

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA PT. TIRTA INVESTAMA PANDAAN

Ekkar Wityanto Heru Subrata

excy.pfaza@gmail.com

PT. Tirta Investama Pandaan

C. Sri Hartati

Ruddy Wiroko

Universitas Wijaya Putra Surabaya

ABSTRACT

This study aims to analyze transformational leadership style, organizational culture on employee performance with work motivation which is moderated by PT Tirta Investama Pandaan. The population in this study were employees who worked in Manufacturing Area 2 of PT Tirta Investama Pandaan. The number of samples taken by 58 respondents with the sampling method was simple random sampling. The analysis tool used is multiple linear regression with SPSS and hypothesis testing. The results showed that transformational leadership style was not significant to employee performance, organizational culture was not significant to employee performance, transformational leadership style had a significant effect on employee work motivation, organizational culture significantly influenced work motivation; Transformational leadership style and organizational culture increase motivation towards performance, transformational leadership style and organizational culture improve performance with work motivation as a moderating variable.

Keywords: *transformational leadership style, organizational culture, job motivation, employee performance.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating pada PT Tirta Investama Pandaan. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada Manufacturing Area 2 PT Tirta Investama Pandaan. Jumlah sampel yang diambil 58 responden dengan metode pengambilan sampelnya adalah *simple random sampling*. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan SPSS dan pengujian hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja; gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memperkuat motivasi kerja terhadap kinerja, gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi.

Kata kunci: gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja, kinerja karyawan

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset terpenting perusahaan karena menjadi subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Agar perusahaan tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Berbagai upaya yang dilakukan oleh pihak pimpinan dalam organisasi, tujuannya meningkatkan kinerja karyawan.

Sumber daya perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum. Douglas (2000 dalam Mariam 2009:12) menjelaskan perusahaan membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi.

Kinerja karyawan yang merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat berwujud, dilihat, dihitung jumlahnya. Tetapi dalam banyak hal hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan persoalan, inovasi baru suatu produk barang atau jasa, bisa juga merupakan penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien.

Satu unsur yang penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan adalah pemimpin yang mampu memengaruhi bawahannya dan mengikutsertakan bawahan secara aktif dalam mencapai tujuan organisasi melalui gaya kepemimpinan yang sesuai. Adanya keterkaitan atasan dan bawahan diharapkan dapat melahirkan situasi yang harmonis sehingga menimbulkan kerjasama yang baik dalam mencapai tujuan perusahaan. Untuk itu organisasi memerlukan pemimpin yang reformis yang mampu menjadi motor penggerak perubahan (*transformation*) sehingga

tercipta kerjasama yang baik antara pimpinan dan bawahan. Sisi transformasi yang terjadi bukan hanya pada struktur organisasi saja, namun seorang pemimpin mampu mendongkrak motivasi dan komitmen karyawan, menciptakan komunikasi yang efektif dan budaya organisasi yang positif demi produktivitas kerja (kinerja) yang makin meningkat.

Gaya seorang pemimpin seperti demikian diharapkan muncul pada banyak sektor atau bagian/departemen dan bertumbuh-kembang setiap waktu, yaitu gaya kepemimpinan transformasional. Satu gaya kepemimpinan yang menekankan pada pentingnya seorang pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para bawahan untuk berprestasi melampaui harapannya (Burns dalam Dewi, 2012:15) adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Perusahaan air minum dalam kemasan PT Tirta Investama Pandaan adalah anak perusahaan dari Danone Aqua Indonesia yang berkantor pusat di Jakarta. Sebagai anak perusahaan yang telah lama berdiri, tentu banyak pula yang mewarnai hiruk-pikuknya komunikasi baik sistem maupun budaya. Dalam hal ini yang menjadi perhatian adalah adanya budaya lokal tidak dapat dihilangkan dari suatu organisasi ini, meski tak jarang pula budaya dari organisasi induk tetap terus dimasukkan sebagai pemahaman bagi semua anggota organisasi.

Budaya organisasi (*corporate culture*) acapkali diterjemahkan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi yang berbeda dengan organisasi lain (Waridin dan Masrukhin, 2006 dalam Nizar 2015). Banyak pakar menyebutkan budaya organisasi dapat menjadi basis adaptasi dan kunci keberhasilan organisasi sehingga banyak penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi nilai-nilai atau

norma-norma perilaku yang bisa memberikan kontribusi besar bagi keberhasilan organisasi (Abdul Rashid *et al.*, 2003). Namun relatif sedikit yang mencoba menghubungkan budaya organisasi dengan variabel-variabel sumber daya manusia yang penting, khususnya kinerja karyawan (Pool 2000).

Selain gaya kepemimpinan transformasional, dorongan atau motivasi juga menjadi hal yang penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Mangkunegara (2009:93) menjelaskan motif merupakan dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya.

