

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus Bank Mandiri Divisi *Commercial Banking* Kota Banjarmasin)

Auliana^{1*)}, Saladin Ghalib²⁾

^{1,2} Magister Administrasi Bisnis, Universitas Lambung Mangkurat, Indonesia

*Corresponding Author: aulianakps@gmail.com

Abstract: *This study aims to examine the effect of Transformational Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance with Motivation as an Intervening Variable (Case Study of Bank Mandiri Commercial Banking Division, Banjarmasin City). The approach used in this research is quantitative, with the type of causality associative research. The sampling method used nonprobability sampling with saturated sampling method for 32 employees of KC. Bank Mandiri Banjarmasin in the Commercial Banking division. Data collection using a google form questionnaire was distributed via Whatsapp to each respondent. Data analysis using SmartPLS software. The results showed that transformational leadership style had a significant effect on the performance of Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat employees in the Commercial Banking division, Organizational culture had a significant effect on the performance of Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat employees in the Commercial Banking division, and the transformational leadership style had a significant effect on work motivation at Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat Commercial Banking division, Organizational culture has a significant effect on work motivation of Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat Commercial Banking division, Transformational leadership style has a significant effect on organizational culture of Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat Commercial Banking division, Work motivation has a significant effect on employee performance at Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat division Commercial Banking, Transformational leadership style has a significant effect on employee performance through employee motivation at Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat div Commercial Banking content, and organizational culture have a significant effect on employee performance through employee motivation at Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat Commercial Banking division*

Keywords: *Transformational Leadership Style, Organizational Culture, Work Motivation, Employee Performance*

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis saat ini mengalami pertumbuhan yang sangat pesat, baik bisnis yang bergerak di bidang manufaktur maupun jasa. Perkembangan perekonomian secara menyeluruh yang diiringi dengan perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan menciptakan sebuah persaingan yang semakin ketat dan tajam, baik di pasar domestik maupun di pasar internasional. Oleh karena itu dalam

persaingan yang demikian, perusahaan dituntut untuk dapat memuaskan pelanggannya dengan menciptakan produk-produk berkualitas sesuai dengan keinginan konsumen. Demikian pula dalam industri perbankan saat ini persaingan juga semakin ketat.

Peran sumber daya manusia memang sangat penting dalam suatu organisasi agar tetap “*survive*” dalam iklim persaingan tanpa batas. Pengelolaan dan pendayagunaan yang dilakukan pimpinan terus



dikembangkan secara maksimal baik secara teknis, teoritis, konseptual, dan moral. Selain itu, kedudukan sumber daya manusia pada posisi yang paling tinggi berguna untuk mendorong perusahaan menampilkan norma perilaku, nilai dan keyakinan sebagai sarana penting dalam peningkatan kinerja. Khususnya pada sektor perbankan.

Menurut Fahmi (2014:2) menjelaskan untuk mewujudkan suatu lembaga perbankan yang kuat diperlukan poin – poin yang bisa mengisi terbentuknya atau berfungsinya suatu manajemen bank secara baik. Sebuah organisasi dapat dikatakan kuat jika memiliki kekuatan internal yang bagus, khususnya dibidang kinerja karyawan. Karena berhasil tidaknya sebuah perbankan dilihat dari bagaimana memperlakukan karyawan dengan baik, guna mendorong kinerja yang diharapkan.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan Strategik suatu organisasi (Moeheriono, 2013). Sedangkan menurut Hasibuan (2003), suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesanggupan, serta kurun waktu. Kinerja karyawan adalah salah satu aspek penting yang wajib di perhatikan oleh organisasi, karena kinerja karyawan menuntun organisasi untuk mencapai tujuannya.

Kinerja karyawan dalam periode waktu tertentu perlu dievaluasi atau dinilai karena penilaian terhadap kinerja karyawan merupakan bagian dari proses *staffing*, yang dimulai dari proses rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, pelatihan dan proses penilaian kerja. Menurut Mangkunegara (2000), kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang ingin dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Salah satu faktor pendukung dalam mempengaruhi kinerja suatu karyawan ialah bagaimana seorang pimpinan

memberikan pengaruh kepada karyawan, melalui gaya kepemimpinan yang dianut. (Bass, 2003).

