

**HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN DAN
IKLIM ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN
KINERJA KARYAWAN
(Studi Pada Karyawan PG. Djombang Baru)**

ERLANGGA PUTRA UTAMA
Universitas Islam Kadiri, Kediri

ABSTRACT

This study aims to identify and analyze the influence of leadership style to motivation and to the influence of organizational climate to motivation of Djombang Baru Employee. In addition, to determine whether the study of some variables can affect the employee's performance in PG. Djombang Baru.

Objects are selected in this study were Djombang Baru employees. The Djombang Baru was chosen as the place to do this study because the writer is one of the Djombang Baru employee. He sees the effect of the presence of leadership style and organizational climate on how to arise motivation and employee's performance is very important.

The study was conducted over approximately three months. The processes were introduction, finding problems, arranging proposal and composing to the thesis. This study used quantitative research approach, by formulating hypotheses then performed statistical tests to accept or reject the hypothesis.

From analyzing data, testing hypothesis, and using of multiple variable analysis equipment the studies, such as validity and reliability test on each variable. The result of this study showed that the effect of each independent variable, leadership style and organizational climate to the intervening variable, motivation (Z) and employee's performance (Y) is positive and significant. This study is consistent with research of Setiawan (2015), Nisyak (2016), and Wahyuni (2015) who states that better leadership style and organizational climate, better their motivation and performance.

Keyword : Leadership Style, Organizational Climate, Motivation, Performance

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Industri gula merupakan industri yang sangat kompetitif. Seiring dengan perkembangan zaman, perusahaan-perusahaan pun terus membenahi diri mempersiapkan segala konsekuensi yang mungkin terjadi. Salah satunya dengan menciptakan iklim organisasi yang baik, adanya gaya kepemimpinan yang baik yang akhirnya akan mempengaruhi motivasi kerja dari karyawan guna meningkatkan kualitas kinerja karyawan itu sendiri. Atasan harus dapat memimpin dengan kontrol yang cermat, baik, disiplin, tegas dalam pengambilan keputusan, karena seorang pemimpin harus menjadi pemimpin yang baik untuk para karyawannya.

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan itu bukanlah merupakan hal yang mudah, sebab

pemimpin harus memahami perilaku bawahan yang berbeda-beda. Miftah (2012) menyatakan bahwa pemimpin yang baik haruslah mampu memotivasi pegawainya dalam bekerja. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, dikatakan bahwa sukses atau tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi, ditentukan oleh kualitas pimpinan. Mengingat bahwa apa yang digerakkan oleh seorang pemimpin bukan benda mati, tetapi manusia yang mempunyai perasaan dan akal, serta beraneka ragam jenis dan sifatnya, maka masalah kepemimpinan tidak dapat dipandang mudah. Kemauan seorang pemimpin merupakan suatu sarana untuk mencapai tujuan. Hal ini berarti bawahan dalam memenuhi kebutuhan tergantung pada keterampilan dan kemauan pemimpin.

Menciptakan iklim organisasi yang mampu membawa anggotanya untuk meningkatkan kinerja dalam rangka pencapaian tujuan organisasi bukanlah hal

yang mudah. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya manusia memiliki karakteristik tingkah laku yang berbeda sesuai dengan kebutuhannya. Lebih lanjut dijelaskan bahwa apabila terdapat perbedaan atau kesenjangan persepsi anggota dengan pimpinan mengenai iklim yang dirasakan dan diharapkan, maka akan terciptanya ketidakpuasan kerja, motivasi kerja yang menurun, dan dapat menimbulkan penyalahgunaan hak dan kewajiban yang pada akhirnya mengakibatkan tujuan organisasi tidak dapat dipenuhi secara optimal. Persoalan ini semakin menumpuk dengan kecenderungan organisasi untuk berkembang, menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan di sekitarnya sehingga anggota sering kali kehilangan identitas pribadi, dan pimpinan semakin sulit untuk memuaskan kebutuhan anggota dan mencapai tujuan organisasi sekaligus.

Gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenangi (Siagian, 2012:211). Gaya kepemimpinan yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia dalam suatu unit kerja akan berpengaruh pada perilaku kerja yang diindikasikan dengan peningkatan kinerja unit itu sendiri, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Seorang pemimpin juga harus mampu menciptakan iklim organisasi yang baik pada karyawannya dengan menanamkan visi, misi, dan tujuan dengan baik untuk membangun loyalitas dan kepercayaan dari karyawannya. Gaya kepemimpinan dan iklim organisasi diindikasikan menjadi pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan pada sebuah unit kerja.

Mengingat pentingnya masalah tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan telaah ilmiah yang berjudul "*Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan*".

Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran yang mendalam dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja

karyawan. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada karyawan PG. Djombang Baru.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis adanya pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja pada karyawan PG. Djombang Baru.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PG. Djombang Baru.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis adanya pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan PG. Djombang Baru.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan PG. Djombang Baru.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada karyawan PG. Djombang Baru.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis adanya pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada karyawan PG. Djombang Baru.

Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat melengkapi bahan penelitian selanjutnya dalam rangka menambah khasanah akademik sehingga berguna untuk pengembangan ilmu, khususnya bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan kepada pihak manajemen PG. Djombang Baru dalam melakukan strategi yang tepat untuk dapat meningkatkan kinerja karyawannya terutama dengan menggunakan gaya kepemimpinan dan menciptakan iklim organisasi dengan tepat.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2009:125) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Lebih lanjut Mangkunegara (2009:125) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok.

Sedangkan menurut Gibson (2010:220) kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggungjawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi

Menurut Simamora dalam Mangkunegara (2005:14), kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- 1) Faktor individual yang terdiri dari:
 - a. Kemampuan dan keahlian
 - b. Latar belakang
 - c. Demografi
- 2) Faktor psikologis yang terdiri dari:
 - a. Persepsi
 - b. Attitude
 - c. Personality
 - d. Pembelajaran
 - e. Motivasi
- 3) Faktor organisasi yang terdiri dari:
 - a. Sumber daya
 - b. Kepemimpinan
 - c. Penghargaan
 - d. Struktur
 - e. Job design

Motivasi Kerja

Motivasi awalnya merupakan bahasa latin yaitu "*movere*" yang mengandung arti mendorong. Jadi motivasi dapat didefinisikan sebagai kumpulan berbagai faktor yang bersifat intrinsik dan ekstrinsik yang mendorong individu untuk melakukan suatu kegiatan tertentu (Winardi, 2011).

Secara umum teori motivasi dapat dibagi dalam dua kategori: teori isi (*content theory*) dan teori proses (*process theory*). Teori isi berhubungan dengan apa yang ada dalam diri seseorang atau lingkungannya yang memberikan energi dan meneruskan perilaku seseorang, dengan kata lain motif atau kebutuhan apa yang memberikan energi orang dalam perilakunya. Teori proses menawarkan alternatif yang lebih dinamis yang berusaha memberikan pengertian tentang proses kognitif dan pikiran yang ada dalam diri individu yang bertindak mempengaruhi perilaku mereka (Schemercon, 1994).

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Heidjrachman dan Husnan, 2002:224).

Dalam suatu organisasi, bawahan mempunyai peranan yang sangat strategis, karena sukses tidaknya seseorang pimpinan bergantung kepada para pengikutnya ini. Oleh sebab itu, seorang pemimpin dituntut untuk memilih bawahan dengan secermat mungkin. Adapun situasi (s) menurut Hersey dan Blanchard adalah suatu keadaan yang kondusif, di mana seorang pemimpin berusaha pada saat-saat tertentu mempengaruhi perilaku orang lain agar dapat mengikuti kehendaknya dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dalam satu situasi misalnya, tindakan pemimpin pada beberapa tahun yang lalu tentunya tidak sama dengan yang dilakukan pada saat sekarang, karena memang situasinya telah berlainan. Dengan demikian, ketiga unsur yang mempengaruhi gaya kepemimpinan tersebut, yaitu pemimpin, bawahan dan situasi merupakan

unsur yang saling terkait satu dengan lainnya, dan akan menentukan tingkat keberhasilan kepemimpinan itu sendiri.

Iklm Organisasi

Stringer (2002) mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi terjadinya iklim suatu organisasi, yaitu lingkungan eksternal, strategi, praktik kepemimpinan, pengaturan organisasi, dan sejarah organisasi. Masing-masing faktor ini sangat menentukan, oleh karena itu orang yang ingin mengubah iklim suatu organisasi harus mengevaluasi masing-masing faktor tersebut.