Faktor motivasi perlu untuk diperhatikan oleh perusahaan karena motivasi merupakan sarana yang dapat mendorong karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan. Satu teori motivasi terkait dengan kebutuhan individu adalah teori Maslow. Maslow berpendapat, seseorang bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Hierarki kebutuhan Maslow dalam Mathis dan Jackson (2011:115) mengelompokkan kebutuhan menjadi lima kategori yang naik dalam urutan tertentu. Sebelum kebutuhan yang lebih mendasar terpenuhi, seseorang tidak akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Jika kebutuhan atau motivasi dapat terpenuhi (tinggi), maka kinerja karyawan juga tinggi (Miswan, 2010:1).

Berdasarkan uraian diatas maka penelitian ini mempunyai beberapa tujuan, yaitu : untuk mendeskripsikan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi yang dimoderasi oleh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Tirta Investama Pandaan; untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan di PT Tirta Investama Pandaan; untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan di PT

Tirta Investama Pandaan; untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Tirta Investama Pandaan; untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Tirta Investama Pandaan; untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang melalui motivasi kerja di PT Tirta Investama Pandaan; untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang melalui motivasi kerja di PT Tirta Investama Pandaan; untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Tirta Investama Pandaan.

Ada beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan Gaya kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan baik secara terpisah maupun dalam serangkaian yang menjadi tema penelitiannya. Pertama penelitian Quinnati Solechah *et al.* (Jurnal Profit Vol 7 No.1,2012 :157-167) yang berjudul 'Gaya Kepemimpinan Transformasional, Karakteristik Individu dan Motivasi Karyawan Pengaruhnya terhadap Kinerja karyawan (studi pada Perusahaan Umum Jasa Tirta 1 Malang)'. Hasil penelitiannya menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional, karakteristik individu dan motivasi karyawan terbukti berpengaruh signifikan baik secara parsial maupun secara simultan.

Kemudian penelitian Lila Tintami *et al.* (Diponegoro Journal of Social and Politic,2012: 1-8) berjudul 'Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan melalui Disiplin Kerja pada Karyawan Harian SKT Megawon II PT. Djarum Kudus'. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun secara simultan.

Penelitian oleh Nugi Keran K. dengan judul 'Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di Yayasan Bintang Timur Tangerang'. Hasil penelitian menggambarkan semua variabel berpengaruh terhadap kinerja karyawan kecuali variabel kompensasi.

TINJAUAN TEORETIS

Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil yang dicapai karena termotivasi dengan pekerjaan dan puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Tiap individu cenderung akan dihadapkan pada hal-hal yang mungkin tidak diduga sebelumnya di dalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan sehingga melalui bekerja dan pertumbuhan pengalaman, seseorang akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya (Maharjan 2012 dalam Juniantara 2015:39). Sumber daya manusia pada suatu organisasi adalah yang merancang, menghasilkan dan meneruskan pelayanan-pelayanan. Sasaran manajemen sumber daya manusia satu diantaranya adalah menciptakan kegiatan-kegiatan yang merupakan kontribusi menuju *superior organization performance*. Yualina dan Suhana (2012) dalam Astuti dan Dharmadiaksa (2014) menyatakan kinerja merupakan tingkat keberhasilan yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibandingkan dengan standar kerja atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati sebelumnya.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang sesuai dengan tujuan organisasi, yakni kualitas kerja, kuantitas kerja, efisiensi, dan kriteria efektivitas lainnya (Gibson *et al.*, dalam Budaya Organisasi oleh Asri Laksmi Riani, 2011:98). Dalam pembentukannya, kinerja mengacu kepada beberapa indikator menurut Bernadin dan Russell dalam Gomes dalam Asri Laksmi Riani (2011: 100) antara lain (1) *Quantity of work*: jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan; (2) *Quality of work*: kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan

kesiapannya; (3) *Job knowledge*: luasnya pengetahuan melalui pekerjaan dan ketrampilannya; (4) *Creativeness*: keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul; (5) *Cooperation*: kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi; (6) *Dependability*: kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja; (7) *Initiative*: semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya; (7) *Personal Qualities*: menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2004 dalam Rani Mariam, 2009:22). Lebih lanjut Rivai menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

Soedjono (2005) dalam Mariam (2009:23) menyebutkan tujuh kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni:(1) Kualitas, hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan; (2) Kuantitas, jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan; (3) Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain;

(4) Efektivitas, pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian; (5) Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan; (6) Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya, dan (7) tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

Motivasi Kerja

Shanthakumary (2012 dalam Juniantara, 2015:45) menunjukkan karyawan yang memiliki tingkat yang lebih tinggi motivasi diri untuk berprestasi tampil baik dari pada guru yang memiliki tingkat yang lebih rendah dari itu. Akhirnya studi ini menunjukkan otoritas terkait untuk mempertimbangkan motivasi diri untuk berprestasi sebagai salah satu faktor penting dalam merekrut dan melatih mereka.

