuju (STS), Angka 2 = Tidak Setuju (TS), Angka 3 = Netral (N), Angka 4 = Setuju (S), Angka 5 = Sangat Setuju (SS). Dengan menggunakan tiga indikator pada

kuesioner antara lain kepatuhan melaksanakan tugas pada jam kerja, kepatuhan terhadap instruksi pimpinan dan tata tertib yang berlaku, dan penggunaan pemeliharaan perlengkapan kantor.

3.2.3 Variabel *Intervening*, Motivasi (Z)

Motivasi merupakan proses pemberian dorongan kepada karyawan supaya karyawan dapat bekerja sejalan dengan batasan yang diberikan guna mencapai tujuan perusahaan secara optimal (Gupita 2012). Kuisisioner yang digunakan diadopsi dari penelitian (Annisa 2012), tentang Komunikasi Budaya Kepuasan Transformasi Dan Produktivitas Kerja Karyawan.

Metode ini menggunakan skala lima angka (skala likert) yaitu merupakan metode yang mengukur sikap terhadap subjek, objek atau kejadian tertentu. Dalam hal ini menggunakan 5 poin. Perinciannya adalah sebagai berikut: Angka 1 = Sering (S), Angka 2 = Pernah (P), Angka 3 = Netral (N), Angka 4 = Jarang (J), Angka 5 = Tidak Pernah (TP). Dengan menggunakan tiga indikator pada kuesioner antara lain semangat kerja karyawan, kedisiplinan kerja karyawan, dan loyalitas kerja karyawan.

3.3 Uji Hipotesis

Perhitungan jalur dilakukan untuk menjelaskan pengaruh/hubungan variabel gaya kepemimpinan transaksional (X1), budaya organisasi (X2) baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja (Y) melalui *intervening* variabel motivasi (Z). Sebelum menguji ada tidaknya pengaruh/hubungan langsung tidak langsung masing-masing jalur diuji keandalannya terlebih dahulu (Gupita 2012). Dari uraian proses menghitung jalur diatas ada kaitannya dengan hipotesis yang telah disusun. Dalam hipotesis itu terdapat lima dugaan-dugaan yang disajikan dengan hubungan langsung dan hubungan tidak langsung antara variabel endogen dan eksogen. Untuk tercapainya tujuan dalam penelitian ini akan dilakukan teknik analisa data setelah dilakukan uji asumsi klasik yang telah dipaparkan diatas (Gupita, 2012).

3.3.1 Uji Regresi Berganda

Untuk mengetahui atau mengukur intensitas hubungan antara variabel terikat (Y) dengan beberapa variabel bebas (X), maka jenis analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Model persamaan dapat dirumuskan sebagai berikut :

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

dimana:

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

b₁, b₂, b₃ = Koefisien regresi

X₁ = Gaya Kepemimpinan Transaksional

X₂ = Budaya Organisasi

e = *Standart Error*/Tingkat kesalahan

3.3.2 Menghitung Jalur

Penelitian ini menggunakan model Analisis Jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur merupakan alat analisis struktural yang digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan dengan menggunakan *software* SPSS versi 16. *Path analysis* dapat digunakan untuk mengkalkulasi pengaruh/hubungan total, hubungan langsung, dan

pengaruh/ hubungan tidak langsung bagi setiap konstruksi endogen (Gupita, 2012). Adapun langkah di dalam *path analysis* adalah sebagai berikut :

- a. Membuat persamaan analisis jalur
- b. Menentukan pengaruh/ hubungan masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen
- c. Menentukan pengaruh/ hubungan variabel residu = $\sqrt{1-R^2}$

3.3.3 Uji t

Dalam rangka menguji taraf signifikan dari hipotesis-hipotesis yang telah ditetapkan, maka penelitian ini menguji t pada $\alpha = 0,05$ atau $p < 0,05$ sebagai taraf signifikansi dari pengaruh langsung variabel-variabel bebas terhadap variabel tergantungnya. Keputusan untuk menolak atau menerima H_0 dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan formulasinya sebagai berikut :

$$t = bi / Sbi$$

Dimana :

- t = t hitung
 bi = bobot regresi
 Sbi = standar deviasi dari variabel bebas

Adapun tahap menguji signifikan adalah sebagai berikut :