Teori kepemimpinan telah banyak diteliti, terutama dari aspek keefektifan kepemimpinan. Keefektifan dalam arti bagaimana model kepemimpinan tersebut mampu mempengaruhi kinerja bawahannya baik dari segi motivasi kerja, kepuasan, produktivitas dan usaha lebih dari seorang bawahan. Berbagai penelitian tersebut melahirkan berbagai teori antara lain kepemimpinan. Salah satu model kepemimpinan yang sesuai dalam menghadapi segala perubahan dan meningkatkan sikap pro aktif karyawan adalah model kepemimpinan transformasional. Menurut Pawar & Eastman (dalam Utomo, 2002), penelitian tentang kepemimpinan lebih ditekankan pada kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu dimensi penting dalam kepemimpinan efektif yang sekaligus menjadi prediktor terkuat atas hasil kepemimpinan (*leadership outcomes*), seperti usaha ekstra para bawahan terhadap ketrampilan kepemimpinan (Bass dalam Hakim, 2014). Model kepemimpinan yang ditampilkan seorang pemimpin transformasional diharapkan dapat meningkatkan upaya bawahan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Model kepemimpinan ini merupakan salah satu model kepemimpinan yang mulai diperhitungkan kegunaannya dalam menghadapi perubahan organisasi.

Kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi orang lain untuk melihat masa depan dengan optimis, memproyeksikan visi yang ideal, dan mampu mengkomunikasikan bahwa visi tersebut sehingga dapat dicapai, (Benjamin & Flynn, 2006, dalam Saragih, 2007). Model kepemimpinan transformasional di yakini akan mengarahkan pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara yang disebut Empat: 1) *Idealized influence* (charisma), 2) *Intellectual*

stimulation, 3) *Individualized consideration*, 4) *Inspiration motivation*, (Wijayanto (2012:176).

Fenomena yang terdapat pada Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat Divisi *Commercial Banking* terkait gaya kepemimpinan yaitu pimpinan pada divisi mereka memberikan keleluasaan dalam bekerja, selama mencapai target yang ditetapkan perusahaan, serta memiliki kepekaan cukup tinggi terhadap bawahan saat sedang mengalami kejenuhan dalam menghadapi ritme kerja. Sehingga tak jarang pimpinan memberikan motivasi berupa kalimat penyemangat serta pujian tak langsung terhadap pekerjaan yang diselesaikan. Selain memiliki kepekaan, pimpinan juga memberikan jalur komunikasi dua arah pada bawahan, dan mendengarkan setiap pendapat yang dikemukakan terkait permasalahan yang dihadapi, sehingga memberikan solusi yang tepat tanpa terkesan menggurui. Jenis kepemimpinan seperti ini membuat karyawan merasa dihargai akan setiap pekerjaan yang dilakukan, diberikan keleluasaan untuk melakukan penyelesaian masalah sesuai kondisi, serta merasa bahwa pendapat yang dikemukakan terkait pekerjaan memiliki nilai plus. Dengan adanya rincian tersebut, dapat dipastikan bahwa gaya kepemimpinan yang dianut pimpinan tersebut ialah gaya kepemimpinan transformasional.

Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Robbins dan Judge (2012) melalui penjelasan mengenai karakteristik dari gaya kepemimpinan transformasional menyebutkan bahwa pemimpin yang transformasional mampu merangsang kreativitas kinerja karyawan ke tingkat yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri pengikutnya. Penelitian yang dilakukan oleh Ekhsan dan Setiawan (2021), Sudiyono, Nugroho, Asbari, Purwanto, dkk (2020), Setiawan dan Surya (2021), Indriyani, Hajar, dan Luth (2021), Eliyana, Ma'arif, dan Muzakki (2019), Bastari, Eliyana and Wijayanti (2020) dan Putra dan Dewi

(2019) menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Selain gaya kepemimpinan transformasional yang memiliki pengaruh terhadap kinerja, budaya organisasi yang dianut juga memiliki peran penting. Hal itu disebabkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara independen memiliki hubungan dengan kinerja. Menurut Fahmi (2017:117) budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu.

Menurut Torang (2014:106) budaya organisasi dapat juga dikatakan sebagai kebiasaan yang terus berulang-ulang dan menjadi nilai dan gaya hidup oleh sekelompok individu dalam organisasi yang diikuti oleh individu berikutnya. Nilai budaya perusahaan akan membantu menunjukkan bagaimana pola perilaku karyawan dalam menunjukkan kinerjanya. Budaya perusahaan yang konsisten harus dimiliki oleh perusahaan jika ingin menjadi perusahaan besar. Hal ini menjadi syarat mutlak karena dengan adanya budaya perusahaan yang konsisten akan mempengaruhi perilaku karyawan. Dengan adanya perbaikan perilaku karyawan tentunya akan mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri. Seperti yang dikatakan oleh Munandar (2001), bahwa setiap perusahaan atau organisasi memiliki cara, kebiasaan, dan aturan dalam mencapai tujuan dan misi organisasi, termasuk cara individu hidup dan berinteraksi satu sama lain, dan cara individu mengatasi permasalahan-permasalahan yang terjadi dalam organisasi. Perilaku individu yang ada dalam organisasi merupakan upaya melaksanakan program kerja yang telah disepakati yang akan memunculkan kinerja mereka.