Chaudhary *et al.* (2012 dalam Juniantara, 2015:47) dalam studinya menunjukkan, motivasi karyawan memiliki dampak langsung pada produktivitas dan pertumbuhan. Seorang karyawan sangat termotivasi melaksanakan yang terbaik dalam setiap tugas dan tanggungjawabnya. Peningkatan kinerja pekerjaan karyawan akan menambah nilai organisasi itu sendiri dan produktivitas karyawan. Selain itu hasil percobaan penelitiannya menunjukkan motivasi karyawan telah memberikan penghargaan kepada karyawan dan organisasi akan menjaga kesetiaan karyawan pada klimaks yang tinggi. Selain itu, karyawan akan percaya dengan organisasi, pengawas dan manajemen puncak.

Motivasi merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan kegairahan yang pada akhirnya dapat bermuara kepada peningkatan prestasi individu dan tentunya juga berbias kepada peningkatan prestasi organisasi. Menurut Robbins dalam Hasibuan (2008:96), motivasi sebagai kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian

tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu. Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih mendasar sebelum mengarahkan perilakunya untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Asumsi lain ialah orang mempunyai keinginan untuk maju sehingga setelah kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi maka orang tersebut akan bergerak memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi.

Motivasi merupakan satu hal yang memengaruhi perilaku manusia. Motivasi disebut juga sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhan-kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa ke arah yang optimal.

Motivasi berfungsi sebagai penggerak atau dorongan kepada para pegawai agar mau bekerja dengan giat demi tercapainya tujuan perusahaan secara baik. Manullang (2004) menyatakan motivasi adalah memberikan daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya. Menurut McCormick dalam Mangkunegara (2000) motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Nawawi (2003) menyatakan motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan yang berlangsung secara sadar. Perusahaan bukan saja mengharapkan pegawai mampu, cakap dan terampil tapi yang terpenting mereka dapat bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.

Kekuatan motivasi pegawai untuk bekerja/berprestasi secara langsung tercermin dari upayanyaseberapa jauh ia bekerja keras. Upaya ini mungkin

menghasilkan prestasi kerja yang baik atau sebaliknya. Pada penelitian ini motivasi internal atau motivasi kerja menjadi variabel moderasi yang bisa menjembatani kinerja dengan memanfaatkan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi.

Berdasar uraian diatas dan penelitian terdahulu maka bisa disusun hipotesis (H₁) : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Unsur yang penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan adalah pemimpin yang mampu memengaruhi bawahannya dan mengikutsertakan bawahan secara aktif dalam mencapai tujuan melalui gaya kepemimpinan yang sesuai. Adanya keterkaitan atasan dan bawahan diharapkan dapat melahirkan situasi yang harmonis sehingga menimbulkan kerjasama yang baik dalam mencapai tujuan perusahaan. Untuk itu organisasi memerlukan pemimpin yang reformis yang mampu menjadi motor penggerak perubahan (*transformation*) sehingga tercipta kerjasama yang baik antara pimpinan dan bawahan.

Pemimpin transformasional sering disebut kepemimpinan kharismatik. Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut dibandingkan kepemimpinan transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan memengaruhi yang luar biasa (Robbins dan Judge, 2008:90).

Imam Wahjono (2010:294) mengemukakan, kepemimpinan transformasional yang otentik mengandung empat komponen yakni: (1) *idealized influence* dari pemimpin adalah memimpikan, yakin dan membentuk standar yang tinggi usaha penyamaannya; (2) *inspirational motivation* akan menjadi bekal para pengikut dalam menghadapi tantangan untuk mencapai tujuan; (3)

intellectual stimulation dari kepemimpinan transformasional membantu para pengikut untuk menjawab asumsi dan untuk membangkitkan solusi yang lebih kreatif terhadap masalah-masalah yang dihadapi; (4) *individualized consideration* dari kepemimpinan transformasional memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu dan mendampingi, memonitor dan menumbuhkan peluang.

Aspek utama dari kepemimpinan transformasional adalah penekanan pada pembangunan pengikut. Yukl (2010:316) mengemukakan beberapa pedoman untuk pemimpin transformasional, yaitu menyatakan visi dan misi yang jelas dan menarik, menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dipercaya, bertindak secara rahasia dan optimis, memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut, menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting, memimpin dengan memberikan contoh, memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu. Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang.

Berdasar uraian diatas dan penelitian terdahulu maka bisa disusun hipotesis (H₂) : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja; H₃: Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan; H₄: Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi kerja.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan

kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat (Soedjono, 2005).

