

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PUSAT PENELITIAN KELAPA SAWIT MEDAN

Refli Renaldi¹, Nur Ainun²

¹Program Studi Manajemen, Universitas Haji Sumatera Utara
Email: reflirenaldi@gmail.com

²Program Studi Manajemen, Universitas Haji Sumatera Utara
Email: nurainunnst65@gmail.com

ABSTRAK

Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan adalah perusahaan yang bergerak di bidang riset dan pengembangbiakan kelapa sawit. Dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing tinggi demi tercapainya tujuan perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi beberapa faktor yang menyebabkan kinerja karyawan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan belum optimal. Kebijakan apa saja yang harus dibuat agar kinerja karyawan dapat meningkat sesuai yang diharapkan. Penelitian ini hanya membahas mengenai kepemimpinan dan budaya organisasi dengan tujuan agar kinerja karyawan dapat meningkat yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan di masa yang akan datang. Teori yang digunakan dalam penelitian ini didasari pada beberapa teori dan pemikiran beberapa ahli. Yasin (2001) mengemukakan bahwa keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan dan komitmen pimpinan. Pandji Anaroga dan Sri Suyati, (1995) mengemukakan bahwa ada sembilan peranan kepemimpinan dalam organisasi. Waridin, Masrukhin (2006) tentang peranan para pimpinan dalam organisasi. Suit, Jusuf (1996), mengemukakan tentang gaya kepemimpinan. Robins (2006), menyatakan tentang budaya organisasi. Jenis penelitian ini berupa deskriptif korelasional dengan data yang dikumpulkan dari survei; menggunakan variabel kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai variabel independen serta kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Data penelitian dianalisis dengan menggunakan SPSS. Dari hasil analisis data secara parsial diperoleh bahwa masing-masing variabel kepemimpinan maupun budaya organisasi sama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan secara simultan, ke dua variabel tersebut juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : Kinerja, Kepemimpinan dan Budaya organisasi

ABSTRAK

The Medan Oil Palm Research Center is a company engaged in the research and breeding of oil palm. Quality and highly competitive human resources are needed in order to achieve the company's goals. The purpose of this study is to find several factors that cause employee performance at the Medan Oil Palm Research Center not optimal. What policies must be made so that employee performance can increase as expected. This study only discusses leadership and organizational culture with the aim that employee performance can increase which in turn can improve company performance in the future. The theory used in this study is based on several theories and thoughts from several

experts. Yasin (2001) suggests that the success of organizational development business activities is largely determined by the quality of leadership and leadership commitment. Pandji Anaroga and Sri Suyati, (1995) suggest that there are nine leadership roles in organizations. Waridin, Masrukhin (2006) about the role of leaders in organizations. Suit, Jusuf (1996), suggests leadership style. Robins (2006), states about organizational culture. This type of research is descriptive correlational with data collected from surveys; using leadership variables and organizational culture as independent variables and employee performance as the dependent variable. Research data were analyzed using SPSS. From the results of partial data analysis, it is found that each leadership variable and organizational culture have a positive and significant effect on employee performance. Meanwhile, simultaneously, the two variables also have a positive and significant influence on employee performance.

Keywords: Performance, Leadership and Organizational Culture

PENDAHULUAN

Pusat Penelitian Kelapa Sawit dituntut untuk mampu bekerja secara efektif, efisien dan profesional serta memiliki komitmen yang tinggi untuk memajukan organisasi. Kinerja setiap karyawan diharapkan dapat mendukung dan memberi kontribusi positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pencapaian sasaran yang telah ditentukan menjadi tolok ukur kinerja sumber daya manusia didalam organisasi tersebut. Pada pengamatan awal dan didukung oleh data didapat bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor individu karyawan dan faktor organisasi dimana keseluruhannya akan mencirikan kondisi organisasi. Disamping itu, teramat terdapat beberapa karyawan yang cenderung bersifat pasif terhadap perubahan, sehingga usaha untuk mengembangkan organisasi masih kurang.

Dalam peningkatan kinerja karyawan, perlu diperhatikan sikap dasar karyawan terhadap diri sendiri, kompetensi, pekerjaan saat ini serta gambaran mereka terhadap peluang yang bisa diraih oleh karyawan. Pada saat itulah faktor kepemimpinan, komunikasi, budaya organisasi, dan motivasi yang tinggi akan sangat berperan. Faktor kepemimpinan yang dapat memberikan bimbingan dan pengayoman kepada bawahan dalam menghadapi tugas dapat menumbuhkan optimisme didalam karyawan itu sendiri.

Sementara itu, budaya organisasi merupakan salah satu faktor penentu terhadap suatu kesuksesan kinerja organisasi, dimana keberhasilan suatu organisasi dalam menerapkan nilai budaya organisasinya dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan.

