**MODEL PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMPENSASI DAN BUDAYA ORGANISASI YANG DIMEDIASI KEPUASAN KERJA**

**(Studi Pada BANK BJB Kantor Pusat)**

Neneng Hayati

Magiter Manajemen Pendidikan

Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung

Email : nenenk.hayati@gmail.com

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai serta implikasinya terhadap kinerja pegawai di bank bjb Kantor Pusat. Hasil Penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia. Bagi perusahaan maupun praktisi, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berguna tentang pentingnya peran gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai serta implikasinya terhadap kinerja pegawai. Penelitian dilakukan pada Kantor Pusat bank bjb Bandung. Penelitian ini menggunakan metode penelitian survey dengan pendekatan kuantitatif yang terdiri dari 2 tahapan analisis yaitu analisis deskriptif dan analisis verifikatif.. berdasarkan teknik proportionate stratified random sampling sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 90 orang pegawai di bank bjb Kantor Pusat. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional, penerapan kompensasi, budaya organisasi, kepuasan kerja Di Bank Bjb Kantor Pusat termasuk dalam kategori baik, sedangkan kinerja yang ditunjukkan dikategorikan cukup baik. Gaya kepemimpinan transformasional, Kompensasi, dan Budaya organisasi memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. Kepuasan Kerja memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. Secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di Bank bjb kantor pusat dan memberikan pengaruh sebesar 75.9% terhadap Kepuasan Kerja.

**Kata kunci** : gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja pegawai

**Pendahuluan**

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum.

Memahami pentingnya keberadaan SDM di era global saat ini salah satu upaya yang harus dicapai oleh perusahaan adalah dengan meningkatkan kualitas SDM. Dengan meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia diharapkan pegawai dapat bekerja secara produktif dan profesional sehingga kinerja yang dicapainya diharapkan akan lebih memuaskan sesuai standar kerja yang dipersyaratkan.

Kinerja pegawai yang merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat berujud, dilihat, dihitung jumlahnya, akan tetapi dalam banyak hal hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu persoalan, inovasi baru suatu produk barang atau jasa, bisa juga merupakan penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien. Temuan hasil studi tentang kinerja pegawai dipengaruhi oleh kepuasan kerja (Lawler dan Porter, 2014; Lock, 2013; Trovik dan Mc.Givern, 2012). Penelitian lain menyimpulkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh budaya perusahaan/perusahaan (Chen, 2011; Heather et.al, 2012). Kinerja pegawai dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan (Yammarino et.al, 2013; Humphreys, 2012; Bass et.al, 2013).

Bank bjb dalam aktivitas kerjanya berusaha untuk selalu menekankan kepada seluruh sumber daya manusianya untuk dapat mencapai kinerja yang baik, dimana manfaat dari kinerja tersebut tidak hanya dirasakan dari individu tetapi juga dirasakan oleh perusahaan.

Dalam upaya pencapaian kinerja tersebut tidak semudah yang dibayangkan dimana proses dan kendala dalam pencapaian tersebut dipengaruhi berbagai factor. Fenomena yang terjadi di bank bjb Kantor Pusat adalah pada triwulan I tahun 2014 persentase pegawai yang memperoleh penilaian kinerja sangat baik dan baik mengalami penurunan, sementara persentase jumlah pegawai yang memperoleh penilaian kinerja cukup baik meningkat dari pada tahun 2013. Hal ini menunjukkan terjadinya penurunan kinerja pegawai bank bjb Kantor Pusat. Berikut merupakan data penilaian kinerja pegawai bank bjb Kantor Pusat

Tabel 1.1.

Hasil Penilaian Kinerja Pegawai bank bjb Kantor Pusat

Triwulan IV 2013 dan Triwulan I 2014



Sumber data: Divisi SDM bank bjb, 2014

Berdasarkan hasil observasi langsung peneliti ke bagian Divisi SDM bank bjb, Berkaitan dengan kondisi kepemimpinan transformational, kompensasi, budaya organisasi,kepuasan kerja dan kinerja pegawai di bank bjb. Pihak Divisi SDM bank bjb menetapkan bahwa nilai persentase yang ideal adalah diatas 85 % sesuai dengan Surat Keputusan Direksi PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat & Banten, Tbk, Nomor 140/SK/DIR-SDM/2014 Tentang Pedoman Penilaian Prestasi Kerja Pegawai tanggal 13 Maret 2014. Jika hasil penilaian diperoleh dibawah 85% maka dapat disimpulkan terdapat permasalahan pada variabel yang bersangkutan. Angka 85% merupakan angka yang ditetapkan oleh pihak Manajemen Divisi SDM bank bjb. Metode perhitungan yang digunakan aadalah dengan melakukan survey kepada pegawai terkait di lingkungan kerja bank bjb, nilai persentase yang diperoleh dari karyawan yang memilih jawaban setuju dibagi total jumlah karyawan kemudian dikalikan 100%. Angka 85% dikatakan memenuhi kriteria karena diasumsikan bahwa sebagian besar/mayoritas karyawan telah memenuhi persyaratan yang dipenuhi Bank bjb. Berikut adalah gambaran secara garis besarnya.