- a. Merumuskan hipotesis
 $H_0 : \beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_n = 0$ (berarti variabel-variabel bebas secara parsial tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel independen)
 $H_a : \beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_n \neq 0$ (berarti variabel-variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh terhadap variabel independen)
- b. Menentukan tingkat signifikan
 Tingkat signifikan yang diharapkan adalah $\alpha = 95\%$ dengan nilai toleransi sebesar 5%
- c. Membandingkan tingkat signifikan dengan $\alpha = 5\%$

Untuk menentukan apakah hipotesis nol diterima atau ditolak dibuat ketentuan sebagai berikut :

- a. Apabila signifikan $< 0,95$ berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, jadi variabel secara langsung memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat
- b. Apabila signifikan $> 0,95$ berarti H_0 diterima dan H_a ditolak, jadi semua variabel secara langsung tidak memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Uji Asumsi Klasik

4.1.1 Uji Normalitas

Hasil pengujian normalitas terlihat sebagai berikut:

Tabel 1 Hasil Uji Normalitas

Variabel	Kolmogorov-Smirnov	Sig	Keterangan
X1	0,648	0,795	Berdistribusi Normal
X2	0,730	0,662	Berdistribusi Normal
Z	1,003	0,266	Berdistribusi Normal
Y	1,038	0,232	Berdistribusi Normal

Sumber: Lampiran (Data Diolah)

Berdasarkan tabel 1 terlihat bahwa setiap variabel data memiliki distribusi yang normal hal ini dilihat dari nilai signifikansi Kolmogorov-Smirnov, semua nilai statistik P setiap variabel yang diuji memiliki nilai yang lebih besar dari 0,05. Sehingga dalam penelitian ini data yang ada layak digunakan.

4.1.2 Uji Multikolinearitas

Hasil pengujian multikolinearitas terlihat sebagai berikut:

Tabel 2 Hasil Uji Multikolinearitas

Pengujian	Variabel	VIF	Keterangan
Z	X1	1,406	Tidak ada Multikolinearitas
	X2	1,406	Tidak ada Multikolinearitas
Y	X1	1,803	Tidak ada Multikolinearitas
	X2	1,724	Tidak ada Multikolinearitas
	Z	2,097	Tidak ada Multikolinearitas

Sumber: Lampiran (Data Diolah)

Berdasarkan hasil analisis *collinearity statistic* diketahui bahwa dalam model tidak terjadi multikolinearitas. Hal ini dapat dilihat pada lampiran 6 dimana nilai VIF dari masing-masing variabel kurang dari 5.

4.1.3 Uji Heteroskedastisitas

Hasil pengujian multikolinearitas terlihat sebagai berikut:

Tabel 3 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Pengujian	Variabel	VIF	Keterangan
Z	X1	1,406	Tidak ada Multikolinearitas
	X2	1,406	Tidak ada Multikolinearitas
Y	X1	1,803	Tidak ada Multikolinearitas
	X2	1,724	Tidak ada Multikolinearitas
	Z	2,097	Tidak ada Multikolinearitas

Sumber: Lampiran (Data Diolah)

Berdasarkan tabel 3 diketahui bahwa t statistik menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dimana variabel dependen yaitu e_i atau *error absolut*, hal ini dapat dibuktikan dengan diperolehnya nilai signifikansi untuk masing-masing variabel yang lebih besar dari 0,05 ($P > 0,05$). Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa tidak ada gejala heteroskedastisitas pada masing-masing persamaan jalur yang diuji.