Berdasarkan pengamatan awal, diperoleh fenomena di Pusat Penelitian Kelapa Sawit bahwa belum adanya gaya kepemimpinan yang dapat menjembatani dua kepentingan baik secara organisasi maupun secara individual, jika hal ini dapat dipenuhi diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Keadaan ini tentu tidak bisa dibiarkan berlarut-larut; dikhawatirkan akan berdampak pada kinerja organisasi. Berdasarkan uraian diatas maka perlu dilakukan penelitian untuk menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dan mampu memberikan kontribusi positif terhadap kemajuan organisasi di Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan.

Berdasarkan permasalahan yang ada, maka tujuan yang akan di capai adalah meningkatnya kinerja karyawan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan. Tujuan spesifiknya adalah :

1. Untuk menganalisa pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi, secara simultan terhadap kinerja karyawan Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan.
2. Untuk menganalisa pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja karyawan Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan.

Manfaat yang bisa diambil dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Peneliti; penelitian ini memberikan pengalaman dan pengetahuan yang berharga, sehingga memiliki pengalaman nyata dan mampu memberikan kontribusi bagi penyelesaian masalah sejenis di lingkungan peneliti khususnya dibidang sumber daya manusia.
2. Bagi Organisasi; Organisasi dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai rujukan guna memecahkan masalah yang terjadi dan memberikan tambahan informasi kepada Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan tentang kepemimpinan dan budaya organisasi serta kinerja karyawan.
3. Bagi Institusi, sebagai referensi bagi penelitian lebih lanjut untuk meneliti topik yang sejenis.

Kepemimpinan.

Dubrin (2005) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Yasin (2001) mengemukakan bahwa keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolanya dan komitmen pimpinan puncak organisasi. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh didalam kelompok atau organisasi (Robbins, 2006). Kartini (1994), menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangun motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjaring jaringan komunikasi dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Waridin, Masrukhin (2006) berpendapat bahwa peranan para pimpinan dalam organisasi sangat sentral dalam pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang ditetapkan sebelumnya. Perilaku pemimpin memiliki kecenderungan pada dua hal yaitu konsiderasi atau hubungan dengan bawahan dan struktur inisiasi atau hasil yang dicapai. Kecenderungan kepemimpinan menggambarkan hubungan yang akrab dengan bawahan misal bersikap ramah, membantu dan membela kepentingan bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan, dan memberikan kesejahteraan. Kecenderungan seorang pemimpin memberikan batasan antara peranan pemimpin dan bawahan dalam mencapai tujuan, memberikan instruksi pelaksanaan tugas (kapan, bagaimana, dan hasil apa yang akan dicapai). Sing-Sengupta, Sunita (1997) mengatakan gaya kepemimpinan terdiri dari empat dimensi gaya kepemimpinan yaitu:

1. Gaya Otoriter, yaitu gaya kepemimpinan yang tidak membutuhkan pokok-pokok pikiran dari bawahan dan mengutamakan kekuasaan serta prestise sehingga seorang pemimpin mempunyai kepercayaan diri yang tinggi dalam pengambilan keputusan
2. Gaya Pengasuh, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin memperhatikan bawahan dalam peningkatan karier, memberikan bimbingan, arahan, bantuan dan bersikap baik serta

menghargai bawahan yang bekerja dengan tepat waktu.

3. Gaya Berorientasi pada tugas, yaitu gaya kepemimpinan bahwa seorang pemimpin menuntut bawahan untuk disiplin dalam hal pekerjaan atau tugas

4. Gaya Partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin mengharapkan saran-saran dan ide-ide dari bawahan sebelum mengambil suatu keputusan (Yukl, 1989).

Apabila terdapat perbedaan atau kesenjangan antara persepsi karyawan dengan persepsi pimpinan mengenai iklim yang dirasakan dan yang diharapkan, akan memungkinkan terciptanya ketidakpuasan kerja dari karyawan. Ini dapat menimbulkan penyalahgunaan hak dan kewajiban yang akhirnya mengakibatkan tujuan organisasi tidak dapat dipenuhi secara optimal.

Berbagai studi tentang kepemimpinan bisa dikelompokkan menjadi tiga pendekatan, yaitu yang pertama sifat (*traits*), kualitas yang diperlukan seseorang untuk menjadi pimpinan, kedua, yang mempelajari perilaku (*behaviour*) yang diperlukan untuk menjadi pemimpin yang efektif. Kedua pendekatan ini menganggap bahwa apabila seseorang mempunyai karakteristik atau kualitas dan perilaku tertentu, akan menjadi seorang pemimpin dalam situasi apapun ia ditempatkan. Ketiga adalah pendekatan *contingency* (situasional) yang berdasarkan faktor-faktor situasional.

Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin (*leader*) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinya (*followers*) dalam rangka mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Budaya Organisasi

Brahmasari (2004) mengemukakan bahwa budaya perusahaan (*corporate culture*) merupakan aplikasi dari budaya organisasi (*organizational culture*) terhadap badan usaha atau perusahaan. Budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan tugas organisasi, serta dampak yang dihasilkan. Tanpa ukuran yang *valid* dan *reliable* dari aspek kritis budaya organisasi, maka pernyataan tentang dampak budaya pada kinerja akan terus berdasarkan pada spekulasi, observasi personal dan studi kasus. Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi (Greenberg dan Baron, 2000). Budaya organisasi berkaitan dengan konteks perkembangan organisasi, artinya budaya organisasi berakar pada sejarah organisasi yang diyakini bersama-sama dan tidak mudah dimanipulasi secara langsung (Schenieder, 1996). Waridin, Masrukhin (2006); budaya (*culture*) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Budaya organisasi atau *corporate culture* sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama; yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi sehingga anggota organisasi tersebut merasa berbeda dari organisasi lain. Mas'ud (2004), budaya organisasional adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain.

Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan. Robins (2006), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi; pola kebiasaan dan

falsafah dasar pendirinya, terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat; mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik. Lebih lanjut Robins (2006), mengatakan perubahan budaya dapat dilakukan dengan :

1. menjadikan perilaku manajemen sebagai model,
2. menciptakan sejarah baru
3. menyeleksi, mempromosikan dan mendukung karyawan,
4. menentukan kembali proses sosialisasi
5. mengubah sistem penghargaan dengan nilai-nilai baru,
6. menggantikan norma yang tidak tertulis
7. mengacak sub budaya melalui rotasi jabatan, dan
8. meningkatkan kerja sama kelompok.

Koesmono (2005) mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai berbagai interaksi dari ciri-ciri, kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Tika (2006) mengemukakan bahwa dalam pembentukan budaya organisasi ada dua hal penting yang harus diperhatikan yaitu unsur-unsur pembentuk budaya organisasi dan proses pembentukan budaya organisasi itu sendiri. Selanjutnya Tika (2006) memberikan kesimpulan tentang proses pembentukan budaya organisasi melalui 4 (empat) tahapan, yaitu tahap pertama terjadinya interaksi antar pimpinan atau pendiri organisasi dengan kelompok/perorangan dalam organisasi. Tahap kedua adalah dari interaksi menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artifak, nilai dan asumsi. Tahap ketiga adalah bahwa artifak, nilai dan asumsi akan diimplementasikan sehingga membentuk budaya organisasi. Tahap terakhir adalah bahwa dalam rangka mempertahankan budaya organisasi dilakukan pembelajaran (*learning*) kepada anggota baru dalam organisasi.

Hofstide (1997) mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai 5 (lima) ciri- ciri pokok yaitu:

1. Budaya organisasi merupakan satu kesatuan yang integral dan saling terkait,
2. Budaya organisasi merupakan refleksi sejarah dari organisasi yang bersangkutan,
3. Budaya organisasi berkaitan dengan hal-hal yang dipelajari oleh para antropolog, seperti ritual, simbol, ceritera, dan ketokohan,
4. Budaya organisasi dibangun secara sosial, dalam pengertian bahwa budaya organisasi lahir dari konsensus bersama dari sekelompok orang yang mendirikan organisasi tersebut,
5. Budaya organisasi sulit diubah.

Dalam manajemen diperlukan adanya pemimpin yang mampu menggerakkan staf sehingga terjadi interaksi yang dinamis, bekerja bersama dan saling ketergantungan satu dengan lainnya untuk secara bersama mewujudkan tujuan dan sasaran program yang telah ditetapkan. Selain itu diperlukan adanya penyusunan rencana yang didasarkan pada berbagai metode; rencana yang logis dan realistis untuk dapat dicapai secara efektif dan efisien. Koontz lebih memusatkan perhatiannya pada aspek hubungan antara manajemen dengan pencapaian suatu tujuan. Dalam hubungan ini, manajemen dititik beratkan pada usaha memanfaatkan orang-orang lain dalam pencapaian tujuan. Dengan cara pandang seperti itu, maka orang-orang didalam organisasi harus jelas wewenang, tugas dan tanggung jawabnya (*job description*).

Kinerja

Sedarmayanti (2007) menyatakan bahwa kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang

harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya). Selanjutnya Mangkunegara (2006) menyatakan bahwa kinerja Sumber Daya Manusia merupakan istilah dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Mangkunegara (2006) juga menyatakan bahwa kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu. Kinerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan; dalam kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Sedangkan menurut Simanjuntak (2005) kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu dalam hal ini mencakup kinerja individu, kinerja kelompok, kinerja perusahaan yang dipengaruhi faktor intern dan ekstern. Menurut Furtwengler (2002) kinerja dilihat dari hal kecepatan, kualitas, layanan dan nilai maksudnya kecepatan dalam proses kerja yang memiliki kualitas yang terandalkan dan layanan yang baik dan memiliki nilai merupakan hal yang dilihat dari tercapainya kinerja atau tidak.

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut *ability* (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (kinerja).