Dalam kehidupan sehari-hari seseorang tidak akan terlepas dari lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif maka harus didukung norma-norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Pada dasarnya seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk suatu budaya yang dapat mengakomodasi kepentingan semua pihak, agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Yaitu budaya tempat individu berada, seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya (Koesmono, 2005).

Abdullah dan Arisanti Herlin (2010) mengatakan ikatan budaya tercipta oleh masyarakat baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak.

Menurut McShane dan Von Glinow (Widodo, 2011) budaya organisasi adalah pola dasar dari nilai-nilai dan asumsi bersama yang mengatur cara karyawan dalam suatu organisasi memikirkan dan bertindak berdasarkan masalah dan peluang. McShane dan Von Glinow juga mengatakan, budaya organisasi yang kuat memiliki potensi meningkatkan kinerja dan sebaliknya bila budayanya lemah mengakibatkan kinerja menurun. Budaya organisasi memiliki tiga fungsi penting yaitu sebagai sistem pengawasan, perekat hubungan sosial, dan saling memahami.

Berdasar uraian diatas dan penelitian terdahulu maka bisa disusun hipotesis (H₅): Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja; H₆: Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan; H₇: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan melalui Motivasi kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian survey atau *explanatory survey* yaitu suatu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan mengandalkan kuesioner sebagai instrument pengambilan data. Menurut Kerlinger dalam Sugiyono (2006:7) yang disebut dengan *explanatory survey* adalah jenis penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun populasi kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data sampel yang diambil dari populasi, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi dan hubungan-hubungan antarvariabel.

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur yang terkenal dengan mereknya, yakni sebuah perusahaan air minum dalam kemasan Aqua yang merupakan anak perusahaan Danone Aqua Indonesia yaitu PT Tirta Investama Pandaan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, penelitian yang mengembangkan dan menggunakan model-model matematis, teori-teori dan/atau hipotesis yang berkaitan dengan fenomena.

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan air minum dalam kemasan, yaitu PT Tirta Investama di Pandaan yang beralamatkan Jl. Raya Surabaya-Malang Km 48,5 desa Karangjati, khususnya Manufacturing Area 2-Bima yang memproduksi air minum dalam kemasan 500ml dan 600ml.

Organisasi dalam perusahaan atau lebih tepatnya departemen manufaktur area 2 - Bima dengan karyawan yang telah bekerja di gedung Bima sebagai tenaga

manufaktur berbagai level, dari level pelaksana hingga level pengawas pada periode observasi bulan Juni 2017 sampai dengan Desember 2017.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Manufaktur Area 2 - Bima di PT Tirta Investama Pandaan sebanyak 138 karyawan yang memproduksi Aqua kemasan 600 ml dan 500 ml. Dari populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Manufaktur Area 2 - Bima di PT Tirta Investama Pandaan sebanyak 138 karyawan yang memproduksi Aqua kemasan 600ml dan 500ml, maka diambil sebanyak 58 orang responden.

Sedangkan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling* yaitu pengambilan sampel yang dilakukan dengan cara acak tanpa memerhatikan strata yang ada dalam populasi. Agar sampel yang didapat terdistribusi dengan baik, maka populasi juga harus dibuat acak/tidak urut. Untuk memenuhi standar error sampel, maka digunakan rumus slovin.

Menurut Husein Umar (1998) dalam Prihatin at al., yang menjelaskan teori Slovin dengan asumsi populasi berdistribusi normal maka rumus yang digunakan:

$$n = N / (1 + N e^2)$$

Berdasarkan rumus di atas populasi yang nantinya akan diambil sebagai sampel oleh peneliti adalah dengan nilai kritis (e) atau batas ketelitian 10% sehingga dapat dihitung:

$$n = \frac{138}{1+138 \times 0,1^2} = \frac{139}{2,39}$$

$$n = 58 \text{ orang.}$$

N = jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 138 orang karyawan.

n = jumlah sampel yang akan dijadikan banyaknya responden, yaitu sebanyak 58 orang karyawan.

Metode Analisis Data

Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul dalam penelitian kuantitatif (Sani dan Maharani, 2013:61). Untuk melakukan peramalan besarnya nilai

terikat bila nilai variabel bebas variabel bebas telah diketahui atau sebaliknya untuk mengetahui pengaruh variabel bebas bila variabel terikat telah diketahui.

Persamaan regresi linier:

$$\hat{Y} = a + b_1X_1$$

Untuk menjawab pengaruh langsung variabel bebas terhadap variabel tidak bebas, dan persamaan regresi linier berganda:

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

$$\hat{Y}_1 = Py_1X_1 + Py_1X_2 + Py_1.e_1$$

$$\hat{Y}_2 = Py_2X_1 + Py_2X_2 + Py_2.e_2$$

Dimana:

Y2 = Kinerja Karyawan

Y1 = Motivasi Kerja

X1 = Gaya Kepemimpinan

Tranformasional

X2 = Budaya Organisasi

a = konstanta

b1, b2, b3 = Parameter yang dicari

Py1, Py2 = Parameter yang dicari

e = Standar error

Analisis jalur untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel bebas dengan variabel terikat dan melalui variabel intervening. Dengan memerhatikan nilai signifikansi pada tabel output pengolahan data yaitu nilai sig < 0,05.