4.2 Analisis Jalur (Path Analysis)

4.2.1 Hasil Uji Hipotesis

Dengan mengetahui signifikan atau tidaknya tiap-tiap jalur tersebut akan menjawab apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Nilai koefisien jalur dapat dilihat pada Tabel 4 berikut ini:

Tabel 4. Nilai Koefisien Jalur

No.	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta (β)	t-hitung	ρ -value	Keterangan
1	X1	Z	0,435	3,486	0,001	Signifikan
2	X2	Z	0,389	3,117	0,003	Signifikan
3	X1	Y	0,276	2,153	0,037	Signifikan
4	X2	Y	0,259	2,065	0,045	Signifikan
5	Z	Y	0,376	2,717	0,010	Signifikan

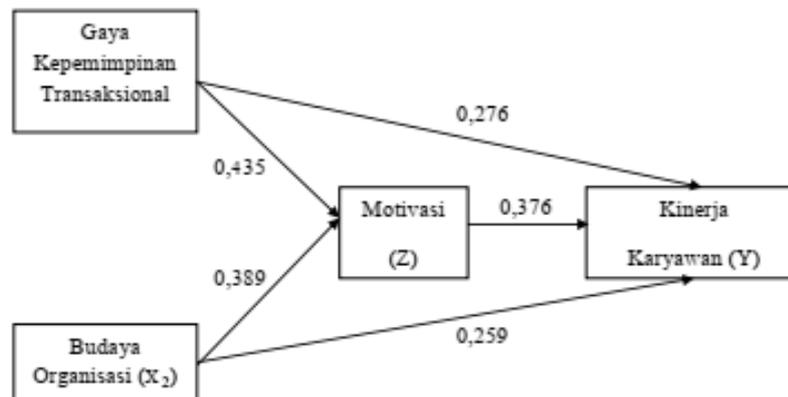
Sumber: Lampiran (Data Diolah)

- a. Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)
Berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat untuk pengujian variabel gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,276 dengan ρ -value sebesar 0,037. Karena nilai ρ -value lebih kecil daripada α ($0,037 < 0,05$) maka H_0 ditolak. Dengan demikian ada pengaruh positif signifikan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi gaya kepemimpinan transaksional yang digunakan semakin berpengaruh pada kinerja karyawan pada perusahaan.
- b. Pengaruh Variabel Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)
Berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat untuk pengujian variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,259 dengan ρ -value sebesar 0,045. Karena nilai ρ -value lebih kecil daripada α ($0,045 < 0,05$) maka H_0 ditolak. Dengan demikian ada pengaruh positif signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi budaya organisasi yang diterapkan akan semakin berpengaruh pada kinerja karyawan pada perusahaan.
- c. Pengaruh Variabel Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)
Berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat untuk pengujian variabel motivasi terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,376 dengan ρ -value sebesar 0,010. Karena nilai ρ -value lebih kecil daripada α ($0,010 < 0,05$) maka H_0 ditolak. Dengan demikian ada pengaruh positif signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi motivasi karyawan dalam perusahaan maka akan semakin baik pula kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas kerja.
- d. Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1) terhadap Motivasi (Z)
Berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat untuk pengujian variabel gaya kepemimpinan transaksional terhadap motivasi diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,435 dengan ρ -value sebesar 0,001. Karena nilai ρ -value lebih kecil daripada α ($0,001 < 0,05$) maka H_0 ditolak. Dengan demikian ada pengaruh positif signifikan gaya kepemimpinan transaksional terhadap motivasi. Artinya, semakin tinggi gaya kepemimpinan transaksional yang diterapkan dalam perusahaan semakin tinggi pula pengaruh terhadap motivasi yang diberikan kepada karyawan. Pengaruh Variabel Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

- e. Pengaruh Variabel Budaya Organisasi (X₂) terhadap Motivasi (Z)
Berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat untuk pengujian variabel budaya organisasi terhadap motivasi diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,389 dengan ρ -value sebesar 0,003. Karena nilai ρ -value lebih kecil daripada α (0,003 < 0,05) maka H₀ ditolak. Dengan demikian ada pengaruh positif signifikan budaya organisasi terhadap motivasi. Artinya, semakin tinggi budaya organisasi yang diterapkan perusahaan maka semakin besar pula motivasi yang didapat oleh karyawan dalam melaksanakan tugas kerja.