Jadi dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan karakteristik perusahaan yang penting untuk diperhatikan, terutama akibat

kemampuannya dalam mempengaruhi kinerja perusahaan. Nilai budaya organisasi tersebut akan mendasari sifat perusahaan dalam menjawab tantangan. Dengan demikian budaya organisasi yang kuat, yang tercermin melalui visi dan misi perusahaan serta upaya perubahan konsep dan suasana baru, diyakini akan memberikan semangat baru bagi karyawan dan perusahaan

Budaya Organisasi yang dianut Bank Mandiri KC Lumbang Mangkurat memiliki slogan bernama "AKHLAK". slogan tersebut merupakan singkatan dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Slogan tersebut dijalankan oleh Divisi *Commercial Banking* dimulai tahun Agustus 2020. Adanya nilai budaya tersebut memberikan gambaran secara tidak langsung pada karyawan tentang bagaimana menjalankan pekerjaannya.

Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Robbins dan Judge (2012) menyatakan budaya organisasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama ketika budaya organisasi dapat mendukung strategi organisasi serta menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja, semakin baik budaya organisasi, maka semakin baik pula kinerja karyawan, sebaliknya semakin buruk budaya organisasinya, maka kinerja karyawan juga menjadi rendah. Penelitian yang dilakukan oleh Riyanto, Handima, Prasetya (2021), Al-Musadieq, Nurjanna, Raharjo, Solimun and Fernandes (2018), dan G Putra dan Dewi (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja yang meningkat atas gaya kepemimpinan Transformasional yang lebih tepat dilaksanakan pada bank tentu di perkuat juga budaya perusahaan yang begitu baik tentu dengan adanya di tambah motivasi kerja yang baik pula tidak menutup kemungkinan akan memberikan efek terhadap capaian pekerjaan karyawan. Motivasi merupakan

salah satu aspek yang sangat penting dalam diri seorang karyawan agar karyawan tersebut dapat tergerak untuk melakukan pekerjaannya dengan baik demi tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan. Nawawi (2005), menyebutkan bahwa kata motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar.

Faktor yang mempengaruhi kinerja berikutnya adalah motivasi. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar tujuan yang berkaitan erat dengan kepuasan pekerja dan performansi pekerjaan. Siagian (2009) Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan melaksanakan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Semakin tinggi motivasi seseorang dalam bekerja maka semakin tinggi kinerja karyawan. Motivasi merupakan suatu proses mempengaruhi atau mendorong seseorang agar melakukan perbuatan/pekerjaan untuk mencapai tujuan. Adapun indikator Motivasi Kerja menurut Wibowo (2010:378) yaitu promosi, prestasi kerja, pekerjaan itu sendiri, penghargaan, tanggung jawab, pengakuan, keberhasilan dalam bekerja.

Hasibuan (2010) menjelaskan bahwa motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar dapat bekerja sama secara produktif, berhasil mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi menjadi hal penting karena motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Penelitian yang dilakukan oleh Ekhsan dan Setiawan (2021), Sudiyono, Nugroho, Asbari,



Purwanto, dkk (2020), Setiawan dan Surya (2021), Riyanto, Handima dan Prasetya (2021), Al-Musadieq, Nurjanna, Raharjo, Solimun and Fernandes (2018), Bastari, Eliyana and Wijayanti (2020), dan Putra dan Dewi (2019) menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan dengan uraian latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada karyawan Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat divisi *Commercial Banking*?
2. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada karyawan Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat divisi *Commercial Banking*?
3. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pada karyawan Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat divisi *Commercial Banking*?
4. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pada karyawan Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat divisi *Commercial Banking*?
5. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi pada karyawan Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat divisi *Commercial Banking*?
6. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada karyawan Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat divisi *Commercial Banking*?
7. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada karyawan Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat divisi *Commercial Banking*?
8. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja

pada karyawan Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat divisi *Commercial Banking*?

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2006:687) Kinerja Karyawan merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target/sasaran atau kriteria. Sedangkan menurut Mangkunegara (2012:67) bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan dapat memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka serta memungkinkan perusahaan untuk mengetahui seberapa baik seseorang karyawan bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi.

Menurut Simamora (2006:339) menyatakan bahwa kinerja (performance) mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Menurut Rivai (2004:15) menyebutkan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Selain itu juga menjelaskan bahwa pada hakikatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu.

