

**Pengaruh Budaya Organisasi
Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan
Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

***Influence of Corporate Culture
and Leadership Style Toward Employee Performance
with Job Satisfaction as Intervening Variable***

HAWIK ERVINA INDIWORO

Magister Manajemen Universitas Diponegoro
Jln. Erlangga Tengah No. 17 Semarang 50424
Tel. 024.8440841, e-mail vi2en_1983@yahoo.com

Diterima 18 Januari 2009; Disetujui 28 Februari 2009

Abstract : The purpose of this paper is to analyst the influence of corporate culture and leadership style toward job satisfaction to enhance employee performance. Using these variables, for instance Bass dan Avolio, (1993); Tierney et al., (1999), Lund, (2003), Chen (2004), dan Nahar, (2004), discovered effect corporate culture and leadership style toward job satisfaction to increase employee's performance. The study was conducted at PT. Bank Bukopin Semarang Branches, the sample size is about 141 employee, using the Structural Equation Modelling (SEM). The results show that corporate culture and leadership style has positive significance effect on job satisfaction and increase employee performance. The effect of leadership style on job satisfaction is 0,47; The effect of corporate culture on job satisfaction is 0,41; The effect of leadership style on employee performance is 0,27; The effect of corporate culture style on employee performance is 0,31; and the effect of organizational commitment on employee performance is 0,26.

Keywords : leadership style, corporate culture, job satisfaction, and employee performance

PENDAHULUAN

Salah satu elemen yang mempengaruhi perilaku karyawan adalah lingkungan karyawan itu sendiri, dalam hal ini budaya perusahaan yang melingkupinya. Sebagai makhluk sosial, karyawan tidak terlepas dari berbagai nilai dan norma yang ada di perusahaan. Budaya

organisasi dapat mempengaruhi cara karyawan bertingkah laku, cara menggambarkan pekerjaannya, cara bekerja dengan koleganya, dan cara memandang masa depan dengan wawasan yang luas ditentukan oleh norma, nilai dan kepercayaannya. Gibson (1996) menyatakan bahwa budaya organisasi menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh anggota

organisasi, menentukan batas-batas normatif perilaku anggota organisasi, menentukan sifat dan bentuk pengendalian dan pengawasan organisasi, menentukan gaya manajerial yang dapat diterima oleh anggota organisasi, menentukan cara kerja yang tepat, dan lain sebagainya.

Organisasi selalu membutuhkan seorang pemimpin untuk keberhasilan organisasinya. Sistem manajemen sebaik dan secanggih apapun tidak akan dapat berjalan kalau tidak ada orang yang berani menggerakkan dan memimpin proses manajemen tersebut. Oleh karena itu fungsi manajemen memerlukan fungsi kepemimpinan, sebaliknya fungsi kepemimpinan juga memerlukan fungsi manajemen. Kebutuhan akan pemimpin semakin mendesak manakala muncul tuntutan-tuntutan yang baru akibat perkembangan. Seorang pemimpin harus mempunyai kapasitas untuk menciptakan misi yang dapat membawa orang ke suatu yang baru dan mampu menerjemahkan visi tersebut dalam kenyataan.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan pernyataan emosional yang positif atau menyenangkan sebagai akibat apresiasi pekerja terhadap pekerjaan (Locke, 1976). Penelitian-penelitian mengenai kepuasan kerja umumnya menguji kaitan antara kepuasan kerja dengan implikasinya dan faktor-faktor penyebabnya.

Implikasi kepuasan kerja sering dikaitkan dengan peningkatan kerja individual, kinerja organisasional, tingkat perputaran kerja dan kemangkiran (Luthan, 1998). Faktor lain yang juga dinyatakan implikasi dari kepuasan kerja adalah tingkat kesehatan pekerja, kemampuan pekerja dalam mempelajari sesuatu, kecelakaan kerja dan sikap pekerja terhadap rekan kerja, manajemen dan pihak eksternal organisasi. Arifin (2000) menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil suatu hubungan yang harmonis antara individu dengan lingkungannya, serta antara individu dengan budayanya. Selanjutnya Dewabrata (1995) menyatakan bahwa sikap yang berhubungan dengan pekerjaan adalah kepuasan kerja. Kesesuaian individu dengan budaya organisasi dapat memprediksi naiknya kinerja, kepuasan, dan perputaran karyawan antar

berbagai jabatan (O'Reilly, et al, 1991). Hasil penelitian Ostrof (1992) menyatakan bahwa korelasi antara kepuasan kerja sangat erat hubungannya dengan kinerja karyawan pada semua level karyawan dan manajemen.