4.2.2 Perhitungan Analisis Jalur (Path Analysis)

Bagian ini menjelaskan perhitungan pengaruh variabel gaya kepemimpinan transaksional (X₁) dan budaya organisasi (X₂) berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y), melalui variabel *intervening* motivasi (Z). Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan, maka diberlakukan *trimming theory* yaitu dengan menghilangkan atau menghapus jalur yang tidak signifikan. Berikut penghitungan hipotesis koefisien jalurnya:



Gambar 1. Hasil Analisis Jalur

- a. Pengaruh Langsung Antar Variabel-Variabel Studi
Terdapat beberapa pengaruh langsung antar variabel-variabel studi yang diuji diantaranya hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional (X₁) dengan kinerja karyawan (Y), budaya organisasi (X₂) dengan kinerja karyawan (Y), gaya kepemimpinan transaksional (X₁) dengan motivasi (Z), budaya organisasi (X₂) dengan motivasi (Z), motivasi (Z) dengan kinerja karyawan (Y). Hasil koefisien pengaruh langsung yang terbesar adalah pengaruh variabel motivasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,376 dengan arah positif. Artinya, semakin transaksional gaya kepemimpinan yang digunakan maka semakin besar motivasi yang diberikan kepada karyawan dalam melaksanakan tugas kerja.

Tabel 5. Pengaruh Langsung Antar Variabel

Pengaruh Langsung		Variabel Endogen
		Kinerja Karyawan (Y)
Variabel Eksogen	Gaya Kepemimpinan Transaksional (X ₁)	0,276
	Budaya Organisasi (X ₂)	0,259
	Motivasi (Z)	0,376

Sumber: Lampiran (Data Diolah)

b. Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel-Variabel Studi

Terdapat beberapa pengaruh tidak langsung antar variabel-variabel studi yang diuji diantaranya hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional (X_1) dengan kinerja karyawan (Y) melalui motivasi (Z) dan budaya organisasi (X_2) dengan kinerja karyawan (Y) melalui motivasi (Z). Hasil koefisien pengaruh langsung yang terbesar adalah pengaruh variabel gaya kepemimpinan transaksional (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi (Z) sebesar 0,164 dengan arah positif. Artinya, semakin transaksional gaya kepemimpinan yang diterapkan maka secara tidak langsung akan semakin memotivasi kinerja karyawan.

Tabel 6. Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel

Pengaruh Tidak Langsung		Variabel Endogen
		Kinerja Karyawan (Y)
Variabel Eksogen	Gaya Kepemimpinan Transaksional (X_1)	$0,435 \times 0,376 = 0,164$
	Budaya Organisasi (X_2)	$0,389 \times 0,376 = 0,146$

Sumber: Lampiran (Data Diolah)

c. Pengaruh Total Antar Variabel-Variabel Studi

Pengaruh total variabel menghitung jumlah keseluruhan antara pengaruh langsung dan tidak langsung. Sebelumnya sudah dilakukan perhitungan nilai koefisien antara pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antar variabel.

1. Pengaruh total X_1 terhadap Y dan X_1 terhadap Y melalui

Pengaruh langsung : X_1 ke Y = 0,276

Pengaruh tidak langsung : X_1 ke Z ke Y = 0,164

Pengaruh Total : $0,276 + 0,164 = 0,44$

2. Pengaruh total X_2 terhadap Y dan X_2 terhadap Y melalui Z

Pengaruh langsung : X_2 ke Y = 0,259

Pengaruh tidak langsung : X_2 ke Z ke Y = 0,146

Pengaruh Total : $0,259 + 0,146 = 0,405$

Hasil total pengaruh antar variabel yang terbesar adalah total pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan transaksional (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan gaya kepemimpinan transaksional (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi (Z) sebesar 0,44. Artinya, semakin tinggi gaya kepemimpinan transaksional yang diterapkan dalam perusahaan akan semakin meningkatkan kinerja karyawan secara tidak langsung dapat memotivasi karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas kerja.

4.3 Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, dengan semakin baik gaya kepemimpinan transaksional yang diterapkan maka semakin baik pula kinerja karyawan yang dihasilkan. Hasil tersebut didukung oleh teori yang menyatakan kepemimpinan transaksional memungkinkan pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan *reward* dengan kinerja tertentu. Artinya, dalam sebuah transaksi bawahan dijanjikan untuk diberi *reward* bila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama (Pawar dan Eastman 1997).