Menurut Abdullah (2014:4), Kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di instansi baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Yuli (2005:86) menyatakan



bahwa Kinerja adalah proses penilaian prestasi kerja karyawan yang dilakukan oleh organisasi terhadap karyawannya secara sistematis dan formal berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Dalam hal ini seorang pimpinan harus melakukan pertimbangan mengenai hasil prestasi kerja para bawahannya. Pertimbangan tersebut nantinya dipergunakan sebagai bahan untuk menetapkan gaji, promosi, pensiun dan perencanaan pengembangan karier. Dampak utama dari program penilaian tersebut adalah untuk memberikan pengaruh motivasional terhadap pegawai yang dinilai

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Wijayanto (2012:176) Kepemimpinan Transformasional yaitu kepemimpinan dimana pemimpin menyediakan perhatian individu, rangsangan intelektual serta pemimpin tersebut memiliki karisma. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil – hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, dan mengaktifkan kebutuhan – kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi. Sedangkan Menurut Bass (1985) dalam Yukl (2013:313) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka.

Menurut Kartono (2011:38) Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan di satu atau beberapa bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain atau pengikut untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Sedangkan Hasibuan (2010), pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya

untuk mengarahkan bawahannya dalam mengerjakan sebagian dari pekerjaannya untuk mencapai tujuan. Kita sering mendengar, bahwa keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh pemimpin dan kepemimpinannya, seperti yang dikatakan oleh Thoha (2010:1) Pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa posisi pemimpin dalam suatu organisasi sangatlah penting.

Menurut Robbins (2006:473) kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya. Sedangkan menurut Italiani (2013:455) kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan sejati, dimana seorang pemimpin memberikan motivasi kepada bawahannya untuk bekerja secara maksimal agar tercapai tujuan perusahaan dan seorang pemimpin yang memberikan inspirasi serta inovasi terhadap perusahaan.

Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan itu sendiri. Yang artinya pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan, merupakan ungkapan yang mendudukkan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang terpenting. Gaya kepemimpinan setiap orang pasti berbeda sesuai dengan pengalaman kegiatan yang sudah dilakukannya, *background* keluarga, lingkungan tempat dia tinggal dan seterusnya. Proses kepemimpinan juga melibatkan keinginan dan niat, keterlibatan yang aktif antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan yang di inginkan bersama. Dengan demikian, baik pemimpin ataupun pengikut mengambil tanggung jawab pribadi untuk mencapai tujuan bersama tersebut

Budaya Organisasi

Budaya organisasi pada hakikatnya, memiliki nilai yang baik bagi kemajuan suatu organisasi.



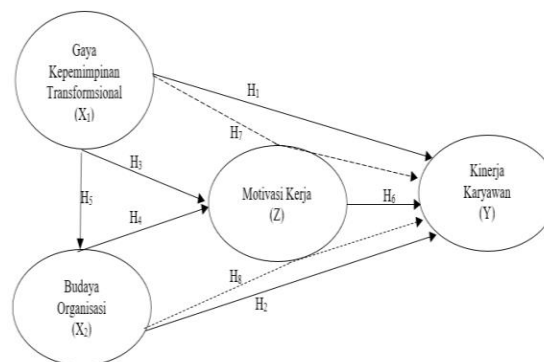
Budaya organisasi mencakup aspek yang lebih luas dan lebih mendalam dan justru menjadi suatu dasar bagi terciptanya suatu iklim organisasi yang ideal. Masalah budaya organisasi (*Organization Culture*) akhir-akhir ini telah menjadi suatu tinjauan yang sangat menarik terlebih dalam kondisi kerja yang tidak menentu. Budaya organisasi sebagai pola yang terdiri atas kepercayaan dan nilai-nilai yang memberi arti bagi anggota suatu organisasi serta aturan-aturan bagi anggota untuk berperilaku di organisasinya (Moeliono, 2005).

Budaya organisasi didefinisikan sebagai nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya di dalam organisasi. Nilai-nilai inilah yang akan memberi jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak. Menurut Fahmi (2017:117) budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu. Menurut Torang (2014:106) budaya organisasi dapat juga dikatakan sebagai kebiasaan yang terus berulang-ulang dan menjadi nilai dan gaya hidup oleh sekelompok individu dalam organisasi yang diikuti oleh individu berikutnya.

Menurut Effendy (2015:8) budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Sedarmayanti (2014:75) mengemukakan budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah cara kita melakukan sesuatu di sini.

Budaya (*culture*) adalah seluruh total pikiran, karya dan hasil karya manusia, yang tidak berakar pada nalurinya, dan karena itu hanya bisa dicetuskan manusia sesudah melalui suatu proses belajar. Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi, (Hofstede 2010:21)

Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada karyawan Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat divisi *Commercial Banking*
2. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada karyawan Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat divisi *Commercial Banking*
3. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pada karyawan Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat divisi *Commercial Banking*

4. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pada karyawan Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat divisi *Commercial Banking*
5. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi pada karyawan Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat divisi *Commercial Banking*
6. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada karyawan Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat divisi *Commercial Banking*
7. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada karyawan Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat divisi *Commercial Banking*
8. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada karyawan Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat divisi *Commercial Banking*