Sutiadi (2001) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Selanjutnya Agustina (2002) dan Sutiadi (2003) mengemukakan bahwa kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya.

Ada 3 (tiga) faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja) dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja). Thoyib (2005) mengemukakan bahwa kinerja sering disebut dengan *performance* atau *result* ataupun *human output*, *job performance*, *work outcomes*, *task performance* yang diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Kinerja dipengaruhi oleh kinerja organisasi (*organizational performance*) itu sendiri yang meliputi pengembangan organisasi (*organizational development*), rencana kompensasi (*compensation plan*), system komunikasi (*communication system*), gaya manajerial (*managerial style*), struktur organisasi (*organization structure*), kebijakan dan prosedur (*policies and procedures*). Kinerja diukur dari produktivitas, absensi, *turnover*, *citizenship*, dan *satisfaction*. Tika (2006) mengemukakan bahwa ada 4 (empat) unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja; yaitu: hasil-hasil fungsi pekerjaan, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan, pencapaian tujuan organisasi dan periode waktu tertentu.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif deskriptif menggunakan sistem survei. Jenis penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk

mendekati sejauh mana variasi-variasi pada suatu faktor berkorelasi dengan satu atau lebih faktor lain berdasarkan koefisien korelasi (Sinulingga, 2013).

Skala pengukuran yang digunakan dalam variabel ini, yakni nilai variabel diukur dengan instrumen tertentu dan dapat dinyatakan dalam bentuk angka, sehingga akan lebih akurat, efisien dan komunikatif; menggunakan skala Likert.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan yaitu sebanyak 162 orang.

Jumlah sampel yang diambil sebanyak 103 orang dengan menggunakan metode Slavin; taraf kesalahan 6%. (Tabel 2).

Tabel 2 Populasi dan Sampel Penelitian

No	Bagian	Jumlah Populasi	Jumlah Sampel
1	Biro Umum	68	43
2	Penelitian	40	25
3	Bidang Usaha	29	19
4	Produksi	25	16
	Jumlah	162	103

Sumber: Data diolah

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data yang di kumpulkan dari responden di analisa dengan uji kuesioner dan hasil pengumpulan data diolah secara keseluruhan dengan metode Regresi Linear Berganda.

Identitas Responden

Berikut karakteristik responden penelitian :

Tabel 3 Identitas Responden

No.	Karakteristik	Frekuensi	Persentase
1	Jenis Kelamin		
	a. Laki-laki	54	52,4
	b. Perempuan	49	47,6
	Total	103	100
2	Usia		
	a. < 25 Tahun	13	12,6
	b. 26 - 40 Tahun	67	65,0
	c. > 40 Tahun	23	22,4
	Total	103	100
3	Lama Bekerja(Thn)		
	a. <5	28	27,2
	b. 5-10	45	43,7

c. >10	30	29,1
Total	103	100

Sumber : Data Penelitian, 2020 (data diolah)

Berdasarkan tabel 3. di atas, dapat dipaparkan bahwa responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 54 orang (52,4 %) sedangkan perempuan sebanyak 49 orang (47,6%). Usia responden didominasi oleh kelompok usia 26-40 tahun sebanyak 67 orang (65%), hal ini menunjukkan bahwa karyawan di PPKS Medan yang menjadi responden didominasi oleh orang-orang yang berpengalaman. Karyawan dengan lama bekerja 5-10 tahun merupakan yang terbanyak yaitu: 45 orang (43,7 %):

Variabel Kepemimpinan

Variabel Kepemimpinan menggunakan enam indikator pernyataan yang berhubungan dengan Kepemimpinan. Hasil kuesioner menunjukkan walaupun ada yang menyatakan tidak setuju bahwa faktor kepemimpinan mempengaruhi kinerja; namun responden cenderung setuju dan merasa dengan baiknya kepemimpinan yang ada didalam organisasi akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Variabel Budaya Organisasi

Variabel Budaya Organisasi menggunakan lima indikator pernyataan yang berhubungan dengan Budaya Organisasi.

Dari hasil yang diperoleh menyatakan cenderung setuju bahwa faktor budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja karyawan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit, meskipun terdapat juga pendapat yang menyatakan tidak setuju terhadap faktor ini akan mempengaruhi kinerja. Menunjukkan bahwa budaya organisasi yang terbentuk membuat karyawan bekerja secara efektif dan efisien, sampai kepada tingkat keamanan dan kenyamanan dalam bekerja yang akan meningkatkan kinerja karyawan.

Variabel Kinerja

Variabel kinerja menggunakan enam indikator pernyataan yang berhubungan dengan kinerja.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan dengan menganalisa factor untuk melihat apakah sebuah variabel layak dianalisis lebih lanjut. Data yang dikumpulkan dari 103 (seratus tiga) responden di uji validitasnya dengan Metode Analisis Faktor Kuesioner (KMO).