Penelitian ini bertujuan untuk mengalisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, serta pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

METODE

Kinerja. Secara umum kinerja merupakan suatu ukuran hubungan antara output yang dihasilkan oleh input tertentu. Kinerja adalah suatu spesifik target yang merupakan komitmen manajemen yang dapat dicapai oleh pegawai atau organisasi (Thompson, 1999). Robbins (2003) menyatakan bahwa kinerja dapat diukur dari *productivity, turn over, citizenship* dan *satisfaction*.

Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2004). Lebih lanjut Rivai (2004) menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat – sifat individu. Dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu 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) menyebutkan tujuh kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni :

1. Kualitas, yaitu hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.

2. Kuantitas, yaitu 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, yaitu 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.
7. Tanggung jawab, yaitu tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

Kinerja karyawan merupakan catatan keberhasilan dari suatu pekerjaan atau tugas yang telah dicapai seseorang melalui pengevaluasian atau penilaian kinerja karyawan yang dilakukan organisasi selama periode tertentu. Dalam penelitian ini indikator kinerja karyawan mengadopsi indikator Tsui (1997) dalam Mas'ud (2004) yaitu kualitas, kuantitas, kreatif, dan kemampuan.

Kepuasan kerja. Pada dasarnya kebutuhan hidup manusia tidak hanya berupa materi namun juga bersifat nonmateri seperti kebanggaan dan kepuasan kerja yang akan mempengaruhi kepuasan hidupnya. Kepuasan kerja ini bersifat abstrak, tidak terlihat dan hanya dapat ditemukan sampai sejauh mana hasil kerja memenuhi atau melebihi harapan seseorang.

Kepuasan kerja merupakan cerminan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya. Hal ini akan tampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan yang dihadapinya dan terhadap lingkungannya. Sebaliknya pegawai yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaannya dalam bentuk yang berbeda satu dengan lainnya. Soedjono (2005) menjelaskan variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja yaitu tingginya tingkat absensi (*absenteeism*), tingginya keluar masuk pegawai (*turnover*), serta menurunnya produktivitas kerja atau prestasi kerja pegawai (*unformance*). Apabila indikasi menurunnya

kepuasan pegawai tersebut muncul ke permukaan, harus segera ditangani agar tidak merugikan organisasi.

Kepuasan merupakan suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan perusahaan, serta memenuhi standar kinerja (Robbins, 2003). Sikap seseorang terhadap pekerjaan menggambarkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan, juga berhubungan dengan harapan di masa mendatang.

Perasaan seseorang pada pekerjaannya merupakan suatu reaksi emosional yang dapat menimbulkan perasaan senang atau tidak senang yang berhubungan dengan penghargaan. Dalam penelitian ini indikator kepuasan kerja mengadopsi indikator Celluci dan Devries (1978) dalam Mas'ud (2004) yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi, dan supervisi.

Budaya organisasi. Robbins (2003) menyatakan bahwa budaya merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Hal ini selaras dengan pendapat Moeljono (2005) yang mendefinisikan budaya sebagai pola asumsi dasar yang dimiliki oleh kelompok ketika memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal. Jadi budaya organisasi merupakan perekat sosial yang mengikat anggota-anggota organisasi secara bersama-sama melalui nilai-nilai bersama, norma-norma standar yang jelas, dan hal tersebut menjadi landasan gerak organisasi.

Darma (2004) menyatakan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan, diteliti atau dikembangkan oleh berbagai kelompok yang ada dalam organisasi. Definisi ini mengilustrasikan bahwa budaya mencakup asumsi dasar yang dipelajari oleh anggota organisasi yang kemudian dikembangkan dalam organisasi tersebut.

Budaya perusahaan adalah himpunan dari kepercayaan, harapan, dan nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota perusahaan dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Dengan

adanya kesatuan nilai-nilai tersebut, maka anggota organisasi atau karyawan akan membuat pertimbangan antara budaya sendiri yang disesuaikan dengan budaya organisasi, dan menjadi kesatuan budaya yang berlaku secara umum dalam organisasi perusahaan.