HASIL DAN PEMBAHASAN

AQUA lahir atas ide Tirta Utomo SH (1930-1994). Beliau pencetus industri air minum dalam kemasan (AMDK) di Indonesia melalui PT. Golden Mississippi pada tanggal 23 Februari 1973. Pembangunan pabrik pertama ada di Pondok Ungu, Bekasi - Jawa Barat, dan produksi pertama dilakukan pada tanggal 1 Oktober 1974. Tirta Utomo dan Slamet Utomo mempelajari cara memproses air minum dalam kemasan di perusahaan Polaris mulai dari bentuk botol kaca, merk mesin pengolahan air sampai mesin pencuci dan lain-lain. Konsultan mengusulkan menggunakan nama AQUA karena cocok terhadap *image* air minum dalam botol tidak sulit diucapkan, lalu dia mengganti nama Puritas menjadi AQUA. Pada tahun 1981, mulai diproduksi AQUA

dari kemasan plastik (PET/*Poly Ethylene Terephthalate*) ukuran 1500ml, 500ml.

Tahun 1982, Tirta mengganti bahan baku yang semula dari sumur bor ke mata air pegunungan yang mengalir sendiri. Pada 1 Maret 1990, PT Golden Mississippi *go public* dan dirubah namanya menjadi PT. Aqua Golden Mississippi. Pada tahun 1991, pengembangan produk dalam bentuk kemasan jenis PET (*polyethylene terephthalate*) yaitu jenis bahan plastic *polymer* yang mudah dibentuk, AQUA menjadi pabrik air mineral pertama yang menerapkan sistem produksi *in-line* (proses kemasan bersambung dengan sistem pengisian produk). Pada tahun 1998, Pada 4 September 1998, terjalin kerjasama dengan masuknya saham Danone (Prancis) dalam induk perusahaan AQUA Group, yaitu PT. Tirta Investama (TIV) dan berdampak pada kualitas produk. Yang tergabung dalam Danone Aqua Group adalah PT Tirta Investama merupakan pabrik-pabrik yang berada di seluruh Indonesia, PT Aqua Golden Mississippi di Mekarsari-Jawa Barat, PT Tirta Sibayakindo di Berastagi-Sumatera Utara dan IBIC Sdn.Bhd –Brunei Darussalam.

Untuk memenuhi kebutuhan pasar yang meningkat, maka dibuka lisensi untuk memproduksi AQUA di wilayah Jawa Timur. Setelah 2 tahun meneliti, akhirnya diputuskan untuk mendirikan pabrik di Pandaan. Pabrik ini mula-mula bernama "PT Tirta Jaya Utama" dan diresmikan oleh Bupati Pasuruan tanggal 28 April 1984. Menempati luas tanah 6.200 m² berada di Jl. Raya Surabaya-Malang km 48,5 Desa Karangjati, Kecamatan Pandaan, dengan jumlah karyawan 28 orang, kemasan yang diproduksi : 5 gallon, 1500 ml dan 625 ml. Tahun 1985 nama perusahaan diganti menjadi "PT Tirta Jayamas Unggul" dan pada tahun 2000 diganti lagi menjadi "PT Tirta Investama" Pandaan, dengan jumlah karyawan saat ini sebanyak 1.294 orang.

Tahun 2001 peluncuran logo baru Aqua dan meluncurkan varian baru Aqua Splash of Fruit. PT Danone Aqua bergerak di bidang minuman dengan Aqua

merupakan produk utama yang dihasilkan. Akan tetapi, seiring ketatnya persaingan di bidang minuman terutama isotonic, tanggal 27 September 2005, Aqua memproduksi Mizone merupakan produk minuman isotonic yang rasanya hampir sama dengan Pocari Sweat hanya saja Mizone lebih beraneka rasa. Aqua terus memikirkan untuk mengambil keputusan diversifikasi produk yang selama ini masih dalam bidang minuman untuk mempertahankan posisi di pasaran.

PT Tirta Investama Pandaan saat ini memproduksi berbagai kemasan produk antara lain: 5 Gallon AQUA, 1500ml AQUA, 750ml AQUA, 600ml AQUA, 240ml AQUA dan 500ml MIZONE dengan 4 rasa buah. Area proses tersebar di beberapa gedung yang dapat disebut *area manufacturing dan support functionnya*.