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif yang dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu dengan teknik pengambilan sampel pada umumnya dapat diklasifikasikan, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah bersifat eksplanatory yaitu suatu penelitian yang menyoroti antar variabel dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan yang berbentuk kausalitas (pengaruh) yang menguji pengaruh (determinan) satu atau lebih variabel independen terhadap satu atau lebih variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi, sedangkan variabel dependennya adalah

Kinerja Pegawai dan variabel *intervening* adalah Motivasi Kerja.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi, untuk itu sampel yang di ambil dari populasi harus betul-betul *representif* (mewakili) (Sugiono, 2012:116). Penentuan jumlah sampel menurut Arikunto (2012:91) menyatakan: "apabila subjeknya kurang dari 100, di ambil semua sekaligus sehingga penelitiannya penelitian populasi. Untuk itu sampel dalam penelitian adalah seluruh karyawan KC. Bank Mandiri Banjarmasin pada divisi *Commercial Banking* berjumlah 32 orang. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel ini adalah teknik sampel jenuh.

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti untuk mendapatkan data dalam suatu penelitian. Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara kuesioner (angket). Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner yang digunakan oleh peneliti sebagai instrumen penelitian, metode yang digunakan adalah dengan kuesioner tertutup. Teknik analisis data menggunakan SmartPLS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen dalam PLS merupakan pengujian outer model. Outer model atau model pengukuran, pada prinsipnya adalah menguji butir terhadap konstruk laten, atau dengan kata lain mengukur seberapa jauh butir-butir itu dapat menjelaskan konstruk latennya. Indikator dan butir reflektif diukur dengan *convergent validity*, *discriminant validity* atau dengan *Average variance extracted (AVE)*, dan *composite reliability*. Kriteria interpretasi dalam pengujian outer model dalam SmartPLS disajikan pada tabel 1. dibawah ini.



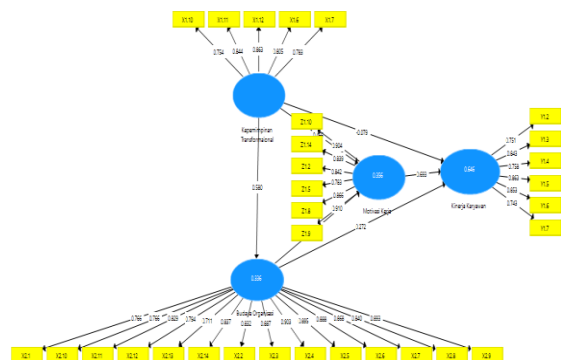
Tabel 1. Kriteria penilaian outer model SmartPLS

Uji Model	Output	Rule of thumbs
Outer Model Uji indikator	Convergent validity	Nilai loadings factor minimal 0,7
	Discriminant validity (Cross loadings)	Nilai korelasi cross loadings dengan variabel latennya harus lebih besar dibandingkan dengan korelasi terhadap variabel laten yang lain
	AVE	Nilai AVE harus di atas 0,5
	Composite reliability	Baik apabila memiliki nilai minimal 0,7
	Cronbach's alpha	Baik apabila memiliki nilai minimal 0,6

Sumber: Chin dalam Ghazali (2008:19) dan Garson, (2016:34-90), Wiyono, (2011:233), Ringle, et.al. (2015:44)

Menurut Jogiyanto (2009) sebelum melakukan pengujian hipotesis untuk memprediksi hubungan antar variabel laten dalam modal struktural, pengujian model pengukuran harus dilakukan terlebih dahulu untuk verifikasi indikator serta variabel laten. Pengujian ini meliputi pengujian validitas konstruk (convergent validity dan discriminant validity) dan pengujian reliabilitas konstruk. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur. Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep. Untuk menguji validitas dan reliabilitas dapat digunakan dengan merancang model pengukuran atau outer model.

Pengujian outer yang memenuhi yakni model empat dilakukan kembali karena pada analisis sebelumnya masih terdapat outer loading yang tidak memenuhi kriteria. Nilai outer loading tersebut menandakan hubungan antar konstruk lemah, sehingga harus dikeluarkan dari model. Setelah item-item dikeluarkan dari model, didapatkan gambar hubungan antar konstruk penelitian sebagai berikut:



Pada pengujian ini analisis yang perlu diukur yaitu kriteria dari uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dengan melihat nilai dari outer loadings, AVE, discriminant validity, sedangkan uji reliabilitas dilihat dari composite reliability, cronbach alpha, dan Rho-A.

Metode lain untuk melihat discriminant validity adalah dengan melihat nilai average variance extracted (AVE). Nilai minimal yang disarankan adalah 0,5. Berikut merupakan nilai AVE model keempat.