Perkembangan dan kesinambungan suatu perusahaan sangat tergantung pada budaya perusahaan. Linawati (2003) mengemukakan bahwa suatu perusahaan dapat dimanfaatkan sebagai andalan daya saing suatu perusahaan dalam menghadapi perubahan dan tantangan. Budaya organisasi juga dapat dijadikan sebagai pengikat untuk menyamakan persepsi atau arah pandang anggota organisasi terhadap suatu permasalahan sehingga akan menjadi satu kesatuan untuk mencapai suatu tujuan.

Budaya organisasi merupakan suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasi. Dalam penelitian ini indikator budaya organisasi mengadopsi dari indikator Hofstede (1993) dalam Mas'ud (2004) yaitu profesionalisme, jarak manajemen, percaya pada rekan kerja, inovasi, dan integrasi.

Kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan bidang ilmu yang kompleks dan variatif. Kepemimpinan mudah diidentifikasi tetapi sulit untuk didefinisikan secara persis. Beberapa ahli kepemimpinan secara prinsip setuju bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi yang terjadi antara pemimpin dan para bawahannya. Kepemimpinan telah dipelajari secara luas dalam berbagai konteks dan dasar teoritis. Dalam beberapa hal, kepemimpinan digambarkan sebagai proses, tetapi sebagian besar teori dan riset mengenai kepemimpinan fokus pada seorang figur untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik. Kepemimpinan secara tipikal didefinisikan sebagai sifat, kuantitas dan perilaku seorang pemimpin. Studi tentang kepemimpinan telah meluas lintas budaya, dekade dan dasar teoritis (Horner, 1997).

Kepemimpinan dijelaskan oleh kualitas internal yang dimilikinya sejak lahir (Bernard, 1926). Intinya adalah bahwa jika sifat-sifat yang membedakan para pemimpin dengan gaya pengikutnya dapat diidentifikasi, para pemimpin yang berhasil dapat dengan cepat dinilai

kepemimpinannya (Tierney, 1999). Karakteristik kepribadian, fisik, dan mental diuji. Riset ini didasarkan pada pandangan bahwa pemimpin itu dilahirkan, tidak diciptakan. Jadi, kunci sukses dalam mengidentifikasi orang-orang yang dilahirkan menjadi pemimpin besar adalah cukup sederhana. Meskipun banyak riset dihasilkan untuk mengidentifikasi sifat-sifat, belum ada jawaban yang jelas tentang sifat-sifat seperti apa yang secara konsisten dihubungkan dengan kepemimpinan yang besar (*great leadership*).

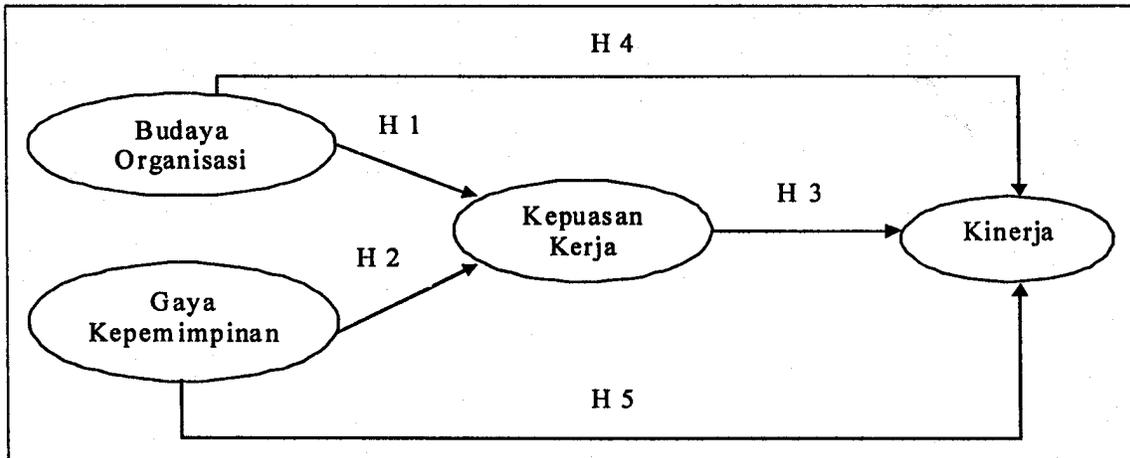
Teori sifat ini mengesampingkan faktor situasional dan lingkungan yang memainkan peran penting dalam menciptakan keefektifan seorang pemimpin (Horner, 1997).