Karakteristik responden dalam penelitian ini berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan dan masa kerja. Dari jumlah reponden sebanyak 58 orang semuanya mengisi dan mengembalikan kuesioner. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat diketahui karyawan Manufacturing Area-2 PT Tirta Investama Pandaan yang menjadi responden dalam penelitian ini sebanyak 49 responden (84.5 %) berjenis kelamin pria; dan sebanyak 9 responden perempuan (15.5%).

Karakteristik responden berdasarkan kelompok umur dapat diketahui karyawan Manufacturing Area-2 PT Tirta Investama Pandaan yang menjadi responden dalam penelitian ini yang berumur 20-29 tahun sebanyak 2 orang (34%); berumur 30-39 tahun sebanyak 31 orang (35.4%), berumur 40-49 tahun sebanyak 19 orang (32.8%) dan berumur 50 tahun lebih sebanyak 6 orang (10.3%).

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat diketahui karyawan Manufacturing Area-2 PT Tirta Investama Pandaan yang menjadi responden dalam penelitian ini yang berpendidikan terakhir SMP sebanyak 12 orang (20.7%); berpendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 33 orang (56.9%),

berpendidikan terakhir Diploma sebanyak 4 orang (6.9%) dan yang berpendidikan terakhir Sarjana yaitu sebanyak 9 orang (15.5%).

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat diketahui karyawan Manufacturing Area-2 PT Tirta Investama Pandaan yang menjadi responden dalam penelitian ini yang mempunyai masa kerja 0-10 tahun sebanyak 8 orang (13.8%); selama 11-15 tahun sebanyak 16 orang (27.6%), selama 16-20 tahun sebanyak 16 orang (27.6%), dan selama 21-30 tahun sebanyak 18 orang (31.0%).

Pembahasan

Analisis Koefisien Jalur 1

Koefisien jalur dapat dilihat pada hasil olah data regresi pada tabel coefficients atas kedua variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi terhadap Motivasi kerja adalah:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.564 ^a	.318	.293	3.417

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan transformasional, Budaya organisasi

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	299.416	2	149.708	12.822	.000 ^b
Residual	642.187	55	11.676		
Total	941.603	57			

a. Dependent Variable: Motivasi kerja

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan transformasional, Budaya organisasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	26.980	5.205		5.184	.000
	Budaya organisasi	.412	.129	.524	3.181	.002
	Kepemimpinan transformasional	.063	.200	.052	.315	.754

a. Dependent Variable: Motivasi kerja

Sumber: Data primer diolah

Mengacu pada output regresi model 1 pada tabel di atas dapat diketahui nilai signifikansi dari variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0.754. Karena lebih besar dari 0.05 maka dapat diartikan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Untuk variabel budaya organisasi diketahui nilai signifikansi sebesar 0.002, yang berarti berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Diketahui untuk mendapatkan nilai koefisien jalur dengan menggunakan data R square yang terdapat pada tabel model summary, kemudian dapat dihitung melalui rumus:

$$e1 = \sqrt{(1 - R^2)}$$

Nilai R Square diketahui sebesar 0.318 pada tabel model summary. Hal ini menunjukkan kontribusi atau sumbangan pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja adalah sebesar 31,8%. Sementara sisanya sebesar 68,2% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Dan untuk nilai koefisien jalur ini (e1) dapat diperoleh dengan rumus di atas, yaitu :

$$e1 = \sqrt{(1 - R^2)}$$

$$e1 = \sqrt{(1 - 0.318)}$$

$$e1 = \sqrt{(0.682)} = 0.826$$

Dengan demikian diperoleh diagram jalur model struktur 1 sebagai berikut :

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.564 ^a	.318	.293	3.417

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan transformasional, Budaya organisasi

Sumber: Data primer diolah

Analisis Koefisien Jalur 2

Koefisien jalur dapat dilihat pada hasil olah data regresi pada tabel coefficients atas kedua variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya

organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.596 ^a	.355	.319	3.628

a. Predictors: (Constant), Budaya organisasi, Motivasi kerja, Kepemimpinan transformasional

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	391.474	3	130.491	9.916	.000 ^b
1 Residual	710.612	54	13.159		
1 Total	1102.086	57			

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

b. Predictors: (Constant), Budaya organisasi, Motivasi kerja, Kepemimpinan transformasional

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
2	(Constant)	13.618	6.742		2.020	.048
	Motivasi kerja	.589	.143	.544	4.115	.000
	Kepemimpinan transformasional	-.090	.213	-.069	-.425	.672
	Budaya organisasi	.114	.149	.135	.765	.448