Tabel 2 Kepemimpinan Transformasional

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| No | Pernyataan | Pencapaian (Presentase) |
| 1 | Pimpinan memotivasi dengan baik bawahannya | 78% |
| 2 | Pimpinan sangat menghargai motivasi dan kreativitas pegawai | 68% |
| 3 | Pimpinan mampu memberikan pengarahan dengan baik | 72% |

 Sumber: Divisi SDM bank bjb, Juni 2014

Berdasarkan tabel diatas tampak dengan jelas bahwa dalam kaitannya dengan pernyataan tingkat motivasi pimpinan terhadap karyawan mencapai 78%, juga dengan pernyataan pimpinan sangat menghargai kreativitas pegawai mencapai 68%. Begitu pula dengan pimpinan memberikan pengarahan baik yang mencapai 72%. Dari ketiga kondisi ini dapat di tarik kesimpulan bahwa terdapat masalah yang harus dibenahi berkaitan dengan kepemimpinan yang selama ini telah berlangsung diperusahaan.

Tabel 3 Kompensasi

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| No | Pernyataan | Presentase |
| 1 | Gaji yang diterima oleh karyawan sudah memadai | 77% |
| 2 | Insentif yang diterima karyawan sesuai dengan bakti karyawan | 69% |
| 3 | Perusahaan mampu memberikan jenjang pengakuan karir yang baik | 70% |

 Sumber: Divisi SDM bank bjb, Juni 2014

Merujuk pada tabel diatas yang merupakan data yang penulis peroleh dari pihak Divisi SDM menunjukan bahwa kesesuaian gaji yang diterima karyawan mencapai 77%, dan insentif yang diterima karyawan dalam hal ini dapat mencapai presentase 69%. Begitu pula perusahaan yang mampu memberikan jenjang karir mencapai 70%. Dalam hal ini dapat dilihat bahwa ketidakpuasaan karyawan terhadap Kompensasi yang diberikan perusahaan dari kondisi ini dapat disimpulkan bahwa masih terdapat fenomena kompensasi yang mash blm sesuai harapan pegawai diperusahaan tersebut.

Tabel 4 Budaya Organisasi

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| No | Pernyataan | Presentase |
| 1 | Perusahaan sangat memperhatikan kecermatan dan detail kerja karyawan | 75% |
| 2 | Perusahaan memiliki tujuan hasil yang sangat jelas | 65% |
| 3 | Perusahaan menghargai budaya persaingan yang sehat | 70% |

Sumber: Divisi SDM bank bjb, Juni 2014

Berdasarkan tabel di atas tampak dengan jelas bahwa dalam kaitannya dengan budaya organisasi perhatian terhadap detail dalam melakukan pekerjaan memiliki presentase sebesar 75% dan memiliki tujuan hasil yang sangat jelas mencapai 65%. Begitu pula perusahaan menghargai budaya persaingan yang sehat mencapai 70%. Dalam hal ini dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat masalah yang harus dibenahi berkaitan dengan budaya organisasi yang selama ini telah berlangsung diperusahaan.

Tabel 5 Kepuasan Kerja

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| No | Pernyataan | Presentase |
| 1 | Perusahaan mampu memberikan penghargaan untuk karyawan berprestasi | 77% |
| 2 | Perusahaan memberikan promosi secara terbuka bagi karyawan | 79% |
| 3 | Perusahaan memberikan tunjangan sesuai keahlian karyawan | 80% |

Sumber: Divisi SDM bank bjb, Juni 2014

Tabel di atas cukup gamblang menggambarkan berbagai kepuasan kerja yang masih belum sesuai dengan standar perusahaan. Pada pemberian penghargaan terhadap karyawan berprestasi terdapat presentase sebesar 77%, dan juga dalam hal pemberian promosi secara terbuka bagi karyawan dapat dilihat hanya mencapai 79% begitu pula dalam hal pemberian tunjangan sesuai keahlian karyawan mencapai 80%. Merujuk pada kondisi diatas maka terlihat dengan jelas fenomena permasalahan kepuasan kerja yang dialami oleh perusahaan.

Tabel 6 Kinerja Pegawai

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| No | Pernyataan | Presentase |
| 1 | Karyawan senantiasa bekerja dengan tepat waktu dan sesuai target  | 79% |
| 2 | Karyawan senantiasa berpakaian rapi sesuai standar perusahaan | 79% |
| 3 | Karyawan dapat bertindak secara mandiri dalam pekerjaan | 67% |

Sumber: Divisi SDM bank bjb, Juni 2014

Pada tabel kinerja karyawan dapat dilihat bahwa pernyataan karyawan bekerja tepat pada waktu hanya mencapai presentase 79% dan dalam hal berpakaian rapi juga mencapai 79%, begitu pula dengan karyawan dapat bertindak mandiri mencapai 67%. Hal ini menunjukan bahwa kinerja karyawan belum sesuai standar perusahaan .

Merujuk pada hasil pra survei diatas maka dapat disimpulkan bahwa masih terdapat permasalahan yang cukup fundamental pada kinerja pegawai, kepuasan kerja, kompensasi, budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional yang ada dilingkungan perusahaan Bank bjb.

**Tujuan**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi tentang pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai bank bjb Kantor Pusat serta implikasinya terhadap kinerja Pegawai melalui persepsi pegawai di bank bjb Kantor Pusat. Adapun tujuan khusus penelitian adalah untuk menganalisis dan mengetahui:

1. Kondisi aktual kepemimpinan bank bjb Kantor Pusat

2. Kondisi aktual kompensasi di bank bjb Kantor Pusat

3. Kondisi aktual budaya organisasi di bank bjb Kantor Pusat

4. Kondisi aktual kepuasan kerja pegawai di bank bjb Kantor Pusat

5. Kondisi aktual kinerja pegawai bank bjb Kantor Pusat

6. Besar pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai di bank bjb Kantor Pusat

7. Perngaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai di bank bjb Kantor Pusat

8. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di bank bjb Kantor Pusat

9. Pengaruh kepemimpinan, kompensasi, dan budaya organisasi secara simultan terhadap kepuasan kerja pegawai di bank bjb Kantor Pusat

10. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di bank bjb Kantor Pusat

**Metode Penelitian**

Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada bulan Januari – Juni 2014 dengan lokasi yang dituju adalah bank bjb Kantor Pusat, Bandung.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian seluruh pegawai di bank bjb Kantor Pusat yang berjumlah 931 orang dengan sampel sebanyak 90 pegawai.

Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis dan sumber data yaitu data primer yang diperoleh dengan menyebarkan angket/kuisioner kepada pegawai sebagai responden dan data sekunder yang diperoleh dari data di bank bjb Kantor Pusat dan jurnal penelitian.

**Definisi Operasional Variabel**

Variabel penelitian ini terdiri dari empat macam, yaitu variabel bebas (independent variable) pertama adalah kepemimpinan transformasional (X1), Kompensasi (X2) dan Budaya Organisasi (X3), variabel bebas kedua sekaligus sebagai variabel terikat pertama (intervening) kepuasan kerja pegawai (Y), dan variabel terikat kedua adalah (dependent variable) adalah kinerja pegawai (Z).

Adapun definsi operasional variabel dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional (X1) adalah alat ukur mengenai bentuk kepemimpinan dimana pemimpinnya mampu memperluas serta meningkatan minat bekerja para bawahannya, sistem kepemimpinan dimana para pemimpinnya mampu memicu kepekaan dan penerimaan visi misi serta tujuan perusahaan, dan dimana pemimpinnya memiliki kontrol terhadap para bawahannya agar bawahan-bawahan mampu menggali potensi mereka masing-masing demi kemajuan perusahaan/ kelompok tersebut. Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation dan individual consideration (Bass, 2011).
2. Kompensasi (X2) adalah alat ukur mengenai persepi pegawai terhadap keseluruhan dari semua hadiah yang diberikan kepada pegawai sebagai imbalan atas jasa mereka yang terdiri atas kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial (Mondy dan Noe, 2010).
3. Budaya organisasi (X3) adalah alat ukur mengenai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi yang lain. Terdapat tujuh ciri-ciri budaya organisasi yaitu inovasi dan pengambilan keputusan; perhatian terhadap detail; orientasi hasil; orientasi orang; orientasi tim; keagresifan dan kemantapan (Robbins, 2012)
4. Kepuasan kerja (Y) adalah alat ukur mengenai keadaan emosional yang positif dari seseorang yang ditimbulkan dari penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukannya. Terdapat lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu pekerjaan, atasan, promosi, upah atau gaji dan kondisi kerja. (Luthans, 2012)
5. Kinerja pegawai (Z) adalah alat ukur mengenai catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Untuk mengukur kinerja digunakan beberapa kriteri yaitu Quality, Quantity, Timeliness, Need for supervision dan Interpersonal Impact (Bernadin dan Russel, 2013).

**Teknis Analisis Data**

Analisis data merupakan kegiatan yang dilakukan oleh peneliti dalam mengungkapkan makna dari data yang telah diproses dari proses penelitian yang telah dilakukan. Dalam penelitian ini, analisis data merupakan upaya menyelidiki secara mendalam tentang data yang berhasil diperoleh peneliti berlangsung sehingga akan diketahui makna dan keadaan yang sebenarnya dari apa yang telah diteliti. Dalam penelitian ini akan dilakukan analisis deskriptif dan pengolahan data dengan menggunakan path analysis dimana penjelasan dijabarkan sebagai berikut :

1. Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2012:147) analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Data yang dideskripsikan merupakan variabel-variabel dependent dan independent dalam penelitian, yaitu Kepemimpinan transformasional (X1), Kompensasi (X2), Budaya Organisasi (X3), kepuasan kerja pegawai (Y), dan kinerja pegawai (Z). Berikut adalah langkah-langkah analisis deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini:

1. Pengkodean Data

Pengkodean data dimaksudkan untuk menterjemahkan data yang kita peroleh kedalam kode-kode yang biasanya dalam bentuk angka.Misalnya dalam penelitian, dimana instrumen kuesionernya menggunakan skala ordinal likert.Maka Pengkodeannya adalah sebagai berikut. STS (Sangat Tidak Setuju) diberi nilai 1, TS (Tidak Setuju) diberi nilai 2, CS (Cukup Setuju) diberi nilai 3, S (Setuju) diberi nilai 4, dan SS (Sangat Setuju) diberi nilai 5. Sedangkan untuk screening question dilakukan pengkodean apa adanya. Tujuannya ialah agar data tersebut dapat dipindahkan dan diolah dengan software komputer semacam Excel dan SPSS. Sehingga mempermudah peneliti dalam mengolah data dan mengurangi probabilitas salah penghitungan dalam proses analisis dan penarikan kesimpulan.

1. Melakukan analisis jenjang

Analisis Jenjang dilakukan dengan menghitung,

skor terendah = 1 (skala likert terendah) x jumlah responden x jumlah pertanyaan

skor tertinggi = 5 (skala likert tertinggi) x jumlah responden x jumlah pertanyaan

Interval total = skor tertinggi – skor terendah

Interval antar kategori = interval total : 5 (jumlah kategori)

1. Langkah selanjutnya adalah melakukan teknik penghitungan persentase. Dengan menghitung rumusan sebagai berikut :

Presentase = (Score real : Score Maksimal) X 100%

Dimana score real adalah score sebenarnya untuk masing-masing item, sedangkan score maksimal adalah nilai yang diperoleh bila semua responden menjawab sangat setuju.