Selanjutnya dilakukan uji reliabilitas dengan tehnik Koefisien Alpha Cronbach; yang memberikan indikasi seberapa baik item-item dalam set saling berkorelasi secara positif. Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan metoda *Cronbach Alpha*, dimana suatu kuesioner dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0.60 (Sekaran, 2006).

Tabel 4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas per item

Variabel	Indikator	MSA (Muatan Factor)	Cronbach's Alpha	Sig.
Kepemimpinan	X1	0,649	0,864	0,000 (<0,05)
	X2	0,652	0,864	0,000 (<0,05)
	X3	0,843	0,858	0,000 (<0,05)
	X4	0,868	0,856	0,000 (<0,05)

	X5	0,881	0,848	0,000 (<0,05)
	X6	0,847	0,849	0,000 (<0,05)
Budaya Organisasi	X7	0,866	0,849	0,000 (<0,05)
	X8	0,882	0,844	0,000 (<0,05)
	X9	0,805	0,850	0,000 (<0,05)
	X10	0,753	0,861	0,000 (<0,05)
	X11	0,699	0,877	0,000 (<0,05)
Kinerja	Y1	0,700	0,860	0,000 (<0,05)
	Y2	0,678	0,862	0,000 (<0,05)
	Y3	0,808	0,860	0,000 (<0,05)
	Y4	0,688	0,874	0,000 (<0,05)
	Y5	0,518	0,864	0,000 (<0,05)
	Y6	0,687	0,860	0,000 (<0,05)

Sumber : Data Penelitian, 2020 (data diolah)

Seluruh variabel adalah valid karena mempunyai nilai r hitung $>$ r tabel atau dengan kata lain semua variabel berkorelasi signifikan dengan skor total sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Hasil pengujian reliabilitas dalam Tabel 4 menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian mempunyai koefisien *Cronbach Alpha* yang cukup besar yaitu $>$ 0,60 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur masing-masing variabel dari kuesioner adalah reliabel; berarti bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini merupakan kuesioner yang handal.

Pengujian Asumsi Klasik

Sebelum melakukan pengujian hipotesis dari penelitian ini, terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi klasik untuk mengetahui ada tidaknya normalitas residual, multikolinieritas, dan heteroskedastisitas pada model regresi. Model regresi linier dapat disebut sebagai model yang baik jika model tersebut memenuhi beberapa asumsi klasik yaitu data residual $y =$ terdistribusi normal, tidak adanya multikolinieritas, dan heteroskedastisitas.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas pada model regresi digunakan untuk menguji apakah nilai residual yang dihasilkan dari regresi terdistribusi secara normal atau tidak. Model yang paling baik adalah apabila datanya berdistribusi normal atau mendekati normal. Uji statistik yang digunakan untuk menguji normalitas pada penelitian ini adalah uji Kolmogorov Smirnov.

Pada Tabel 5 dibawah ini terlihat bahwa signifikansi semua variabel lebih besar dari 0,05. Dapat disimpulkan bahwa model regresi layak untuk digunakan.

Tabel 5 Uji Kolmogorov-Smirnov.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		103
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.67037941
Most Extreme Differences	Absolute	.067
	Positive	.067

	Negative	-.044
Kolmogorov-Smirnov Z		.685
Asymp. Sig. (2-tailed)		.736

- a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

b. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas artinya antara variabel independen yang terdapat dalam model regresi memiliki hubungan linier sempurna atau mendekati sempurna (koefisien korelasinya tinggi atau bahkan 1). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi sempurna atau mendekati sempurna di antara variabel bebasnya. Konsekuensi adanya multikolinieritas adalah koefisien korelasi tidak tertentu dan kesalahan menjadi sangat besar. Salah satu cara untuk mendeteksi multikolinieritas adalah dengan melihat toleransi variabel dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Jika $1 < VIF < 10$, maka dinyatakan tidak terjadi multikolinieritas. Variabel yang menyebabkan multikolinieritas dapat dilihat juga dari nilai *tolerance* yang $< 0,1$ dapat dilihat pada Tabel 6. dibawah ini:

Tabel 6. Uji Multicolinieritas

1. Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.049	.645		1.626	.107		
	Kepemimpinan	.343	.095	.381	3.630	.000	.361	2.770
	Budaya Organisasi	.260	.087	.251	3.008	.003	.573	1.746

a. Dependent Variable: Kinerja

1. Nilai VIF Kepemimpinan $1 < 2,770 < 10$, artinya tidak terjadi multikolinieritas pada variabel Kepemimpinan.
2. Nilai VIF Budaya Organisasi $1 < 1,746 < 10$, artinya tidak terjadi multikolinieritas pada variabel Budaya Organisasi.

c. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah varian residual yang tidak sama pada semua pengamatan di dalam model regresi. Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi kesamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Regresi yang baik seharusnya tidak terjadi heteroskedastisitas.

Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas, yaitu dengan cara uji koefisien korelasi Spearman's rho, melihat pola titik-titik pada grafik regresi, uji Park, dan uji Glejser. Penelitian ini menggunakan Metode Uji Glejser untuk melihat apakah terjadi heteroskedastisitas. Uji Glejser dilakukan dengan cara meregresikan antara variabel independen dengan nilai absolute residualnya. Jika nilai signifikansi antar variabel independen dengan absolut residual lebih dari 0.05 maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

Tabel 7. Uji Heterokedastisitas

		Kepemimpinan	Budaya Organisasi	Unstandardized Residual	
Spearman's rho	Kepemimpinan	Correlation Coefficient	1.000	.628**	.064
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.518
		N	103	103	103
	Budaya Organisasi	Correlation Coefficient	.628**	1.000	.056
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.575
		N	103	103	103
	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	.064	.056	1.000
		Sig. (2-tailed)	.518	.575	.
		N	103	103	103

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah).

Diperoleh hasil uji heteroskedastisitas sebagai berikut:

1. Nilai signifikansi kepemimpinan (0,064) > (0,05), artinya tidak terjadi heteroskedastisitas pada variabel kepemimpinan.
2. Nilai signifikansi budaya organisasi (0,575) > (0,05), artinya tidak terjadi heteroskedastisitas pada variabel budaya organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas pada model regresi.

Hasil Regresi Linear Berganda

Pengujian hipotesis menyatakan bahwa ada pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan dan secara parsial terhadap kinerja Karyawan Pusat Penelitian Kelapa Sawit.

Tabel 8. Hasil Uji Koefisien Regresi

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.265	.451		1.911	.048
Kepemimpinan	.320	.250	.336	2.780	.012
Budaya Organisasi	.260	.087	.251	3,008	.003

a. Dependent Variabel: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah).

Secara matematis hasil dari analisis regresi linear berganda tersebut dapat ditulis sebagai berikut :

$$Y = 0.265 + 0.320 X_1 + 0,260 X_2$$

Tabel 8. menunjukkan pengaruh masing-masing variabel independen (X_1 , X_2) terhadap variabel dependen (Y). Adapun masing-masing nilai koefisien regresi tersebut mempunyai arti sebagai berikut:

a. Konstanta (a) = 0,265

b. $b_1 = 0,320$

Artinya apabila Kepemimpinan (X_1) yang diberikan oleh pimpinan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit semakin baik, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan 0.320, dengan menganggap bahwa variabel-variabel lain konstan / tetap.

c. $b_2 = 0,260$

Artinya apabila Budaya Organisasi (X_2) yang diberikan di lingkungan Pusat Penelitian Kelapa Sawit semakin baik, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan 0.260, dengan menganggap bahwa variabel-variabel lain konstan / tetap.

Analisis Korelasi Variabel Bebas dengan Kinerja

Berdasarkan pada hasil analisis data yang telah dilakukan, dapat diketahui hasil analisis korelasi variabel bebas terhadap variabel kinerja (Tabel 9.) dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 9. Hasil Analisa Korelasi

		Kepemimpinan	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan
Kepemimpinan	Pearson Correlation	1.000	.848**	.760**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	103	103	103
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	.638**	.532**	.516**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	103	103	103
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	.760**	.732**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	103	103	103

Sumber: Hasil Penelitian, 2020 (Data Diolah).

1. Hubungan Kepemimpinan Dengan Kinerja

Tabel 9. menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi Kepemimpinan dengan Kinerja adalah sebesar 0.760; signifikansi 0.000. Hal ini menegaskan bahwa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan yang signifikan. Berdasarkan teori Guilford, maka hubungan kepemimpinan dengan kinerja adalah hubungan yang kuat.

2. Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja

Tabel 9 menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi budaya organisasi dengan kinerja adalah sebesar 0.516; signifikansi sebesar 0.000. Terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan yang signifikan. Berdasarkan teori Guilford, maka hubungan budaya organisasi dengan kinerja adalah hubungan yang kuat.

Hasil Uji Hipotesis

Hasil Uji Serempak (Uji F)

Uji ini juga disebut ANOVA yaitu uji koefisien regresi secara bersama-sama (uji F) untuk menguji signifikansi pengaruh variabel independen (Kepemimpinan dan Budaya Organisasi) terhadap variabel dependen (Kinerja Karyawan). Tingkat signifikansi 0,05. Uji ini juga digunakan untuk mengetahui apakah model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen.

Tabel 10. Hasil Uji Serempak (F)

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	445.228	2	111.307	38.328	.000 ^a
	Residual	284.597	98	2.904		
	Total	729.825	102			

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil yang ada, diperoleh bahwa nilai sig. α (.000^a) lebih kecil dari alpha 5% (0,05). Hal ini mengindikasikan bahwa hasil penelitian menolak H_0 dan menerima H_1 . Hasil lainnya juga ditunjukkan dari nilai f_{hitung} yaitu sebesar 38,328 dimana nilai ini lebih besar dari nilai f_{tabel} yaitu sebesar 3,933. Dengan demikian secara serempak atau simultan 2 (dua) faktor yaitu kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PPKS Medan.