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, semakin baiknya budaya organisasi yang diterapkan oleh perusahaan maka semakin tinggi pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut didukung oleh teori budaya menggambarkan pola atau gaya perilaku suatu organisasi sehingga karyawan baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku sejawatnya (Heskett dan Kotler 1997). Hal ini mendukung penelitian Prasetyono (2008) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, dengan semakin tinggi motivasi yang ada pada karyawan maka akan semakin tinggi pengaruh terhadap meningkatnya kinerja pada karyawan. Hasil tersebut didukung oleh Hasibuan dalam penelitian Retty (2012) dan mendukung penelitian Penelitian yang dilakukan oleh Annisa (2012) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi. Artinya, semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan transaksional maka semakin tinggi pengaruhnya terhadap pemberian motivasi terhadap karyawan. Hasil tersebut didukung Brahmasari dan Suprayetno (2008) mengemukakan bahwa peran kepemimpinan dalam organisasi adalah sebagai pengatur visi, motivator, penganalisis, dan penguasaan pekerjaan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Artinya, semakin baik budaya organisasi yang diterapkan maka akan semakin tinggi juga motivasi yang didapat oleh karyawan dalam melaksanakan tugas. Hasil tersebut didukung Heskett dan Kotler (1997) mengatakan bahwa budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, bahkan dalam suatu lingkungan persaingan pengaruh tersebut dapat lebih besar daripada faktor-faktor lain seperti struktur organisasi, alat analisis keuangan, kepemimpinan dan lain-lain.

5. KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel *intervening* pada PT. PLN (Persero) Area Jember. Penelitian menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi karyawan sehingga motivasi juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan sehubungan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi untuk meningkatkan budaya organisasi positif agar mampu mencapai target dengan baik.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain terbatasnya objek penelitian, tidak semua responden mengembalikan kuesioner yang dibagikan oleh peneliti dan variabel yang digunakan masih gaya kepemimpinan transaksional, budaya organisasi, motivasi dan kinerja karyawan. Berdasarkan keterbatasan yang telah dikemukakan diatas, maka beberapa saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya adalah menambahkan variabel yang digunakan seperti pendidikan dan pelatihan, kompensasi, dan lainnya agar hasil penelitian lebih baik dalam menjelaskan kinerja karyawan dan faktor yang mempengaruhinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, M. 1994. Handbook of Personal Management Practise. *Kopon Page Ltd., London.*
- Annisa, G. L. 2012. PENGARUH KOMUNIKASI DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN VARIABEL MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN (Studi Kuantitatif Pada PT Smartfren Telecom, Tbk Cab. Jember).
- Antonakis, J., B. J. Avolio, dan N. Sivasubramaniam. 2003. Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly* 14 (3):261-295.
- Anwar, P. M. 2004. Manajemen Sumber Daya Perusahaan: Cetakan Kelima, Penerbit PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Bass, B. M., B. J. Avolio, D. I. Jung, dan Y. Berson. 2003. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology* 88 (2):207.
- Bass, B. M., dan F. J. Yammarino. 1989. Transformational leaders know themselves better: STATE UNIV OF NEW YORK AT BINGHAMTON CENTER FOR LEADERSHIP STUDIES.
- Brahmasari, I. A., dan A. Suprayetno. 2008. Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal manajemen dan kewirausahaan* 10 (2):124-135.
- Cascio, W. F. 1995. Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work? *American psychologist* 50 (11):928.
- Dewananda, A. P. 2003. Analisis hubungan budaya perusahaan dengan kinerja karyawan:: Studi kasus pada CV, Universitas Gadjah Mada.
- Dewi, I. C., dan N. Herachwati. 2010. Analisis Dampak Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Pembelajaran Organisasi Pada Pt Bangun Satya Wacana Surabaya. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan/ Journal of Theory and Applied Management* 3 (3).
- Heskett, J. L., dan J. P. Kotler. 1997. Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja, Alih bahasa: Benyamin Molan. Jakarta: Simon & Schuster (Asia) Pte. Ltd.
- Hofstede, G., B. Neuijen, D. D. Ohayv, dan G. Sanders. 1990. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*:286-316.
- Howell, J. M., dan B. J. Avolio. 1993. Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology* 78 (6):891.
- Koesmono, H. T. 2005. Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur. *Jurnal manajemen dan kewirausahaan* 7 (2):171-188.
- Kurdi, M. Y. 2004. Pengembangan Kemitraan Pemerintah dan Swasta Dalam Bidang Infrastruktur.
- Locander, W. B., F. Hamilton, D. Ladik, dan J. Stuart. 2002. Developing a leadership-rich culture: The missing link to creating a market-focused organization. *Journal of Market-Focused Management* 5 (2):149-163.
- Lok, P., dan J. Crawford. 2004. The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. *Journal of management development.*
- Mangkunegara, A. P., dan A. Prabu. 2005. Perilaku dan budaya organisasi. *Bandung: Refika Aditama.*
- Mariam, R. 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening studi pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero), program Pascasarjana Universitas Diponegoro.