1. Langkah terakhir dalam analisis deskriptif, agar data lebih mudah dimengerti, maka sebaiknya dibuat uraian deskriptif singkat untuk masing-masing variabel.
2. Analisis Jalur

Pada penelitian ini, analisi verifikatif yang digunakan peneliti adalah analisis jalur (Path Analysis). Menurut Riduwan dan Kuncoro (2007: 2-3) Path Analysis digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung atau tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). Sementara itu ada definisi lain mengatakan bahwa “analisis jalur merupakan pengembangan langsung membentuk regresi berganda dengan tujuan untuk memberikan estimasi tingkat kepentingan (magnitude) dan signifikasi (significance) hubungan sebab akibat hipotetikal dalam seperangkat variabel “(Paul Webley, dalam Sarwono, Jonathan 2007,1)”.

Analisis jalur merupakan suatu metode yang digunakan pada model kausal yang telah dirumuskan peneliti atas dasar pertimbangan teoritis dan pengetahuan tertentu, dengan kata lain analisis jalur memiliki kegunaan untuk mengecek atau menguji model kausal yang diteorikan dan bukan menurunkan teori kausal tersebut (Sudjana, 2003:293). Berbeda dengan model regresi biasa dimana pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen hanya berbentuk pengaruh langsung. Selain itu dalam penggunaan analisis regresi liner ganda perlu dilakukan uji asumsi klasik atau uji persyaratan analisis regresi ganda sehingga persamaan garis regresi yang diperoleh benar-benar dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen atau kriterium.

Model analisis jalur dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1 sebagai berikut:

Kepemimpinan Transformasional (X1)

 ρ

ε2

ε1

rx1x2

 ρyx1

rx1x3

Kinerja Pegawai (Z)

Kepuasaan Kerja (Y)

 ρZY

ρyx2

Kompensasi (X2)

ρyx3

rx2x3

 ρyx3

Budaya Perusahaan (X3)

Gambar 1 Model Gabungan Analisis Jalur ( Path Analysis )

Keterangan :

X1 : Variabel Kepemimpinan Transformasional

X2 : Variabel Kompensasi

X3 : Variabel Budaya Perusahaan

Y : Variabel kepuasan kerja

Z : Variabel kinerja pegawai

 ε : residual

ρyx1 : Koefisien jalur variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja

ρ yx2 : Koefisien jalur variabel Kompensasi terhadap kepuasan kerja

ρ yx3 : Koefisien jalur variabel Budaya Perusahaan terhadap kepuasan kerja

ρ zy : Koefisien jalur variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

**Hasil Penelitian**

**Pengujian Hipotesis Secara Keseluruhan (Simultan)**

Berdasarkan tujuan dari penelitian ini maka variabel yang akan dianalisis terdiri dari variabel kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Ho :$ρ\_{YX1}=ρ\_{YX2}=ρ\_{YX3}=0$

(tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di bank bjb Kantor Pusat)

H1 :tidak semua $ρ\_{YXi}\ne 0 ;i=1,2,3$

(terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di bank bjb Kantor Pusat).

Dengan kriteria uji : Tolak H0 jika Fhitung>Ftabel untuk menguji hipotesis tersebut dilakukan perhitungan dengan program SPSS 19 seperti terlihat pada tabel berikut.

Tabel 7

Tabel Anova Uji Simultan

| **ANOVAb** |
| --- |
| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 2757.322 | 3 | 919.107 | 90.423 | .000a |
| Residual | 874.152 | 86 | 10.165 |  |  |
| Total | 3631.474 | 89 |  |  |  |
| a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1 |
| b. Dependent Variable: Y |

Berdasarkan perhitungan diperoleh nilai F-hitung sebesar 90.42, dimana kriteria penolakan H0 jika F-hitung lebih besar di F-tabel, dengan derajat bebas V1=3 dan V2=86 dan tingkat kepercayaan 95% maka dari tabel distribusi F didapat nilai F-tabel untuk F 0,05,3,86= 2.711. Dikarenakan Fhitung (22.274) lebih besar dari Ftabel (2.711) maka H0 ditolak, dapat disimpulkan bahwa Secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya kepemimpinan Transformasional**,** Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di Bank bjb kantor pusat

Nilai Alpha yang digunakan dalam penelitian ini adalah $α=5\%$.Dalam menguji hipotesis secara keseluruhan menggunakan statistic uji F dengan rumus sebagai berikut :

$$F=\frac{(n-k-1)R^{2}\_{YX1X2…Xk}}{k(1-R^{2}\_{YX1X2…Xk})}$$

Kriteria ujinya adalah tolak Ho jika nilai Fhitung lebih besar dari nilai Ftabel dan sebaliknya terima Ho jika jika nilai Fhitung lebih kecil atau sama dengan nilai Ftabel.

**Pengujian Hipotesis Secara Parsial**

Hipotesis – hipotesis dalam penelitian ini dan hasil pengujian hipotesis yaitu:

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai

H0 :ρyx1 = 0

(tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai di bank bjb Kantor Pusat).

H1 :ρyx1$\ne $0

(terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai di bank bjb Kantor Pusat).

Tabel 7 Hasil Uji Parsial gaya kepemimpinan transformasional terhadap Kepuasan Kerja

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Struktural | Koefisien Jalur | t hitung | t tabel | Sig. | Kesimpulan |
| $$ρ\_{Y.X1}$$ | 0.294 | 3.078 | 1.988 | 0.003 | Ho ditolak H1 diterima |

Koefisien jalur Variabel Gaya kepemimpinan transformasional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai sebesar 0.294, diperoleh t-hitung sebesar 3.078 dengan mengambil taraf signifikan sebesar 5%, maka nilai t-tabel sebesar 1.988 sehingga dikarenakan t-hitung= 3.078 lebih besar dari 1.988, selain itu diketahui pula bahwa nilai sig (0.003) < α (0.05) maka Ho ditolak dengan kata lain terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Bank bjb kantor pusat

1. Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai

H0 : ρyx2 = 0

(tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai di bank bjb Kantor Pusat).