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Sumber: Data primer diolah

Dapat dilihat pada output regresi model 2 pada tabel di atas dapat diketahui nilai signifikansi dari variabel Kepemimpinan transformasional sebesar 0.672, karena lebih besar dari 0.05 maka dapat diartikan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja kerja. Demikian analisis jalur gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak

langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Untuk variabel budaya organisasi diketahui nilai signifikansi sebesar 0.448, yang berarti juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja kerja. Analisis jalur budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Kemudian untuk variabel motivasi kerja diketahui nilai signifikansi sebesar 0.000, yang berarti berpengaruh signifikan terhadap kinerja kerja.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
2	.596 ^a	.355	.319	3.628

a. Predictors: (Constant), Budaya organisasi, Motivasi kerja, Kepemimpinan transformasional

Nilai R Square diketahui sebesar 0.355 pada tabel model summary di atas, hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh Kepemimpinan transformasional, Budaya organisasi dan Motivasi kerja terhadap Kinerja karyawan adalah sebesar 35.5%. Sementara sisanya sebesar 64.5% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

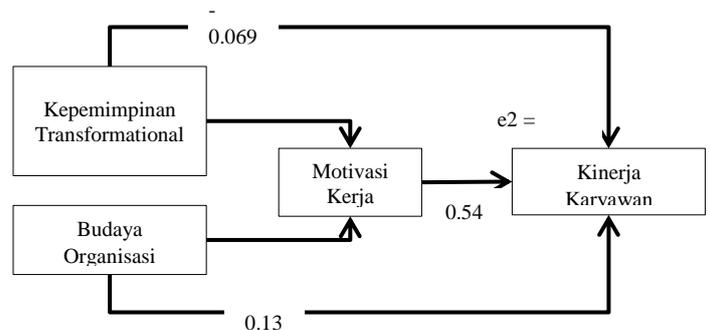
Dan untuk nilai koefisien jalur ini (e2) dapat diperoleh dengan rumus tersebut di atas, yaitu:

$$e2 = \sqrt{(1 - R^2)}$$

$$e2 = \sqrt{(1 - 0.355)}$$

$$e2 = \sqrt{(0.645)} = 0.803$$

Dengan demikian diperoleh diagram jalur model struktur 2 sebagai berikut:



Dari hasil penelitian ini diketahui gaya kepemimpinan transformasional

memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebesar -0.069. Nilai ini ternyata lebih kecil jika dibandingkan dengan pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan (0.269). Artinya, gaya kepemimpinan transformasional sudah tepat diterapkan pada karyawan Manufacturing Area 2 PT Tirta Investama Pandaan, tetapi kalau melalui motivasi kerja pengaruhnya lebih kecil yaitu sebesar -6,9% daripada pengaruh langsung terhadap kinerja sebesar 26,9%.

SIMPULAN

Terdapat adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi yang dimoderasi oleh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Tirta Investama Pandaan secara signifikan. Gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan di PT Tirta Investama Pandaan bahwa secara langsung terdapat pengaruh tidak signifikan. Budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan di PT Tirta Investama Pandaan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan.

Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Tirta Investama Pandaan bahwa secara langsung terdapat pengaruh tidak signifikan. Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Tirta Investama Pandaan bahwa secara langsung terdapat pengaruh tidak signifikan. Menunjukkan bahwa secara tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional melalui motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Tirta Investama Pandaan. Secara tidak langsung Budaya organisasi melalui motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Tirta Investama Pandaan. Secara langsung motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Tirta Investama Pandaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aqua Corp.Comm. 2017. November. *AQUALITA* Edisi 06. Media Informasi & Komunikasi Danone Aqua Group, p. 03.
- Arifana, Dian. 2016. Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Gaya Kepemimpinan Serta Dampaknya Pada Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Di PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Purna Bakti Cabang Jember. Retrieved January 01, 2018.
- Brahmasari Ida Ayu, Agus 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) Pasca Sarjana Universitas 17 Agustus. Surabaya. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol 10, No 2, SEPTEMBER 2008: hal.124-135.
- Deny, F. 2012. Definisi Kepemimpinan dan macam-macam Gaya Kepemimpinan. Retrieved December 16, 2017, from Felix Deny: <http://felixdeny.wordpress.com>.
- Denyexaudian. 2015, November 02. *Jurnal Budaya Organisasi*. Retrieved December 16, 2017, from Exaudian: <http://exaudian.wordpress.com>
- Dessler, Gary, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke sepuluh. PT Intan Sejati. Klaten.
- Dewi, Sarita, Permata. 2012. Pengaruh Pengendalian Internal Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta (Studi Kasus Pada SPBU Anak Cabang Perusahaan RB. Group). *Jurnal Nominal/Volume I Nomor 1/Tahun 2012*. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.