Tabel 2. Nilai AVE

Konstruk	AVE	Rule of thumbs	Putusan
Budaya Organisasi	0,703	0,5	Valid
Kepemimpinan Transformasional	0,657	0,5	Valid
Kinerja Karyawan	0,645	0,5	Valid
Motivasi Kerja	0,737	0,5	Valid

Sumber: Output smartPLS (2022)

Tabel 2. menunjukkan nilai AVE untuk variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan telah memenuhi standar minimal nilai AVE. Agar model struktural dapat memenuhi kriteria.

Permodelan PLS menggunakan koefisien reliabilitas untuk menjelaskan model pengukuran yang diuji. Nama koefisien tersebut adalah reliabilitas komposit (Composite reliability). Hulland (1999) menyatakan koefisien ini merupakan koefisien konsistensi internal yang mendekati koefisien konsistensi internal Cronbach. Koefisien reliabilitas ini cocok untuk pengukuran konstruk konsentrik yang mengasumsikan bahwa presisi dan skala ukur antar butir memiliki perbedaan.

Tabel 3. Reliabilitas konstruk outer

Konstruk	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Rho-A
Kepemimpinan Transformasional	0,905	0,872	0,897
Budaya Organisasi	0,971	0,967	0,972
Kinerja Karyawan	0,916	0,890	0,906
Motivasi Kerja	0,944	0,928	0,933

Sumber: Output smartPLS (2022)

Tabel 3. menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi *Composite Reliability* (CR) karena nilai yang dihasilkan lebih dari 0.70 dan nilai *Cronbach's alpha* > 0.6 dan *Rho-A* memiliki nilai >0,70. Hasil ini menunjukkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini reliabel.

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan setelah melalui empat (4) tahap pengujian outer model (validitas dan reliabilitas). Model struktural keempat telah memenuhi segala persyaratan outer model sehingga dapat dilanjutkan ke pengujian inner model atau pengujian hipotesis pengaruh antar variabel. Dalam SEM PLS pengujian hipotesis (inner model) adalah menentukan pengaruh antar variabel yang ditandai arah anak panah dari variabel menuju variabel lain (bentuk bulat warna biru)

Path coefficients merupakan nilai koefisien jalur atau besarnya pengaruh variabel laten. Pada model struktural PLS besar pengaruh (path coefficients) ini tertulis pada setiap anak panah dari satu variabel laten ke variabel laten yang lain. Semakin besar nilai *path coefficients* menunjukkan besar pengaruh semakin besar dan sebaliknya.

Path Coefficients hanya menunjukkan besar pengaruh antar variabel dan belum memberikan bukti apakah pengaruh antar variabel tersebut signifikan atau tidak. Pengujian signifikan atau tidak signifikan antar variabel dalam PLS dilakukan dengan membandingkan nilai t statistik dengan t signifikansi 5% sebesar 1,96. (Chin, 1998 dan 2010), Hair. et.al (2011 dan 2012) dalam Latan dan Ghazali (2012). T hitung inner model struktural PLS diperoleh dengan metode *bootstrapping*.

Pengaruh langsung antar variabel

Pengujian signifikan tidaknya pengaruh secara parsial dari setiap variabel eksogen terhadap variabel endogen dilakukan dengan cara membandingkan nilai t hitung statistik dengan t signifikansi. Jika T-statistik lebih tinggi dibandingkan nilai T signifikansi, berarti hipotesis terdukung atau diterima. Penelitian ini menggunakan tingkat keyakinan 95 persen atau

signifikan level=5%, maka nilai T signifikansi untuk hipotesis dua sisi (*two-tailed*) adalah 1,96. (Chin, 1998 dan 2010), Hair. et.al (2011 dan 2012) dalam Latan dan Ghazali (2012)

Tabel 4. Koefisien jalur dan t-statistik: inner model struktural

No	Pengaruh antar Variabel	Koefisien	t hitung	P values	Putusan
1	Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	0,179	2,489	0,025	Signifikan
2	Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,272	2,684	0,003	Signifikan
3	Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi Kerja	0,466	3,420	0,001	Signifikan
4	Budaya Organisasi -> Motivasi Kerja	0,190	2,407	0,010	Signifikan
5	Kepemimpinan Transformasional -> Budaya Organisasi	0,580	4,978	0,000	Signifikan
6	Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,693	5,159	0,000	Signifikan

Sumber: Output smartPLS (2022)

Data yang disajikan dalam tabel di atas dapat diinterpretasikan dengan melihat nilai path coefficients yang mengindikasikan koefisien pengaruh antar variabel. Selanjutnya untuk mengetahui tingkat signifikansi hubungan antar variabel yaitu dengan melihat nilai statistik. Apabila nilai t-statistik > t –tabel maka hasilnya signifikan (Chin, 1998 dan 2010), Hair. et.al (2011 dan 2012) dalam Latan dan Ghazali (2012). Nilai t-tabel dapat diketahui dengan melakukan perhitungan rumus derajat kesesuaian. Berdasarkan perhitungan rumus derajat kesesuaian yang telah dilakukan dengan menggunakan signifikan level 5% (*one-tailed*) atau tingkat kepercayaan 95% dapat diketahui bahwa t-tabel sebesar 1,96.