Hasil Uji Parsial (Uji t)

T-test ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel *independent* secara individual (parsial) terhadap variabel *dependent*. Hasil uji ini dapat dilihat pada Tabel 11.

Tabel 11. Hasil Uji Parsial (T)

Coefficient						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.049	.645		1.626	.107
	Kepemimpinan	.343	.095	.381	3.630	.000
	Budaya Organisasi	.260	.087	.251	3.008	.003

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Sumber Data: Tahun 2020 (Data diolah)

Dari Tabel 11. diatas yang terdapat pada lampiran uji t didapat hasil sebagai berikut:

1. Nilai signifikansi (0,000) <(0,05), maka H_0 : ditolak, artinya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
2. Nilai signifikansi (0,003)>(0,05), maka H_0 : ditolak, artinya budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hasil Koefisien Determinasi

Tabel 12. Koefisien Determinasi

Model Summary ^b									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.815 ^a	.665	.611	.33608	.665	12.390	2	25	.000

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber data: Diolah (2020)

Analisis determinasi dalam regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variabel independen (X_1, X_2, \dots, X_n) secara serentak terhadap variabel dependen (Y). Koefisien ini menunjukkan seberapa besar persentase variasi variabel independen yang digunakan dalam model mampu menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai R^2 sama dengan 0 berarti tidak ada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Sebaliknya Nilai R^2 sama dengan 1, maka pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen adalah sempurna. Nilai koefisien determinasi (R^2)

dipergunakan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja Karyawan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit.

Berdasarkan hasil yang diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 0,665. Hal ini menunjukkan bahwa 66.5% variabel kepemimpinan dan budaya organisasi menjelaskan pengaruh dan kontribusinya terhadap variabel kinerja karyawan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit, sedangkan 33.5% merupakan variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,815 menunjukkan bahwa adanya kontribusi variabel kepemimpinan dan budaya terhadap kinerja karyawan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit. *Standart Error of the Estimate* sebesar 0,33608 yang menunjukkan bahwa kesalahan dapat terjadi dalam memprediksi kinerja karyawan sebesar 0,33608.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan uraian hasil dan pembahasan di atas, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Ke dua (2) faktor yang diteliti, secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit yaitu :

- 1) Kepemimpinan yang diterapkan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit.
- 2) Budaya Organisasi yang diterapkan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit

Oleh karena itu, dalam rangka meningkatkan kinerja Karyawan PPKS ke depannya, ke dua faktor tersebut perlu mendapatkan perhatian dan perbaikan. Karena jika kualitas pelaksanaan ke dua faktor tersebut dapat diperbaiki dan ditingkatkan maka kinerja yang berkualitas pun akan tercapai pula.

Ke dua variabel diatas memiliki pengaruh terhadap kinerja yaitu sebesar 66,5% sedangkan 33,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ikut sertakan dalam penelitian ini.

2. Ke dua (2) faktor yang diteliti yaitu kepemimpinan dan budaya organisasi, secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan PPKS. Dari hasil penelitian diketahui bahwa kepemimpinan merupakan variabel yang lebih dominan mempengaruhi kinerja pegawai dibandingkan variabel budaya organisasi. Adanya hubungan yang positif dan signifikan antara dua (2) variabel independen yaitu kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja dapat dijadikan rujukan dalam pembuatan kebijakan yang bermanfaat bagi karyawan PPKS dalam upaya mendukung dan memfasilitasi kinerja PPKS. Proses manajemen yang diaplikasikan dengan baik oleh para karyawan menunjukkan bahwa PPKS serius dalam mewujudkan visi dan misi organisasi.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, maka dapat diberikan saran-saran sebagai berikut :

- a. Upaya yang dilakukan karyawan PPKS, diantaranya :
 - 1) Meningkatkan kapasitas manajerial serta dukungan kebijakan, regulasi dan partisipasi yang lebih kuat dan efektif dalam mengelola perusahaan dengan cara melakukan penguatan komitmen semua pegawai.
 - 2) Meningkatkan kepemimpinan dan budaya organisasi:
 - Menerapkan pola kepemimpinan yang sesuai di PPKS
 - Melaksanakan dan memperbaiki budaya organisasi guna meningkatkan kinerja.
- b. Untuk kelanjutan penelitian ini, guna menganalisis kinerja PPKS, perlu dilaksanakan pengukuran aspek. Untuk penelitian yang akan datang, analisis kinerja pegawai sebaiknya dilakukan dengan menggunakan variabel-variabel lain yang berpengaruh.