- Ekaningsih, Ana Sari. 2012. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja dengan Persepsi Lingkungan Kerja sebagai Pemoderasi. Pada Satuan Polisi Pamong Praja. Kota Surakarta. *Journal Sciocienta Kopertis Wilayah XI Kalimantan*. Vol 4, No 1. pp. 19-30.
- Fajra, Kurniadi Febria. 2011. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Badan Skripsi Manajemen Fakultas Ekonomi Andalas Padang.
- Gary, Dessler. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia. edisi ke-10 jilid 1*. Jakarta Barat. PT Indeks.
- Gibson, Ivancevich, dan Donnely, 2004. *Organisasi*. PT Erlangga. Jakarta.
- Hakim, A. K. 2011. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai. *Jurnal Manajemen & Bisnis Vol 11 No.02 Oktober ISSN 1693-7619*, 170-184.
- Handri Nawawi. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Cetakan Kelima. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu, 2007. *Organisasi dan Motivasi*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Husein, Umar, 2002. *Metode Riset Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Hutomo, Prihatin Tiyanto Priagung. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan di Kabupaten Jepara). Serat Acitya - *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*. Retrieved July 22, 2018.
- Indra Kharis, 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi kerja sebagai Variabel Intervening (studi pada karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol 3 No.1 Maret*. administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id, 1-9.
- Juniantara, I. W. 2015. Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Denpasar. Universitas Udayana. Denpasar.
- Koesmono, H. 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 & Kewirausahaan Vol 7. No.2 September*, 171-188.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*, Penerjemah Vivin Andhika Yuwono, Shekar Purwanti, Th. Arie Prabawati dan Winong Rosari. Edisi 10. Yogyakarta: ANDI.
- Mamik. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Industri Kertas Jawa Timur. *Majalah Ekonomi, (1): h: 82-99*.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Pertama, Bandung: Rosdakarya.
- Manulang, M., 1994. *Manajemen Personalialia*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Mariam, Rani. 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)). Universitas Diponegoro. Semarang.
- Mathis, L, Robert, dan Jackson, John, H. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku II, Penerjemah: Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Salemba Empat. Jakarta.
- Mayasari, Financia. 2011. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap

- Produktivitas Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan Pada PT. PLN Persero Area Pelayanan dan Jaringan Jember. *Tesis*. Universitas Jember.
- Miswan. 2010. Kepemimpinan, Iklim Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Pegawai Negeri Sipil Pada Universitas Swasta di Kota Bandung (Studi Pada Jurusan/Program Studi di Lingkungan Universitas Swasta Se-Kota Bandung). *Tesis*. STIA Bandung, tidak dipublikasikan.
- Notoatmodjo, Soekidjo, 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. PT Rineka Cipta. Jakarta.
- Quinnati Solechah, Djahur Hamid, Hamidah Nayati Utami. 2012. Gaya Kepemimpinan Transformasional, Karakteristik Individu dan Motivasi Karyawan, Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Profit Vol 7 No.1*, 157-167.
- Riani, Asri Laksmi. 2011. *Budaya Organisasi*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Riduwan dan Kuncoro, Engkos Achmad. 2006. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Alfabeta. Bandung.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani S. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik-Ed. 2*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Riyadi, Selamat.2011. Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*, 13(1): h: 40-45.
- Robbins, Stephen P., dan Judge, Timoty A. 2008. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*, Terjemahan: Diana Angelica, Ria Cahyani dan Abdul Rosyid, Buku 2, Edisi 12. Salemba Empat. Jakarta.
- Roy Johan Agung Tucunan, Wayan Gede Supartha, I Wayan Gede Riana. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 3.9 ISSN 2337-3067*, 533-550.
- Simanjuntak, Payaman, 2005. Manajemen Kinerja. *Jurnal Ekonomi Universitas Indonesia*. Jakarta.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Efendi. 2012. *Metode Penelitian Survei*. Edisi Revisi. LP3ES. Jakarta.
- Soeharyo, S. dan Sopiah, 2008. *Perilaku Organisasional*. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Sudarmadi. 2007. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Tesis Magister Manajemen UNDIP Semarang*.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2010. *Metode Peneliltian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Edisi kelimabelas. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Thoyib, Armanu. 2005. Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja: Pendekatan Konsep. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*. Vol.7. No.1. Maret
- Tintami, L., Pradhanawati, A., & Susanto, H. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformational terhadap Kinerja Karyawan melalui Disiplin Kerja pada Karyawan harian SKT Megawon II PT DJarum Kudus. *Diponegoro Journal of Social and Politic*, 1-8.

- Trias Waliningsuci, M. Al Musadieg, Djamhur Hamid. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Entrepreneur Independent Bank (EIB) Indonesia Surabaya). Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
- Wahjono, Sentot Imam. 2010. *Perilaku Organisasi*. Edisi Pertama. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Waridin dan Masrukhin. 2006. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. *EKOBIS*. Vol.7. No.2. Juni
- Wibowo. 2011. *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Rajawali Pers. Jakarta.
- Yukl, Gary. 2010. *Leadership in Organization*. Alih Bahasa oleh Udaya Jusuf: Kepemimpinan dalam Organisasi. Prehallindo. Jakarta.