- Mathis, R. L., dan J. H. Jackson. 2001. *Manajemen sumber daya manusia*: Thomson Learning.
- Octaviana, N. 2011. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan (Pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta), UPN" VETERAN" YOGYAKARTA.
- Pawar, B. S., dan K. K. Eastman. 1997. The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management review* 22 (1):80-109.
- Payaman, S. 2005. Manajemen dan Evaluasi kinerja. *FE Universitas Indonesia, Jakarta*.
- Prasetyono, N. K. 2008. Analisis Kinerja Rumah Sakit Daerah Berdasarkan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Akuntabilitas Publik (Survei Pada Rumah Sakit Daerah Di Jawa Timur). *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) XI di Pontianak*.
- Rahmadin, S. 2010. Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Dengan Sikap Karyawan Terhadap Pekerjaan. *Malang: Universitas Islam Negeri Malik Ibrahim repository. upi.edu/operator/upload/s_a5051_0606524_chapter3.pdf*.
- Rahmat, N. 2006. Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Bandung), Thesis, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang.
- Rashid, Z. A., M. Sambasivan, dan J. Johari. 2003. The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of management development*.
- Rivai, V. 2004. Kepemimpinan. *Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada*.
- Robbins, S. P. 2001. *Organisational behaviour: global and Southern African perspectives*: Pearson South Africa.
- Robbins, S. P., dan T. A. Judge. 2006. Perilaku organisasi. *Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia*.
- Rosi Anwar, P. 2007. PROSES SOSIALISASI BUDAYA ORGANISASI STUDY DISKRIPITIF KUALITATIF PADA HOTEL KARTIKA WIJAYA BATU, University of Muhammadiyah Malang.
- Samsudin, S. 2005. Kepemimpinan dan Motivasi. *Jakarta: Ghalia Indonesia*.
- Sinaga, M. 2008. Pengaruh Budaya Organisasi dan Reward terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Soelong Laoet Medan, Tesis Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara. Dipublikasikan.
- Soedjono, S. 2005. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dan kepuasan kerja karyawan pada terminal penumpang umum di surabaya. *Jurnal manajemen dan kewirausahaan* 7 (1):22-47.
- Soeprihanto, J. 1998. Penilaian Kinerja dan Pengembangan Pegawai. *Yogyakarta: BPFE*.
- Sugiyono, P. 2008. Metodologi Penelitian Pendekatan Praktis dan Aplikatif: Bandung: Alfabeta.
- Sumantri, P. E. 2016. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Usaha Penjualan Mobil Bekas Di Kecamatan Purwokerto Selatan Kabupaten Banyumas. *Probisnis* 9 (2).
- Supomo, B., dan N. Indriantoro. 2002. Metodologi Penelitian Bisnis. *Cetakan Kedua, Yogyakarta*.
- Suyadi, P. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan. *Yogyakarta: BPFE*.
- Thoyib, A. 2005. Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep. *Jurnal manajemen dan kewirausahaan* 7 (1):60-73.
- Triyaningsih, S. 2012. Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Penghulu. *Jurnal manajemen sumber daya manusia* 2 (1).
- Waldman, D. A. 1994. The contributions of total quality management to a theory of work performance. *Academy of Management review* 19 (3):510-536.
- Waridin, M. 2006. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 7 (2):197-209.

Winardi, J. J., dan S. M. Ma'aruf. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Provinsi Aceh*.

Wirawan, N. 2007. Budaya dan Iklim Organisasi. *Jakarta: Salemba Empat*.