H1 :ρyx2$\ne $0

(terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai di bank bjb Kantor Pusat).

Tabel 8 Hasil Uji Parsial Variabel Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Struktural | Koefisien Jalur | t hitung | t tabel | Sig. | Kesimpulan |
| $$ρ\_{Y.X2}$$ | 0.289 | 3.073 | 1.988 | 0.003 | Ho ditolak H1 diterima |

Koefisien jalur Variabel Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai sebesar 0.289 menunjukkan bahwa semakin tinggi kompensasi yang diberikan maka berdampak pada kepuasan kerja pegawai yang semakin tinggi pula, diperoleh t-hitung sebesar 3.073 dengan mengambil taraf signifikan sebesar 5%, maka nilai t-tabel sebesar 1.988 sehingga dikarenakan t-hitung= 3.073 lebih besar dari 1.988, selain itu diketahui pula bahwa nilai sig (0.000) < α (0.05) maka Ho ditolak dengan kata lain terdapat pengaruh yang signifikan antara Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Bank bjb kantor pusat

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai

H0 :ρyx3 = 0

(tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di bank bjb Kantor Pusat).

H1 :ρyx3$\ne $0

(terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di bank bjb Kantor Pusat).

Tabel 9 Hasil Uji Parsial Variabel budaya organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Struktural | Koefisien Jalur | t hitung | t tabel | Sig. | Kesimpulan |
| $$ρ\_{Y.X3}$$ | 0.363 | 4.031 | 1.988 | 0.000 | Ho ditolak H1 diterima |

Koefisien jalur Variabel budaya organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai sebesar 0.363 menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan perusahaan maka berdampak pada kepuasan kerja pegawai yang semakin tinggi pula, diperoleh t-hitung sebesar 4.031 dengan mengambil taraf signifikan sebesar 5%, maka nilai t-tabel sebesar 1.988 sehingga dikarenakan t-hitung= 4.031 lebih besar dari 1.988, selain itu diketahui pula bahwa nilai sig (0.000) < α (0.05) maka Ho ditolak dengan kata lain terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Bank bjb kantor pusat

1. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

H0 : ρzy = 0

(tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di bank bjb Kantor Pusat).

H1 :ρzy$\ne $0

(terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di bank bjb Kantor Pusat).

Tabel 10 Hasil Uji Parsial Variabel Kepuasan Kerja Pegawai terhadap Kinerja pegawai

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Struktural | Koefisien Jalur | t hitung | t tabel | Sig. | Kesimpulan |
| $$ρ\_{Z.Y}$$ | 0.677 | 8.627 | 1.987 | 0.000 | Ho ditolak H1 diterima |

Koefisien jalur Variabel Kepuasan Kerja Pegawai terhadap Kinerja pegawai sebesar 0.677, diperoleh t-hitung sebesar 8.627 dengan mengambil taraf signifikan sebesar 5%, maka nilai t-tabel sebesar 1.987 sehingga dikarenakan t-hitung= 8.627 lebih besar dari 1.987, selain itu diketahui pula bahwa nilai sig (0.00) < α (0.05) maka Ho ditolak dengan kata lain terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepuasan Kerja Pegawai terhadap Kinerja pegawai di Bank bjb kantor pusat

**Pembahasan**

**Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Bank bjb kantor pusat**

Menurut Bass (2011) seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui Charisma, Inspiration, Intellectual Stimulation dan Consideration sehingga pemimpin yang memiliki kemampuan sebagaimana diatas dapat memberikan kepuasan kepada para pegawainya sebagaimana faktor-faktor kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Fred Luthans (2012: 592), menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor, yaitu work it self, supervision, promotion, salary & wages dan coworkers.

Hasil penelitian ini senada dengan pernyataan diatas yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Bank bjb kantor pusat dengan besar pengaruh langsung sebesar 8.64%. semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan oleh pimpinan maka akan berdampak pada Kepuasan Kerja Pegawai yang semakin baik pula. hasil ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nirmalasari (2012) yang menunjukkan bahwa secara parsial Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

**Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Bank bjb kantor pusat**

Mondy & Noe (2010) menyatakan bahwa kompensasi terdiri dari kompensasi langsung (finansial) misalnya *salary & wages* (gaji & upah), *incentive* (insentif) dan kompensasi tidak langsung (non finansial) misalnya: *status symbol* (simbol status), *social rewards* (penghargaan sosial), *promotion* (promosi) dan *bonus* (bonus). Ketika seorang pegawai telah menerima faktor-faktor tersebut diatas maka kepuasan telah dicapai oleh pegawai tersebut. Seperti diketahui bahwa faktor-faktor kepuasan kerja dari Luthan (2012) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh *work its self* (pekerjaan itu sendiri), *supervision* (atasan), *promotion* (promosi), *salary & wages* (gaji & upah) serta *coworkers* (kondisi kerja).