Pengaruh tidak langsung dan pengaruh total

Penelitian ini juga memperoleh hasil tentang pengaruh antar variabel secara tidak langsung maupun pengaruh totalnya. Pengaruh langsung adalah koefisien dari semua garis dengan anak panah satu ujung. Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh yang muncul melalui sebuah variabel antara, sedangkan pengaruh total adalah pengaruh besar



pengaruh langsung di tambah pengaruh tidak langsung. Berdasarkan model struktural penelitian, maka terdapat satu (2) pengaruh tidak langsung. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung disajikan pada tabel 5.

Tabel 5 Efek tidak langsung spesifik

No	Jalur pengaruh tidak langsung	Koefisien	t hitung	P values	Putusan
1	Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,323	3,102	0,002	Signifika
2	Budaya Organisasi -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,132	2,345	0,019	Signifika

Sumber: Output SmartPLS (2022)

Pengujian inner model atau model struktural pada prinsipnya menguji kebaikan model struktural (goodness of fit) dan dilanjutkan pengujian pengaruh antara satu variabel laten dengan variabel laten lainnya baik eksogen maupun endogen. Model struktural harus memenuhi kriteria kebaikan model dari berbagai ukuran yang umum digunakan.

Koefisien determinasi (R-Square)

Kekuatan prediksi dari model *struktural* bisa diukur dengan menggunakan *R Square* (R2). Penggunaan *R Square* (R2) untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah memiliki pengaruh yang tertentu. Nilai *R Square* (R2) dengan skor 0,67, 0,33 dan 0,19 menunjukkan bahwa model kuat, moderat dan lemah (Chin et al, 1998 dalam Ghozali dan Latan, 2015). Nilai R Square (R2) dimuat pada tabel 6.

Tabel 6. *R-Square* dan *Adjusted R-Square* model

No	Variabel	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>
1	Budaya Organisasi	0,336	0,314
2	Motivasi Kerja	0,356	0,311
3	Kinerja Karyawan	0,646	0,608

Sumber: Output smartPLS (2022)

Dari hasil analisis *R Square* menunjukkan bahwa budaya organisasi variasinya ditentukan oleh

variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 33,6%, selebihnya sebesar 66,4% divariasi oleh variabel lain yang tidak terdapat pada model penelitian ini. kontribusi gaya kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi berada pada kategori moderat (sedang). Hal ini karena masih banyak terdapat variabel lain yang tentunya mempengaruhi budaya organisasi yang belum sepenuhnya peneliti teliti.

Variabel motivasi kerja variasinya ditentukan oleh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sebesar 35,6%, selebihnya sebesar 64,4% divariasi oleh variabel lain yang tidak terdapat pada model penelitian ini. Kontribusi gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja berada pada kategori moderat (sedang). Hal ini tentunya keempat variabel tersebut mampu dengan kuat mempengaruhi variabel motivasi kerja.

Variabel kinerja karyawan variasinya ditentukan oleh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja sebesar 64,6%, selebihnya sebesar 35,4% divariasi oleh variabel lain yang tidak terdapat pada model penelitian ini. Kontribusi gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan berada pada kategori moderat (sedang). Hal ini tentunya keempat variabel tersebut mampu dengan kuat mempengaruhi variabel kinerja karyawan.

Goodness of Fit (GoF)

Pada PLS *Path Modelling* dapat mengidentifikasi kriteria global *optimization* untuk mengetahui *Goodness of Fit index*. *Goodness of Fit* atau *GoF index* dikembangkan oleh Tenenhaus et al (2004) digunakan untuk mengevaluasi model pengukuran dan model struktural dan disamping itu menyediakan pengukuran sederhana untuk keseluruhan dari prediksi model. Kriteria nilai *GoF* adalah 0,10, 0,25 dan 0,36 yang menunjukkan bahwa *GoF small*, *GoF Medium* dan *GoF Large* (Ghozali dan Latan, 2015). Nilai *GoF* dapat dilihat pada tabel 7.