Blake, Shepard dan Mouton (1964) mengembangkan model kepemimpinan dua faktor yang mirip dengan yang ditemukan dalam studi Michigan dan Ohio State. Mereka kemudian menambahkan variabel ketiga yaitu fleksibilitas. Menurut studi ini, manajer menunjukkan perilaku yang termasuk dalam dua kategori utama yaitu fokus pada tugas dan pada orang. Hasil riset ini bersifat deskriptif dan mampu membantu mengkategorikan pemimpin berdasarkan perilakunya (Horner, 1997).

Pendekatan ketiga yang berkenaan dengan cara terbaik memimpin berhubungan dengan interaksi sifat, perilaku dan situasi di mana seorang pemimpin berada. Teori-teori kontijensi berasumsi bahwa pengaruh satu variabel kepemimpinan adalah kontijen dengan satu variabel lainnya. Konsep ini membuka wacana baru bahwa kepemimpinan bisa jadi berbeda-beda tergantung pada situasi (Saal dan Knight, 1988). Berdasarkan ide ini pandangan yang realistis tentang kepemimpinan muncul. Meski beberapa kontijensi yang berbeda diidentifikasi dan dipelajari, hal ini tidak serta merta bisa diasumsikan bahwa satu teori adalah lebih valid dari yang lainnya.

Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi dan memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi (House, 1999). Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan mengadopsi indikator Singh-Sengupta dan Sunita (1997) dalam Fuad Mas'ud

Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian.



Sumber : Celuci dan Devries (1978); Hofstede (1993); Singh-Sengupta, Sunita (1997); dan Tsui (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004)

(2004) yaitu gaya partisipatif, gaya pengasuh, gaya otoriter, dan gaya berorientasi pada tugas.

Berdasarkan tinjauan pustaka dan temuan penelitian-penelitian terdahulu, diajukan kerangka pemikiran penelitian seperti pada gambar 1.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, dirumuskan hipotesis berikut :

- H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.
 H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.
 H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
 H4 : Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
 H5 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Populasi Dan Sampel. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Bukopin Cabang Semarang sejumlah 141 orang. Adapun yang menjadi alasan objek penelitian ini adalah representasi populasi sebagai objek penelitian dengan latar belakang dan tujuan penelitian. Karena jumlah populasi hanya 141 orang maka sampel diambil dengan menggunakan metode sensus, di mana seluruh populasi yang ada semuanya dijadikan sampel.

Pengumpulan data. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner secara personal. Teknik ini memberikan tanggung

jawab kepada responden untuk membaca dan menjawab pertanyaan, sedangkan peneliti memberikan penjelasan mengenai tujuan survei. Dengan demikian pertanyaan yang kurang dipahami oleh responden serta tanggapan atas kuesioner dapat langsung dikumpulkan oleh peneliti setelah diisi oleh responden. Kuesioner secara personal digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang dikembangkan dalam penelitian ini. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dibuat dengan menggunakan skala 1-7 untuk mendapatkan data yang bersifat interval.

Analisis data. Validitas instrumen dalam penelitian ini diuji dengan membandingkan korelasi Pearson dari skor tiap *item* pertanyaan dengan skor totalnya. Sedangkan reliabilitas instrumen diuji dengan membandingkan *Alpha Chronbach* > 0,60. Dalam perhitungan pengolahan data, peneliti mempergunakan alat bantu program aplikasi komputer yaitu *SPSS* versi 11.5 dan *AMOS* versi 4.0.

Adapun model persamaan struktural penelitian ini adalah sebagai berikut :

Kepuasan Kerja :

$$\gamma_1 \text{ Budaya Organisasi} + \gamma_2 \text{ Gaya Kepemimpinan} + Z_1$$

Kinerja Karyawan :

$$\beta_1 \text{ Budaya Organisasi} + \beta_2 \text{ Gaya Kepemimpinan} + \beta_3 \text{ Kepuasan Kerja} + Z_2$$

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden. Karakteristik responden merupakan gambaran keberadaan responden yang terlibat dalam penelitian yaitu berdasarkan jenis kelamin, pendidikan terakhir, usia, masa kerja. Dari seluruh sampel karyawan sejumlah 141 orang yang diteliti, semuanya dapat mengisi dan mengembalikan kuesioner yang diberikan.

Karakteristik responden penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mayoritas, yaitu 87 (61,7 %) responden adalah pria.
2. Mayoritas, yaitu 87 (61,7%) berpendidikan S1.
3. Sebagian besar, yaitu 73 (51,77%) responden berusia 41-52 tahun.
4. Sebanyak 108 (76,60%) bekerja antara 11-22 tahun.

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pembahasan. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Hal ini mendukung penelitian Lund (2003) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu meningkatkan kepuasan kerja. Variabel budaya organisasi menunjukkan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi $< 0,05$ yaitu sebesar 0,0001. Hasil penelitian ini mengin-

Tabel 1
Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

No	Simbol	Variabel Penelitian	Mean	Kategori
1	X1	Budaya Organisasi	4,645	Tinggi
2	X2	Gaya Kepemimpinan	4,758	Tinggi
3	Z	Kepuasan Kerja	4.464	Baik
4	Y	Kinerja Karyawan	4,640	Tinggi

Tabel 2
Regression Weight Structural Equational Model

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Kepuasan_Kerja	<--- Budaya_Organisasi	.376	.102	3.439	.000
Kepuasan_Kerja	<--- Gaya_Kepemimpinan	.445	.115	3.865	.000
Kinerja_Karyawan	<--- Kepuasan_Kerja	.275	.118	2.330	.020
Kinerja_Karyawan	<--- Budaya_Organisasi	.301	.113	2.664	.008
Kinerja_Karyawan	<--- Gaya_Kepemimpinan	.269	.119	2.255	.024

Kepuasan Kerja :

0.376 budaya organisasi + 0.445 gaya kepemimpinan

Kinerja Karyawan :

0.301 budaya organisasi + 0.269 gaya kepemimpinan + 0,275 kepuasan kerja

dikasikan bahwa kepuasan kerja karyawan PT. Bank Bukopin sangat dipengaruhi penerapan budaya organisasi yang baik, melalui profesionalisme pegawai, jarak dari manajemen, percaya pada rekan kerja, integrasi, dan inovasi.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja. Hal ini mendukung penelitian Nahar (2004) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mampu meningkatkan kepuasan kerja. Variabel gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi $< 0,05$ yaitu sebesar 0,0001.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Hal ini mendukung penelitian Tierney et al., (1999) yang mengatakan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Variabel kepuasan kerja menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi $< 0,05$ yaitu sebesar 0,0001.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Hal ini mendukung penelitian Chen (2004) yang mengatakan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Variabel budaya organisasi menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi $< 0,05$ yaitu sebesar 0,009.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Hal ini mendukung penelitian Bass dan Avolio (1993) yang mengatakan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Variabel gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi $< 0,05$ yaitu sebesar 0,005.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* melalui program *AMOS* versi 4.0 dan pembahasan hasil penelitian yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; serta gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Augusty, Ferdinand. 2000. "Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen : Aplikasi Model-Model Rumit dalam Penelitian Untuk Tesis Magister & Disertasi Doktor Edisi 2". Semarang : Universitas Diponegoro.
- As'ad. 2000. Psikologi Industri. Ed. 4. Yogyakarta : Liberty.
- Bass, B. M & Avolio. 1993. Transformational Leadership and Organizational Culture, Public Administration Quarterly.
- Chatman, Jennifer and Bersade. 1997. "Employee Satisfaction, Factor Associated With Company Performance". *Journal Of Applied Psychology*. February, 29 – 42.
- Chen, Yuen, Li. 2004. "Examining the Effect of Organizational Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan". *The Journal Of American Academy Of Business*. September.
- Celluci, Anthony J. & David L. De Vries. 1978. Measuring Managerial Satisfaction : A Manual for The M.J SO Technical Report II. Center for Creative Leadership.
- Cooke, Ernest, F. 1999. "Control and Motivation in Sales Management Through The Compensation". *Journal of Marketing Theory and Practice*.
- Dharma, Surya. 2004. "Budaya Organisasi". *Manajemen Usahawan*. 03/TH. XXXIII. Maret.
- Denison, DR. 1990. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York : Wiley.