Hasil penelitian ini senada dengan pernyataan diatas yang menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Bank bjb kantor pusat dengan besar pengaruh langsung sebesar 8.35%. semakin baik Kompensasi yang diberikan kepada karyawan karyawan maka akan berdampak pada Kepuasan Kerja Pegawai yang semakin baik pula. hasil ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Leli Nirmalasari (2012) yang menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

**Pengaruh Budaya Orgaisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Bank bjb kantor pusat**

Kepuasan kerja akan tinggi bila adanya keselarasan antara kebutuhan individu dengan budaya organisasi Robbins (2011: 622), didalam budaya organisasi menurut Robin dinyatakan ada 6 aspek diantaranya: *iniciative & risk taking* (inisiatif & pengambilan resiko), *attention to detail* (perhatian pada detail), *outcome orientation* (orientasi pada hasil), *team orientation* (orientasi tim),  *agresiveness* (sikap agresifitas) dan *stability* (stabilitas). Hubungan antara budaya organisasi ini bisa dilihat bahwa organisasi yang tidak memberikan pengarahan yang baik dan memberikan imbalan tidak berdasarkan prestasi (orientasi pada hasil), biasanya akan berhasil tidak baik apabila mempekerjakan pegawai yang memiliki komitmen untuk berprestasi tinggi dan menyukai otonomi dalam pekerjaannya (pekerjaan itu sendiri). Kinerja dan kepuasan kerja tersebut mempunyai kecenderungan akan tinggi bila nilai-nilai yang dianut pegawai cocok dengan budaya organisasi lembaganya.

Hasil penelitian ini senada dengan pernyataan diatas yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Bank bjb kantor pusat dengan besar pengaruh langsung sebesar 13.18%. semakin baik budaya organisasi maka akan berdampak pada Kepuasan Kerja Pegawai yang semakin baik pula. hasil ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dimitrios Belias & Athanasios Koustelios (2014) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

**Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja Pegawai di Bank bjb kantor pusat**

Kepuasan kerja yang diterima dan dirasakan oleh seseorang pegawai akan berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dari pekerjaannya. Dengan diperolehnya kepuasan kerja oleh pegawai baik itu dengan pemberian gaji yang sesuai, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya, dan hubungan dengan atasan terjalin dengan baik, hal ini akan meningkatkan kinerja para pegawainya (Luthans, 2012)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai di Bank bjb kantor pusat dengan besar pengaruh langsung sebesar 45.83%. semakin tinggi Kepuasan Kerja pegawai maka berdampak pada kinerja pegawai yang semakin baik pula. hasil ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Balasundaram nimalathasan (2013) yang menunjukkan ada terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dengan kata lain, kepuasan kerja karyawan memiliki dampak positif pada kinerja mereka

**Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai bank bjb kantor pusat**

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil yang optimal ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menghasilkan tugas pekerjaannya. Budaya organisasi semakin kuat apabila ada suatu kecocokan antara anggota organisasi dengan budaya yang berlaku di organisasi. Kecocokan ini akan menunjukkan perilaku serta sikap yang positif karyawan terhadap organisasi sehingga dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Perilaku pemimpin transformasional mampu membangkitkan kepuasan kerja sebuah organisasi dan kompensasi merupakan elemen yang tidak kalah penting dalam setiap organisasi atau perusahaan. Untuk meningkatkan kepuasan karyawan, pemberian kompensasi merupakan aspek yang paling berarti bagi karyawan maupun perusahaan. berdasarkan hal tersebut, gaya kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi berdampak pada penurunan atau peningkatan kepuasan kerja pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi secara bersama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dimana gaya kepemimpinan transformasional, Kompensasi dan Budaya Organisasi memberikan pengaruh sebesar 75.9% terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. Sedangkan sisanya 24.1% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model yang diketahui. hasil ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Leli Nirmalasari (2014) menunjukan bahwa Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan baik secara parsial maupun simultan.

**Simpulan dan Rekomendasi**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dijelaskan sebelumnya mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai Di Bank Bjb Kantor Pusat., maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan transformasional di bank bjb Kantor Pusat termasuk dalam kategori baik. Hal ini tidak terlepas dari kemampuan pimpinan dalam merangsang ide-ide inovasi yang ada dalam pikiran bawahannya dinilai sebagai komponen gaya transormasional yang paling baik dibandingkan dengan komponen lainnya sedangkan kemampuan pimpinan dalam memberikan pelatihan dan pengarahan secara rutin kepada bawahannya adalah komponen gaya kepemimpinan transformasional yang harus diperhatikan
2. Kompensasi di bank bjb Kantor Pusat termasuk dalam kategori baik. Hal ini tidak terlepas dari kemampua perusahaan dalam memeberikan tingkat insentif yang memadai dan sesuai dengan variasi kerja tambahan dinilai sebagai komponen kompensasi sedangkan kemampua perusahaan memberikan pengakuan yang tinggi atas prestasi yang bisa dicapai oleh karyawan adalah komponen dalam kompensasi yang harus dievaluasi
3. Budaya organisasi di bank bjb Kantor Pusat termasuk dalam kategori baik. Hal ini tidak terlepas dari kemampua perusahaan dalam mengkondisikan kondisi lingkungan kerja dengan senyaman mungkin sedangkan berkaitan dengan Perusahaan senantiasa menanamkan kepada karyawannya untuk fokus pada tim dalam menyelesaikan pekerjaannya dinilai sebagai komponen budaya organisasi yang terendah dibandingkan dengan komponen lainnya
4. Kepuasan kerja di bank bjb Kantor Pusat termasuk dalam kategori baik. Hal ini tidak terlepas dari keterjaminan asuransi kesehatan yang telah diberikan oleh perusahaan adalah komponen Kepuasan kerja yang tertinggi, sedangkan berkaitan dengan karyawan merasa dihargai dengan penghargaan yang diberikan oleh perusahaan bagi yang berprestasi dinilai sebagai komponen Kepuasan kerja yang terendah dibandingkan dengan komponen lainnya,
5. Kinerja pegawai di bank bjb Kantor Pusat termasuk dalam kategori cukup baik. Hal ini tidak terlepas dari Kualitas pekerjaan yang digapai oleh karyawan telah sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan adalah komponen Kinerja pegawai yang tertinggi namun dalam hal hadir dalam jam kerja yang telah ditetapkan dinilai sebagai komponen Kinerja pegawai yang terendah dibandingkan dengan komponen lainnya
6. Gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di bank bjb Kantor Pusat, dengan koefisien jalur sebesar 0.294 yang menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh seorang pimpinan maka akan berdampak pada kepuasan kerja pegawai yang semakin tinggi
7. Kompensasi memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di bank bjb Kantor Pusat, dengan koefisien jalur Variabel Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai sebesar 0.289 menunjukkan bahwa semakin tinggi kompensasi yang diberikan maka berdampak pada kepuasan kerja pegawai yang semakin tinggi pula
8. Budaya organisasi memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di bank bjb Kantor Pusat dengan Koefisien jalur Variabel budaya organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai sebesar 0.363 menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan perusahaan maka berdampak pada kepuasan kerja pegawai yang semakin tinggi pula
9. Kepuasan Kerja memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di bank bjb Kantor Pusat dengan Koefisien jalur Variabel Kepuasan Kerja Pegawai terhadap Kinerja pegawai sebesar 0.677 menunjukkan bahwa semakin tinggi Kepuasan Kerja pegawai maka berdampak pada kinerja pegawai yang semakin baik pula
10. Secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya kepemimpinan Transformasional**,** Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di bank bjb Kantor Pusat dan memberikan pengaruh sebesar 75.9% terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. Sedangkan sisanya 24.1% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model yang diketahui