Tabel 7 R Square dan Commuality Indeks Model

No	Variabel	R Square	Commuality
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional	-	0,657
2	Budaya Organisasi	0,336	0,703
3	Motivasi Kerja	0,356	0,737
	Kinerja Karyawan	0,646	0,646
	Rata-rata	0,446	0,686

Sumber: Output smartPLS (2022)

Selanjutnya untuk mengetahui *goodness of fit* (*GoF*) model struktural dihitung dengan cara akar kuadrat nilai *average communality index* dan *average R Squares*, sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{GoF} &= \sqrt{0,446 \times 0,686} \\ &= \sqrt{0,306} \\ &= 0,553 \end{aligned}$$

Semakin besar nilai *GoF* maka penggambaran model semakin sesuai. Kategori nilai *GoF* menurut Wiyono, (2011:403) terbagi menjadi tiga, yaitu 0,1 (lemah), 0,25 (moderat), dan 0,36 (besar). Nilai *GoF* 0,553 diinterpretasikan *GoF* besar, artinya model pengukuran (outer model) dengan model struktural (inner model) sudah layak atau valid

KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat dikemukakan berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian ini, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat divisi *Commercial Banking*
2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat divisi *Commercial Banking*
3. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat divisi *Commercial Banking*

4. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat divisi *Commercial Banking*
5. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat divisi *Commercial Banking*
6. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat divisi *Commercial Banking*
7. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat divisi *Commercial Banking*
8. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat divisi *Commercial Banking*

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, T. &. (2012). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2009. *Manajemen sumber daya manusia*. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Abdillah., W dan Jogiyanto. 2009. *Partial Least Square (PLS) Alternatif SEM Dalam Penelitian Bisnis*. Penerbit Andi: Yogyakarta.
- Abdullah, M. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : Penerbit Aswaja Pressindo
- Achmad Solihin. 2010. *MySQL 5 dari pemula hingga mahir*. Jakarta : Universitas Budi Luhur.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian- Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Avolio, B. J. 2011. *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Azwar, Saifudin. 1986. *Validitas dan Reliabilitas*. Jakarta: Rineka Cipta



- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Cantika, Yuli Sri Budi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UMM Press, Malang
- Daft, Richard L. 2012. *Manajemen. Edisi 1, Alih bahasa oleh Edward Tanujaya dan Shirley Tiolina*. Salemba Empat, Jakarta
- Danang, Sunyoto. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru
- Dian Wijayanto, 2012. *Pengantar Manajemen*, PT.Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Effendy, Onong Uchjana. 2015. *Ilmu, Komunikasi Teori dan Praktek Komunikasi*. Bandung: PT. Citra Aditia Bakti
- Fahmi, Irham. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Alfabeta
- Ferdinand, A. 2002. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen, Edisi ketiga*, Fakultas Ekonomi UNDIP, Semarang.
- Garson. 2016. *Partial Least Squares : Regression & Structural Equation Models*, New York : Statistical Publishing Associates.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Gorda, I Gusti Ngurah. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Denpasar: Astabrata Bali bekerjasama dengan STIE Satya Dharma Singaraja
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hofstede, G., Bram Neuijen, Denise DavalOhayv and Geert Sanders. 2010. *Measuring Organizational Cultures : A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*
- Kartini Kartono. 2011. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Rajawaligrafindo Persada.
- Mangkunegara, P. Anwar. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Perusahaan*. PT Remaja Rasdakarya, Bandung
- Michael Kibaara Muchiri. 2002. *The Efeects of Leadership Style on Organizational Citixenhip Behavior and Commitment*”, *Gajah Mada International Journal of Busniess, May Vol 4 No. 22*. PP. 265-293
- Moeljono, Djokosantoso. 2005. *Budaya Organisasi dalam Tantangan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif .Cetakan Keempat*. Penerbit Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Panbundu, M.T. 2012. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada
- Robbins, P. Stephen. 2006. *Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh*. Diterjemahkan oleh: Drs. Benyamin Molan. Erlangga, Jakarta
- Robbins, P.Stephen dan Timothy A. Judge. 2012. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta
- Robbins, Stephen P. & A. Judge, Timothy. 2011. *Organizational behavior. Fourteenth Edition. Pearson education. New Jersey 07458. 77-89*.
- Samsudin, salidi. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia.cetakan ke1Bandung : Pustaka Setia*.
- Sedarmayanti. 2014. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Mandar Maju
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
- Sondang P. Siagian. 2009. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta. PT Rineka Cipta
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta
- Tampubolon, Biatna.D. 2007. *Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi yang Telah Menerapkan SNI19-9001- 2001*. Jurnal Standarisasi No.9



Toha Miftah. 2010. *Pembinaan Organisasi, proses dianosa dan intervensi, Manajemen Kepemimpinan*. Yogyakarta, Gava Media.

Torang, Dr.Syamsir. 2014. *Organisasi dan Manajemen*. Bandung: ALFABETA

Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.

Wibowo. 2018. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pres.

Wiyono, Gendro. 2011. *Merancang Penelitian Bisnis: Dengan Alat SPSS Dan SmartPLS*. Yogyakarta: STIM YKPN Yogyakarta

Yukl, Gary. 2013. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Ketujuh. Jakarta: PT Indeks