- Deshpande, R, Farley, JU & Webster, FE Jr. 1993. "Corporate Culture Customer Orientation & Innovativeness in Japanese Firms : A Qudrad Analysis". *Journal of Marketing*. Vol. 57. January, 23-27.
- Dubinsky, Alan J, Francis J Yamarino, Marvin A Jolson and William D Spengler. "Transformational Leadership : An Initial Investigation in Sales Management". *Journal of Personal Selling and Sales Management*. Vol. XV, Number 2 (Spring 1995).
- Fieldler, E. F. 1996. "Research on Leadership Selection and Training : One View of the Future". *Administrative Science Quarterly*. Cornell University.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survei Diagnosis Organisasional*. Semarang : BP UNDIP.
- Handoko, T. Hani. 1992. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta : BPFE UGM.
- Mellisa, Horner. 1997. *Leadership Theory: Past, Present and Future, Team Performance Management*. USA : University of North Texas.
- Hofstede, G. 1998. "Attitudes, Values and Organization Culture : Disentanding The Concepts". *Organization Studies Institute for Research on Intercultural Cooperation*. Maasrichth and Tilburg. The Netherlands. P 477 - 492.
- Iaffaldano, M. T. and Muchinsky. 1985. "Job Satisfaction and Job Performance : a Metaanalysis", *Psychological Buletin*. 97, 251 - 273.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit UNDIP.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 1999. *Metode Penelitian Bisnis : Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta : BPFE.
- Kotter, JP dan J.L. Heskett. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York, fe : The Free Press.
- Kohli, Ajay K, Tasadaduq, Ashervani and Goutam N Chalagalla. 1998. "Learning and Performance Orientation Of Sales People: The Role Of Supervisors". *Journal Of Marketing Research*. Vol. XXXV, May, 267 - 264.
- Linawati. 2003. "Sosialisasi Budaya Organisasi: Strategi Implementasi Nilai - Nilai Budaya Organisasi". *Jurnal Bisnis*. Vol. 1. No. 1.
- Daulatram, Lund B. 2003. "Organizational Culture and Job Satisfaction". *Journal of Business & Marketing*. Vol. 18. No. 3.
- Luthans, Fred. 1998. *Organizational Behavior, Third Edition*. New York : The McGraw-Hill Companies Inc.
- Mangkunegara, A. A Anwar Prabu, Dr. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung : PT Refika Aditama.
- Menon, Maria E. 2002. "Perceptions Of Pre Service and In Service Teachers Regarding The Effectiveness of Elementary School Leadership in Cyprus". *The International Journal Of Educational Management*. 16 February, page 91 - 97.
- Muchinsky, Paul M. 1997. *Psychology Applied to work*. First Edition. Chicago : The Dorsey Press.
- Djokosantoso, Moeljono. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta : Elex Media Komputindo.
- O'Reilly, C. A, Chatman, J., & Caldwell, D.F. 1991. *People and Organizational Culture: A Profile Comperison Approach to Assesing Person - Organization Fit*. 31 (3). 487 - 516.
- Ogbonna, Emmanuel dan Llyod C. Harris. 2000. "Leadership Style, Organizacional Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies". *International Journal Of Human Resource Management*. 11:4, August 2000, pp. 766-788.
- Ostroff, Cheri. 1992. "The Relationship Between Satisfaction, Attitude and Performance : An Organizational Level Analysis". *Journal Of Applied Psychology*. Vol 77, No. 5.
- Pastin. 1986. *The Hard Problem Of Management*. California, USA : Jossey Bass Inc.
- Rifai, Veithzal dan Basri. 2004. *Performance Appraisal*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Organizational Behavior*. New Jersey : Prentice Hall.
- Edgar, Schein. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. Second Edition. San Fransisco : Jossey - ass Publishers.
- Christine M, Shea. 1999. "The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on a Manufacturing Task". *Journal Of Business*. Vol 72, No. 3.
- Subkhan, M. 2000. "Kepemimpinan Sebuah Tinjauan Antara Kekuasaan, Konflik dan Kerjasama". *Kajian Bisnis*. No. 21 Sept - Des. Hal 39 - 45.
- Susanto, AB. 1997. *Budaya Perusahaan : Seri Manajemen Dan Persaingan Bisnis*. Cetakan Pertama. Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Shea, C. M. 1999. "The Effect : Of Leadership Style

on Performance Improvement On Manufacturing Task". *Journal Of Business*. Vol. 72, No. 3. p. 407 – 422.

Tierney, Pamela et.al. 1999. "An Examination of Leadership and Employee Creativity: the Relevance of Traits and Realtionships".

Personnel Psychology. Vol.52, p. 591 – 620.

Waldman, David A. 1994. "The Contribution of Total

Anality Management to a Theory of Work Performance". *Academy of Management Review*. Vol. 19, No.3, pp. 210-536.

Wheelen, T.L & JD. Hunger. 1986. *Strategic Management and Business Policy, 2nd Reading*. M.A : Adison Wesley, Illinois.

Yukl, G. 1997. *Leadership in Organizations (4th ed)*. New Jersey : Prentice Hall.