**Rekomendasi**

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dipaparkan, penulis akan mengajukan saran-saran dengan harapan dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan. Ada pun saran-saran yang akan penulis kemukakan adalah

1. Para pimpinan sebaiknya lebih menumbuhkan sikap kepemimpinannya dengan meningkatkan kemampuan dalam memberikan inspirasi positif kepada bawahannya untuk menumbuhkan antusiasme kerja, selain itu juga lebih memperhatikan kebutuhan bawahaan, hal ini perlu dilakukan sehingga berdampak pada kepuasan pegawai yang semakin meningkat dan tentu menghasilkan kinerja yang optimal
2. Para pimpinan harus lebih meningkatkan lagi kepemimpinan tranformasionalnya terutama dalam hal sharing knowledge dan sharing vision kepada bawahannya, sehingga tercipta kesamaan persepsi sekaligus meningkatan pengetahuan para bawahannya. Para pimpinan harus berperan langsung dalam peningkatan knowlwdge, skill, attitude para bawahannya.
3. Para pimpinan lebih menanamkan lagi budaya perusahaan kepada para pegawainya, terutama dalam hal saling membantu dan bekerja sama. Para pegawai harus lebih mengutamakan kepentingan perusahaan dibandingkan dengan kepentingan individu dan unit kerjanya saja. Para pimpinan harus menjadi role model dalam penanaman budaya perusahaan tersebut.
4. Para pimpinan harus lebih ketat lagi mengawasi kedisiplinan dan ketepatan waktu para bawahnnya. Para pimpinan harus menjadi role model dan terus menerus membina, memberi contoh perilaku tersebut kepada para bawahannya, sehingga kedisiplinan dan tepat waktu menjadi budaya perusahaan.
5. Bagi pihak manajemen perusahaan dapat juga membuat sistem kompensasi yang baik bagi para pegawainya denga memberikan tingkat insentif yang memadai sesuai dengan variasi kerja tambahan, atau memberikan bonus prestasi yang memuaskan bagi karyawan yang mencapai target hal ini perlu dilakukan sehingga berdampak pada kepuasan pegawai yang semakin meningkat dan tentu menghasilkan kinerja yang optimal pula
6. Pihak perusahaan sebaiknya dapat menciptakan budaya organisasi yang kondusif denga mengkondisikan kondisi lingkungan kerja dengan senyaman mungkin atau tetap senantiasa menanamkan kepada karyawannya untuk fokus pada tim dalam menyelesaikan pekerjaannya hal ini perlu dilakukan sehingga berdampak pada kepuasan pegawai yang semakin meningkat dan tentu menghasilkan kinerja yang optimal pula
7. Pihak perusahaan membuat system karir yang bisa lebih baik untuk menilai kinerja dan prestasi setiap pegawai, sehingga ada kepastian dan kejelasan karir bagi para pegawai yang berprestasi. Kejelasan akan karir bisa mendorong kinerja dari para pegawai. Ketika kinerja pegawai meningkat maka akan meningkatkan pula kinerja perusahaan, sehingga visi dan misi perusahaan pun bisa tercapai.

**Daftar Pustaka**

Abdul Rashid, M.Z., M. Sambasivan & J. Johari (2013). The influence of corporate culture and organizational commitment on performance. Journal of Management Development. Vol. 22, No. 8, pp. 708-728.

Abdurrahmat Fathoni, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bandung : Rineka Cipta.

Akdon. (2008). Aplikasi Statistika dan Metode Penelitian untuk Administrasi & Manajemen. Bandung : Dewa Ruchi.

Ali, Muhammad, dkk. (2007). Ilmu dan Aplikasi Pendidikan. Bandung : Pedagogina Press.

Anoraga, Panji, 2011. Psikologi Kerja, PT. Rineka Cipta, Jakarta.

Anwar Prabu Mangkunegara, (2012), Manajemen Sumber Daya Manusia, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung

Arifin, Y. (2011). Implikasi Kepemimpinan Transformasional dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Pelayanan e-Government Pemerintah Daerah melalui Manajemen Perubahan. Indonesian Journal of Economics and Business, 1(3).