METODOLOGI PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang menitikberatkan pada pengujian hipotesis. Data yang bersifat terukur kemudian diolah dengan pendekatan kuantitatif adalah data yang dipakai dalam penelitian ini. Maksudnya adalah pada pengujian hipotesis digunakan perhitungan secara matematis dengan rumus statistik tentang variabel yang diteliti dan pada akhirnya ditariklah sebuah kesimpulan dari hasil penelitian ini. Kesimpulan yang dihasilkan merupakan hasil generalisasi.

Identifikasi Variabel

Berdasarkan rumusan masalah, hipotesis, dan model analisis variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel terikat (*dependent variable*) adalah Kinerja Karyawan.
2. Variabel bebas (*independent variable*) terdiri dari:
 - a. Gaya kepemimpinan,
 - b. Iklim organisasi.
3. Variabel antara (*intervening*) adalah Motivasi Kerja.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah:

- a. Data Kualitatif yaitu data yang berbentuk kata, kalimat, skema, dan gambar, seperti literatur-literatur serta

teori-teori yang berkaitan dengan penelitian penulis.

- b. Data Kuantitatif, ialah data yang dinyatakan dalam bentuk skala numerik atau angka, seperti: data kualitatif yang diangkakan (*scoring*).

Sedangkan sumber data dalam penelitian ini berupa :

1. Data primer, data primer dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan kuesioner (Ferdinand, 2006).
2. Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dan mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada diluar responden (Sekaran, 2006). Melalui pustaka teori, Melalui pustaka hasil penemuan, yaitu dari skripsi, tesis, artikel, jurnal, internet, dokumentasi dan lain-lain.

Prosedur Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data mengenai persepsi karyawan tentang pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara, diantaranya:

1. Penelitian Pendahuluan
Melakukan penelitian dan pengamatan secara umum dengan melakukan wawancara langsung dengan pihak yang bersangkutan untuk memperoleh informasi yang mendukung penelitian ini.
2. Studi Kepustakaan
Studi pustaka merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan membaca buku-buku, literatur, jurnal-jurnal, referensi yang berkaitan dengan penelitian ini dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan.
3. Penelitian Lapangan
 - a. Kuesioner
Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden dengan panduan kuesioner. Kuesioner dalam penelitian ini digunakan untuk mengambil data yang berkaitan dengan semua variable yang diteliti.

Para karyawan PG. Djombang Baru dikumpulkan dalam satu ruangan kemudian disuruh untuk mengisi kuesioner yang dibagikan.

- b. Observasi
Observasi merupakan metode penelitian dimana peneliti melakukan pengamatan secara langsung pada obyek penelitian. Para karyawan PG. Djombang Barudiamati dengan seksama oleh peneliti. Peneliti langsung terjun sendiri untuk memperoleh data yang diinginkan.
- c. Wawancara
Mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara langsung kepada responden untuk memperoleh nilai informasi yang berguna bagi penelitian. Dalam hal ini peneliti bertujuan untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam dari para karyawan PG. Djombang Baru.

Prosedur Penentuan Sample

Pada penelitian ini jumlah sampel sebanyak 100 karyawan PG. Djombang Baru. Penentuan jumlah sampel didasarkan pada pendapat dari Roscoe dalam Sekaran (2000) yang menyatakan bahwa pertama, ukuran sampel yang lebih besar dari 30 dan kurang dari 500 pada kebanyakan penelitian sudah mewakili. Kedua, jika sampel dibagi dalam subsample, maka setiap kategori diperlukan minimal 30 sampel. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah dengan menggunakan *stratified random sampling* yaitu sekelompok subyek secara acak berdasar ciri atau sifat tertentu yang dianggap memiliki hubungan erat dengan sifat-sifat populasi.

Metode Analisis

Untuk mempermudah kegiatan analisis data maka diperlukan cara atau metode analisis data. Cara-cara yang ditempuh adalah sebagai berikut:

1. Mengukur setiap variable yang diteliti.
2. Melakukan uji validitas dan reliabilitas untuk menguji kualitas data yang diperoleh. Uji validitas dan reliabilitas digunakan untuk menguji apakah kuesioner yang digunakan untuk mengumpulkan data sudah valid dan

reliabel agar tidak menghasilkan kesimpulan yang bias. Untuk menguji kevalidan dan kereliabelan kuesioner yang dipakai, peneliti menggunakan SPSS *v23 for windows* untuk menganalisisnya.

3. Melakukan uji asumsi klasik dan mengulanginya jika ada penyimpangan asumsi klasik. Uji asumsi klasik terdiri dari uji normalitas, multikolinearitas, uji linearitas, dan uji heterokedastisitas.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk memperoleh kebenaran atas apa yang telah dihipotesiskan di bab tinjauan pustaka. Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang diteliti, dimana jawaban itu masih bersifat lemah, dan perlu dilakukan pengujian secara empiris kebenarannya, dengan melakukan pembuktian statistik. Melakukan uji hipotesis t.

HASIL PENELITIAN

Gambaran Umum Obyek Penelitian

Pabrik Gula Jombang Baru berdiri sejak tahun 1895. Dalam sejarahnya PG. Jombang Baru mempunyai dua periode yaitu sebelum dan sesudah diambil alih pemerintah Indonesia. Pada awal periode sebelum diambil alih oleh pemerintah Indonesia, PG. Jombang Baru dikuasai oleh perusahaan Belanda bernama ANEMAET & CO. Baru sekitar tahun 1957 pemerintah Indonesia mengambil alih PG. Jombang Baru. Dengan diambil alihnya pabrik gula ini, maka pabrik gula Jombang Baru dikelompokkan kedalam PPN (Perusahaan Perkebunan Negara) baru pusat dengan cabang-cabang di Jawa Timur yaitu unit gula ditiap daerah bebas karisidenan. Pada tahun 1963 terjadi reorganisasi PPN dengan peraturan pemerintah No 1 dan 2 tahun 1963 yaitu dipusat di bentuk BPU-PPN gula di Jawa Timur diubah menjadi penasehat BPN-PPN Jawa Timur, dibekas karisidenan diubah menjadi kantor direksi, di pabrik gula menjadi Badan Hukum yang dipimpin oleh Direktur Pimpinan Pabrik Gula.

Pada periode tahun 1968 sampai 1973 dengan Peraturan Pemerintah No 14 tahun 1968, BPU-PPN gula dibubarkan dan didaerah-daerah dibentuk Direksi PN Perkebunan XXI untuk pabrik gula bekas

karisidenan Kediri dan PN Perkebunan XXI-XXII pabrik bekas karisidenan Surabaya.

Adapun 7 buah pabrik gula bawahan PNP XXII adalah sebagai berikut: Pabrik Gula Krian, Tjoekir, Djombang Baru, Kremboong, Toelangan, Gempolkrep, dan Watoetoelis. Namun sesuai dengan Peraturan Pemerintah No 29 Tahun 1973 terjadi reorganisasi yang ketiga yang isinya adalah menggabungkan PNP XXI dengan PNP XXII yang terdiri dari 5 pabrik gula dan 1 rumah sakit. Adapun pabrik gula tersebut adalah pabrik gula Lestari, Meritjan, Pesantren Baru, Ngadirejo, Modjopanggung, dan 1 buah rumah sakit Toeloengredjo.

Pada tanggal 11 Maret 1996 terjadi Restrukturisasi BUMN dilingkungan DEPTAN menjadi PT. Perkebunan Nusantara X. Pabrik Gula "Krian" sekarang tidak beroperasi lagi, namun diganti dengan pabrik gula "Bone" dan "Camming". Sehingga total keseluruhan PG yang dimiliki PT. Perkebunan Nusantara X sekarang berjumlah 13 Pabrik, yaitu: PG. Pesantren Baru, Ngadiredjo, Modjopanggung, Tjoekir, Djombang Baru, Kremboong, Toelangan, Lestari, Meritjan, Gemolkrep, Watoetoelis, Bone, dan Camming.

Berdasarkan akta notaris Lumban Tobin No 48 pada tanggal 31 Desember 1973 nomer 68 pada 30 Januari 1974 PT. Perkebunan XXI-XXII (Persero) didirikan. Persero ini bertujuan untuk turut melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan pada umumnya dan disektor pertanian khususnya. Untuk mencapai tujuan diatas, Persero menjalankan usaha-usaha dibidang pertanian, perkebunan dan industri (khususnya industri gula) dalam arti yang seluas-luasnya. Dalam rangka menyederhanakan manajemen perusahaan, maka pada tahun 90-an PTP. XI-XII berubah menjadi PTPN X yang saat ini berkantor pusat di jalan Jembatan Merah No. 3-5 Surabaya.

Ringkasan Penelitian

Hasil pengujian hipotesis menggambarkan pengaruh masing-masing variabel baik pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap motivasi kerja, pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja

karyawan maupun pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat diketahui bahwa pengaruh masing-masing variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap variabel intervening motivasi kerja maupun terhadap variabel kinerja karyawan adalah positif dan signifikan. Penelitian ini konsisten dengan penelitian Nisyak (2016), Setiawan (2015), Shafarila dan Supardi (2016), Wahyuni (2015), Guterres dan Supartha (2016) yang kesemuanya menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan iklim organisasi yang baik akan meningkatkan motivasi kerja karyawannya disisi lain kinerja karyawanpun juga akan semakin meningkat pula dari periode ke periode yang lain.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian berdasarkan rumusan masalah, tujuan dan hipotesis penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
2. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi kerja.
7. Variabel Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, M. 2013. *Seni Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Alex Media Komputindo. Jakarta.
- Arrizal, 2001. "Pemimpin Gaya Kepemimpinan Transaksional Mencapai Sukses Melalui Manajemen Sumber Daya Manusia". *Jurnal Kajian*

- Bisnis*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha. No. 22 Januari-April.
- Bavendam, J. 2000. "Managing Job Satisfaction". Special Report. Vol 6, *Bavendam Research Incorporated*, Mercer Island. <http://www.bavendam.com/>.
- Flippo, Edwin B. Masud Moh (alih bahasa). 1990. *Manajemen Personalia*. Edisi Keenam. Jilid Kedua. Jakarta : Erlangga.
- Ghozali, I. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- _____. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Edisi ke 5. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gibson. 2010. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*. Erlangga. Jakarta.
- Guterres, L. A & Supartha, W. G. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, Vol. 5, No. 3, 429-454.
- Handoko, T.H. 1992. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, BPFE.
- Hasibuan, S. 2011. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah Bumi Aksara*. Jakarta.
- Heidrahracman & Husnan, S. 2000. "Manajemen Personalia". Yogyakarta, BPFE.
- Juniantara, I. W. 2015. *Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan koperasi di Denpasar*. Tesis: Universitas Udayana. Denpasar.
- Kaihatu, T.S., Rini, W.Astjarjo. 2007. "Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 98, No.1, Maret: 49-61.
- Kreitner & Kinichi. 1998. *Organization Behavior*. Irwin. McGraw-Hill, Boston.
- Lok, Peter dan Crawford, John. (2004), "The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment". *The Journal of Management Development*, (23):321-337.
- Luthans, F. 1996. *Organization Behavior*. New York: McGraw Hill International.
- Maharjan, S. 2012. Association between Work Motivation and Job Satisfaction of College Teachers. *Administrative and Management Review* Vol. 24, No 2, pp..45-55.
- Malthis, R.L. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta
- Mangkunegara, A. 2009. *Evaluasi Kinerja SDM*. Rafika Aditama. Bandung.
- _____. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesembilan. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- _____. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mas'ud, Fuad. 2002. *40 Mito Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- _____. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- McNeese-Smith, Donna. 1996. "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", *Hospital and Health Service Administration*, Vol.4 (2): 160-175.
- Muchiri, M. Kibaara. 2002. "The Effects of Leadership Style on Organizational

- Citizenhip Behavior and Commitment", *Gadjah Mada International Journal of Business*, May Vol.4. No.22.pp. 265-293.
- Nisyak, I. R. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, Vol. 5, No. 4, April 2016.
- Riduwan. 2012. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Alfabeta. Bandung
- Rivai, H. A. 2001. *Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Intensi Keluar*. Tesis, Universitas Gajah Mada Yogyakarta.
- Rivai, V. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, S. 2003. *Perilaku Organisasi, Jilid I, Edisi 9 (Indonesia)*. PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- _____. 2006. *Perilaku organisasi. Edisi Bahasa Indonesia*. PT Inde Kelompok GRAMEDIA. Jakarta.
- _____. 2008. *Perilaku organisasi. Edisi Bahasa Indonesia*. Gramedia. Jakarta
- Robert K. Y. 2012. *Studi Kasus Desain & Metode*. Raja Grafindo. Jakarta.
- Rokhman Wahibur & Harsono. 2002. "Peningkatan Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepemimpinan Transaksional Pada Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Bawahan". *Empirika*, Vol. 11, Juni 2002.
- Ruvendi, Ramlan. 2005. "Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor", *Jurnal Ilmiah Baniaga*, Vol. 01, No. 1.
- Sekaran, U. 2000. *Research Methods For Business : A Skill-Building Approach*. Third Edition. John Wiley & Sons. Inc. New York.
- Setiawan, K. C. 2015. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana di Divisi Operasi PT. PUSRI Palembang. *Jurnal Psikologi Islami*, Vol. 1 No. 1, 23-32
- Setiawan, N. 2008. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Perusahaan Daerah Obyek Wisata Taman Kyai Langgeng, Kota Magelang Jawa Tengah", Graduate Program of Management and Business – Bogor Agricultural University (MB IPB)
- Siagian, S. 2012. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. PT Rineka Cipta. Jakarta.
- Siahaan, E.E. Edison. 2002. "Kepuasan Kerja dan Produktivitas Pegawai". http://www.nakertrans.go.id/berita_mass_media/B_Tenagakerja/2002/Oktober/MMTK021031a.html.
- Sharafila, A. W & Supardi, E. 2016. Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Sebagai Determinan Kinerja Pegawai. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, Vol. 1, No. 1, 19-30.
- Sorentino, Elisabeth A. 1992. *The Effect of Head Nurse Behavior on Nurse Job Satisfaction and Performance*.
- Sutanto, E.M. & Setiawan, B. 2005. "Peranan Gaya Kepemimpinan yang Efektif dalam Upaya Meningkatkan Semangat dan Kegairahan Kerja Pegawai di Toserba Sinar Mas Sidoarjo". *Journals Management* 02-01-00-3. <http://puslit.petra.ac.id/journals/management/>.
- Sutrisno, E. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 1*. Cetakan Kedua. Prenada Media Group. Jakarta.

- Suwatno & Donni. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Trianingsih, Sri. 2007. "Independensi Auditor Dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor", *Jurnal Simposium Akuntansi Nasional*, UNHAS Makasar.
- Umar, H. 2011. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Edisi ke 2. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Utomo, K.W. 2002. "Kecenderungan Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional, dan Hubungannya Dengan Organizational Citizenship Behavior, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja". *Journal Riset Ekonomi dan Manajemen. Surabaya*. Vol. 2. No. 2. hal. 34- 52.
- Vroom, V. H. 1964. *Work and motivation*. New York: Wiley and Sons.
- Wahyuni, E. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya). *Jurnal Nominal*, Vol. IV, No. 1, 96-112.
- Werther, W.B. & Davis, K. 1992. *Human Resources and Personnel Management. Fourth Edition*. Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Wibowo, H.A. Oceani. 2009. "Pengaruh Independensi Auditor, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Pemahaman Good Governance terhadap Kinerja Auditor (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Daerah Istimewa Yogyakarta)". Skripsi Program Studi Akuntansi Universitas Islam Indonesia.
- Yiing, L.H. & Ahmad, K.Z. 2009. "The Moderating Effects of Organizational Culture on The Relationships Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30 No. 1, 2009 pp. 53-86.
- Yousef, D.A. 1997. "Satisfaction with Job Security as A Predictor of Organizational Commitment and Job Performance in A Multicultural Environment", *International Journal of Man Power*, Vol. 19 No. 3. pp.184.
- Yousef, D.A. 2000. "Organisational Commitment: A Mediator of The Relationship of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in Non- Western Country", *Journal of Managerial Psychology*, Vol 5 No. 1. Pp 6-28.
- Yukl, A.G. 1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia: Yusuf Udaaya. Jakarta: Penerbit Prenhallindo.