DAFTAR PUSTAKA

- Abi Sujak.1990. *Kepemimpinan Manager Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi*. Jakarta. Radar Jaya
- Affandi. 2002. *Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen dan Kinerja Pegawai Lingkungan Pemerintah Kota Semarang*, Universitas 17 Agustus Surabaya
- Agustina, Z. E. N. (2002). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Ghalia: Bogor.
- Armanu Thoyib. 2005. *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep*. Jurnal. Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.
- Baron, Robert A, Jerald Grenberg. 1990. *Behavior in organization : Understanding managing the human side of work*. Third Edition. Allyn and Bacon 2000. Perilaku Organisasi. Jakarta : Prentice Hall
- Bernard, Chester I. 1999. *The Function of Executive* (Edition 6th). Dryden Dryden Press.
- Brahmasari Ida Ayu. 2004. *Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Pegawai dan Kinerja Perusahaan Kelompok Penerbitan Pers Jawa Pos*, Disertasi universitas Airlangga, Surabaya.
- Denison dan Mishra, 1995. ToWard A Theory of Organizational Culture And Effectiveness. *Journal of Organization Science*. 6,2, p. 619-654.
- Dharma, Surya. 2005. *Manajemen Kinerja : Falsafah Teori dan Penerapannya*. Jakarta : Pustaka Pelajar.
- Dubrin Andrew J. 2005. *Leadership (Terjemahan)*, Edisi Kedua, Prenada Media, Jakarta.
- Fiedler, Fred E. and Charmers, Martin M.1974. *Leadership and Effective Management*. Glenview Illionis: Scott, Foresman and Company.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional*. Badan Penerbit Universitas
- Gibson, James L, Jhon M.I, James H.Donnely. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. edisi ke delapan. Bina Aksara: Jakarta.
- Hasibuan, M. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hofstede, Geert. 1986. *Culture'8 Consequences, International Conference Work-Related Values*. Sage Publication. Beverly Hills1 London1 New Delhi
- Kartini, Kartono. 1994. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Penerbit PT. Raja Grafindo Perkasa Jakarta

- Koesmono, T. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor industry Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.7, No.2
- Luthans, F. 2002. *Organizational Behavior, Ninth Edition*, McGraw-Hill, Singapura.
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPFE Yogyakarta: Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Keenam, PT. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Mangkunegara Anwar Prabu, 2006. *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Cetakan Pertama, PT. Refika Aditama: Bandung
- Ndraha Taliziduhu. 2005. *Teori Budaya Organisasi*, Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta: Jakarta
- Nurjanah. 2008. *Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai*, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro;
- Ogbonna, Emmanuel and Harris, Lloyd C. 2000. Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies. *International Journal of Human Resource Management* 11:4 August.
- Pandji Anaroga dan Sri Suyati. 1995. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Pustaka Jaya.
- Putu Sunarcaya. 2008. *Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor*, NTT, Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka;
- Prawirosentono, Suyadi. 2000. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. BPFE, Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Organizational Behavior*, Prentice Hall. England.
- Robbins. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi kesepuluh, PT Indeks Jakarta.
- Robertson, Gordon. 2002. *Review Kinerja*, Lokakarya Review Kinerja : BPKP dan Executive Education
- Schneider, B. 1996. *Organizational Climate and Culture*, San Fransisco: Jossey-Bass.
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen SDM* Cetakan I. PT. Refika Aditama. Bandung
- Sekaran. 2003. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, John Wiley & Sons, Inc, New York
- Singh-Sengupta, Sunita. 1997. Leadership: A Style or an Influence Process. *Ijir*, vol.32, no:32 January, 265-286.
- Sinulingga, Sukaria. 2013. *Metode Penelitian*, Edisi 3, USU Press, Medan.
- Sugiyono, 2006. *Metode Penelitian Bisnis*, edisi pertama, cetakan ke dua. Bandung : Penerbit CV. Alfabeta.
- Suit, Yusuf, Almasdi. 1996. *Aspek Sikap mental Dalam Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sutiadi, H. Noermijati, dan Armanu Thoyib. 2001. Motivasi Karyawan dan Aktivitas Manajerial Kepemimpinan: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*.
- Tambunan, T. 2005. Promoting small and medium enterprises with a clustering approach: A policy experience from Indonesia, *Journal of Small Business Management*, vol.43, pp.138-154.
- Terry, George. 1985. *"Manajemen"*, Edisi terjemahan, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Tika H. Moh Pabundu. 2006. *Budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan*, Cetakan Pertama, PT. Bhumi Aksara, Jakarta.
- Yasin. 2001. *Kepemimpinan Manajer (Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi)*, (Cetakan Pertama). Jakarta: CV. Rajawali Press.
- Yukl G.A. 1989. *Leadership in Organizations (2nd ed)* Englewood Cliffs N.J: Prentice Hall.

- Vroom, H. Victor & G. Arthur Jago.1988. *The New Leadership: Managing Participation in Organization*. New York: Prentice- Hall, Englewood.
- Waridin dan Masrukhin. 2006. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *Ekobis* vol.7 no.2.