Armanu Thoyib, 2005, “Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep”, Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Universitas Kristen Petra, Vol. 7 (1), Maret: Hal. 60- 73.

Bass, B.M. (2013). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: The Free Press

Bass, B.M. 2015. Bass and Stogdill’s Hand Book of Leadership. New York : Free Press.

Bass, B.M. dan Avolio B.J. 2011. Manual For The Multifactor Leadership Questionaree. Alo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

Bernadin, H. John. (2013). Human Resources Management : An Experiental Approach, 3rd edition, McGraw-Hill/Irwin. New York.

Budi Cahyono, 2005. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia, di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah, JRBI. Volume 1, Nomor 1, hal 13-30.

Burhanudin, TR. 2009. Pendekatan, Metode, dan Teknik Penelitian Pendidikan. Purwakarta : UPI.

Burn, J.M. (2014). Leadership. New York : Harper Row.

Davis, Gordon B. 2013. Kerangka Dasar Sistem Informasi Manajemen. Terjemahan, Seri Manajemen 90-A. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.

Davis, Keith dan John W. Newstrom,2011 Perilaku Dalam Organisasi, Jilid I, Edisi 7, Erlangga, Jakarta.

Davis, Keith dan John W. Newstrom,2015 Perilaku Dalam Organisasi, Jilid I, Edisi 7, Erlangga, Jakarta.

Deluca, M. J. (2013). Handbook of compensation management. Englewood Cliffs: Prentice

Dessler, Gary. 2014. Management Sumber Daya Manusia. Terjemahan. Benyamin Molan. Edisi Bahasa Indonesia. PT Prenhallind. Jakarta.

Edgar H. Schein, (2012) Organizational Culture and Leadershif, San Fransisco : Josseybass Publ

Ghozali, Imam, 2009. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS, Edisi Keempat, Penerbit Universitas Diponegoro.

Handoko, T. Hanny. (2006). Manajemen Persoalia dan Sumberdaya Manusia. Yogyakarta : BPFE.

Hasan, M. Iqbal, Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya, Ghalia Indonesia, Bogor, 2012.

Hasibuan , Malayu S.P. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara. Jakarta.

Hessel, Nogi S. Tangkilisan. 2007. Manajemen Publik. Jakarta : Grasindo

Howell, J.M., and Hall-Merenda, K.E. (2012). “The Ties That Bind: The Impact of Leader Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance.” Journal of Applied Psychology, 84 (5): 395-401.

Jauhari, Heri. 2010. Panduan Penulisan Skripsi Teori dan Aplikasi. Bandung: Pustaka Setia.

Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo 2013. Perilaku Organisasi, Terjemahan: Erly Suandy, Edisi Pertama, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Kuncoro, Mudrajat, 2007, Metode Kuantitatif, Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi, UPP STIM YKPN, Yogyakarta.

Luthans. 2012. Performance and Motivation. New York: Prentice Hall.

Mondy, Jery M. (2006). Compensation (First Edition), New Jersey: Prentince Hall Inc., Englewood.

Mondy, Noe, and Premeaux, (2005). “Human Resources Management”. Seventh Edition Prentice Hall Mc. Inc, USA..

Ogbonna, E. & L.C. Harris (2012), “Leadership style, organizational culture and perfromance: Empirical evidence from UK companies”, International Journal of Human Resource Management, Vol. 11, No. 4, pp. 766-788

Pool, E. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana.

Robbins, S. P. (2011). Organizational behavior: Concepts, Controversies, applications (8th ed). Upper Sadlle River, NJ: Prentice-Hall

Robbins, S.P. (2015). Organizational Behavior (9th ed).upper Sadlle River, NJ: Prentice-Hall

Robbins, Stephen P, 2012. Perilaku Organisasi, Jilid 2, PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.

Safaria, Triantoro, 2014. Kepemimpinan, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.

Santoso, S, 2011, Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, Kelompok Gramedia.

Schein, H Edgar. 2014. Organizational Culture and Leadership, Second Edtion, Jossey Bass Publishers, San Francisco.

Sedarmayanti. 2011. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: CV Mandar Maju.

Simamora, Henry, 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: STIE YKPN.

Simamora, Henry, 2014, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Ketiga, Cetakan Pertama, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.

Sondang P. Siagian, 2013.Teori dan Praktek Kepemimpinan , PT. Rineka Cipta Jakarta.

Stephen P. Robbins, 2012.Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi danAplikasi. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam. Penerbit PT.Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.

Stoner, freeman. 2012. Manajemen edisi keempat, jilid 1, alih bahasa Benyamin Molan, Intermedia.

Sudjana, 2013, Metode Statistik, Tarsito: Bandung.

Sugiyono, 2006, Statistika Untuk Penelitian, Cetakan Ketujuh, Bandung: CV. Alfabeta.

Suharsaputra, Uhar. 2012. Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif dan Tindakan. Bandung: PT. Refika Aditama

Suharto dan Budi Cahyono, 2005. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia, di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah, JRBI. Volume 1, Nomor 1, hal 13-30.

Triantoro Safaria, 2014. Kepemimpinan, Graha Ilmu, Yogyakarta.

Turney, C., et.al, 2012, The School Manager, Sydney: Allen & Unwin

Veithzal Rivai. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Cetakan Pertama. PT. Raja Grafindo. Jakarta.

Wa Ode Nur Ainun, 2005. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Suatu survey pada Kantor Pusat PT. Sarana Karya (Persero) di Kabupaten Buton). Tesis pada Universitas Padjadjaran, Bandung.

Yukl, G.A. (2008). Leadership in Organizations. Simon & Schuster (Asia) Pte.Ltd.

Yukl, Gary. 2011. Leadership in Organizations, Third Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs.