

# PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN SEKOLAH TINGGI SERASAN

Dwi Oktarina Aryani<sup>1)</sup>

Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Serasan

## Abstract

*The purpose of this study is to examine the impact of organisation culture and leadership style toward employee performance in sekolah tinggi serasan muara enim simultaneously and partially, in which causality is used as a research design. The variables used are organization culture, leadership style and employee performance. Population is 35 employees. Data collected from questionnaire using likert scale from 1 to 5. Successive interval method is used to convert the data from ordinal to interval, the regression analysis is conducted.*

*There is an impact of organization culture and leadership style toward employee performance. Based on the analysis, that  $F < p$  value, therefore  $H_0$  is rejected, means that organization culture and leadership style have an impact toward employee performance both simultaneously and partially. R coefficient is 0,631, means that 63.1% of both independent variables could explain the employee performance.*

*Keyword : organization culture, leadership style, and performance.*

## PENDAHULUAN

Bagi setiap organisasi, penilaian terhadap kinerja merupakan suatu hal yang penting untuk mengetahui sejauh mana tujuan organisasi tersebut berhasil diwujudkan. Secara umum kinerja adalah padanan dari kata *performance*. Konsep kinerja menurut Blanchard (dalam Safaria, 2006 : 25) adalah hasil-hasil kerja yang telah dicapai seseorang menggunakan media tertentu. Batasan ini menggambarkan bahwa, kinerja seseorang tidak terlepas dari media yang digunakan individu. Penggunaan media yang tepat akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Menurut Hani T Handoko (2000:5) beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah : motivasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik, kompensasi, disain pekerjaan, dan aspek ekonomis, teknik, serta perilaku. Salah satu faktor perilaku dapat dikaitkan dengan budaya kerja organisasi.

Menurut Djokosantoso (2008:41) budaya organisasi merupakan sistem nilai-nilai yang diyakini oleh anggota organisasi, yang dipelajari, diterapkan, dan dikembangkan secara berkesinambungan. Budaya ini menjadi sistem perekat, serta dijadikan acuan perilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Amnual (dalam Taliziduhu, 2003:102) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dan keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh para anggota dari sebuah kelompok atau organisasi dalam pemecahan masalah para anggotanya.

---

<sup>1)</sup> Korespondensi Penulis : dwiiskandar48@yahoo.co.id

Menurut Robbins (2001:301) budaya memiliki banyak fungsi, tetapi dalam pengembangannya akan menentukan perbedaan kinerja antara satu organisasi dibandingkan yang lainnya. Perbedaan tersebut dapat dilihat lewat banyak dimensi, yaitu : strategi, struktur, sistem, gaya kepemimpinan, karyawan, ketrampilan, dan nilai-nilai bersama.

Selain budaya organisasi, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Menurut Kartini (2002:51) kepemimpinan adalah suatu bentuk dominasi yang didasari kapabilitas atau kemampuan pribadi yaitu mampu mengajak dan mendorong orang lain untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan bersama. Ryas Rasyid (2002:45) juga mengatakan bahwa, pemimpin adalah seseorang yang terus menerus membuktikan kemampuannya mempengaruhi sikap dan tingkah laku orang lain, lebih dari kemampuan orang lain itu mempengaruhi dirinya.

Terdapat beberapa gaya kepemimpinan (Malayu, 2007:172) yaitu : kepemimpinan otoriter, partisipatif, delegatif, dan situasional. Setiap gaya akan dicerminkan oleh beberapa indikator seperti ; wewenang, keterlibatan karyawan, proses pengambilan keputusan, maupun tuntutan terhadap partisipasi karyawan.

Penelitian terkait pun pernah dilakukan Soedjono (2005) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. Penelitian ingin mengkaji 1) apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada terminal penumpang umum di Surabaya 2) apakah kinerja organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada terminal penumpang umum di Surabaya 3) apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada terminal penumpang umum di Surabaya 4) apakah budaya organisasi melalui kinerja organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada terminal penumpang umum di Surabaya. Terdapat 199 orang yang memberikan jawaban terhadap kuesioner yang diedarkan. Teknik analisis yang digunakan adalah SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi dengan nilai  $A = ,756$ .

Penelitian lain dilakukan oleh Muhammad Fahrurrozi (2008), dengan judul Hubungan antara Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM), Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi dengan Revitalisasi SDM pada PDAM Kota Pekalongan. Data primer yang digunakan berasal dari 80 karyawan sebagai responden. Berdasarkan perhitungan korelasi Spearman diperoleh hasil penelitian bahwa, terdapat hubungan antara perencanaan SDM dengan revitalisasi SDM sebesar  $r = ,455$ , hubungan antara kepemimpinan dengan revitalisasi SDM sebesar  $r = ,573$ , dan hubungan antara budaya organisasi dengan revitalisasi SDM sebesar  $r = ,481$ . Nilai-nilai ini masuk dalam kategori sedang.

Selanjutnya Ervanny (2008) juga melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Pengembangan Karier dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Prabumulih. Penelitian sensus ini memperoleh data primer dengan mengedarkan kuesioner kepada 45 karyawan sebagai responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, pengembangan karier berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan sebesar 4,513. Nilai ini signifikan pada  $\alpha = 5\%$ . Akan tetapi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tidak signifikan.

Dalam hubungannya dengan gaya kepemimpinan, penelitian dilakukan oleh Sobli (2008) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Internal Terhadap Motivasi Kerja aparatur Kecamatan di kabupaten Ogan Komering Ilir. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh kedua variabel tersebut masing-masing 0,751 dan 0,603.

Kajian terhadap pengaruh budaya dan gaya kepemimpinan dapat juga dilakukan pada organisasi pendidikan, salah satunya adalah lembaga pendidikan tinggi. Menurut Djanali (2008:5), di tingkat perguruan tinggi, upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan masih banyak menemukan kendala-kendala.

Menurut Sunarto K. (2007:10) perlu diakui bahwa kunci utama peningkatan mutu pendidikan di sebuah perguruan tinggi adalah dosen. Namun sekalipun prioritas diberikan pada upaya peningkatan mutu dosen, peningkatan mutu dan kinerja karyawan perguruan tinggi tetap harus diperhatikan. Walaupun hubungan antara mutu pendidikan sebuah perguruan tinggi dengan mutu dan kinerja karyawan perguruan tinggi merupakan hubungan yang bersifat tidak langsung, namun harus diakui bahwa mutu dan kinerja karyawan mempengaruhi mutu pendidikan perguruan tinggi. Oleh karena, upaya peningkatan mutu pendidikan juga harus menyentuh peningkatan mutu dan kinerja karyawan perguruan tinggi.

Perguruan tinggi yang ada di Kabupaten Muara Enim adalah Sekolah Tinggi sebagai lembaga pendidikan tinggi yang menghasilkan lulusan strata satu (S1). Saat ini Kabupaten Muara Enim memiliki 3 Sekolah Tinggi yang terdiri atas Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE), Sekolah Tinggi Ilmu Hukum (STIH), dan Sekolah Tinggi Ilmu Teknik (STIT). Jumlah mahasiswanya 414 orang didukung dengan tenaga pengajar 45 orang dengan berbagai latar belakang sarjana maupun pascasarjana.

Dalam proses pendidikan dan pengajaran, Sekolah Tinggi Serasan dibantu oleh karyawan yang terdiri dari Bagian Karyawan, Tatausaha, Keuangan, dan Rumah Tangga yang berjumlah 35 orang yang masing-masing bagian tersebut memiliki tugas dan fungsi yang berbeda yang bertujuan memperlancar proses pendidikan dan pengajaran. Jumlah Karyawan Sekolah Tinggi secara lengkap ditampilkan pada Tabel 1 berikut :

**Tabel 1. Jumlah Karyawan Sekolah Tinggi Muara Enim.**

No	Bagian	Sekolah Tinggi			Jumlah (orang)
		Ekonomi	Hukum	Tehnik	
	<b>Kekaryawan</b>				
1	-Kepala	1	1	1	3
	-Staf	4	2	2	8
2	<b>Tata Usaha</b>				
	-Kepala	1	1	1	3
	-Staf	3	2	2	7
3	<b>Keuangan</b>				
	-Kepala	1	1	1	3
4	<b>Rumah Tangga</b>				
	-Kepala	1	-	-	1
	-Staf	5	2	3	10
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>35</b>

Sumber : Dirangkum dari sumber, 2008.

Berdasarkan Tabel 1 di atas, tampak bahwa terdapat 35 orang karyawan di Sekolah Tinggi Serasan Muara Enim yang tersebar di tiga jurusan dan bagian. Jumlah ini sebenarnya masih relatif sedikit sehingga upaya pengendalian kinerjanya relatif mudah dilakukan. Akan tetapi berdasarkan pengamatan di lapangan terdapat beberapa hal yang menunjukkan rendahnya kinerja karyawan. Indikasi masalah tersebut adalah masih belum nampak kecerdasan emosional, spritual, dan bahkan juga kecerdasan intelektual karyawan perguruan tinggi dalam memecahkan berbagai permasalahan serta dalam berinteraksi dilingkungan Sekolah Tinggi. Pada bagian Tata Usaha dalam menyusun dan menyelesaikan administrasi sering kali penempatan arsip tidak teratur sehingga pada saat diperlukan Bagian Tata Usaha memerlukan waktu yang cukup lama untuk menemukannya. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan belum memperlihatkan kinerja yang baik bagi organisasi.

Rendahnya kinerja dimungkinkan karena beberapa hal. Salah satu diantaranya adalah budaya kerja. Dalam hal budaya terdapat karyawan Sekolah Tinggi di Kabupaten Muara Enim yang kurang disiplin dalam hal jadwal masuk dan pulang kantor. Selain itu, masih ada karyawan yang menghabiskan waktunya untuk bergunjing ketimbang menorehkan prestasi kerja yang lebih baik. Tidak jarang kebiasaan bergunjing ini menjadi api yang menyebabkan permusuhan di dalam komunitas lingkungan Sekolah Tinggi Kabupaten Muara Enim. Hal ini secara tidak langsung menunjukkan budaya organisasi yang ada pada karyawan Sekolah Tinggi di Kabupaten Muara Enim masih rendah.

Indikasi lain rendahnya budaya dilihat dari sering terlambatnya penyediaan alat bantu pengajaran OHP, LCD Proyektor, dan alat tulis oleh bagian Rumah Tangga karena adanya kesalahan komunikasi dalam jadwal kuliah. Adapun terhadap bagian Tata Usaha, indikasi budaya yang rendah dapat dilihat dari kinerja perpustakaan yang belum banyak mencerminkan suatu unit kerja yang telah dikelola oleh karyawan profesional. Hal ini berarti karyawan belum memahami visi-misi organisasi di tempat bekerja.

Selain faktor budaya organisasi, faktor gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja seseorang ataupun kelompok. Gaya kepemimpinan diperlukan dalam membina bawahan membentuk perilaku yang kondusif agar para karyawan dapat bekerja dengan baik, maka dari itu peran pemimpin sangat diperlukan. Pimpinan yang baik diharapkan dapat mendengar aspirasi dari bawahannya. Pengetahuan tentang perilaku kerja sangat diperlukan untuk menjalankan fungsi gaya kepemimpinan para pemimpin guna mendorong mitra kerjanya/karyawan bekerja secara optimal. Para pemimpin ini mengevaluasi dan mendorong mitra kerjanya sehingga dapat mengarahkan pada tingkat kedisiplinan kerja dan produktifitas.

Kenyataannya, gaya kepemimpinan yang ada kurang berpihak kepada karyawan karena karyawan masih dianggap sebagai pelengkap, bukan pendukung berjalannya tujuan organisasi sehingga intensitas komunikasi antara atasan dan bawahan dirasakan belum optimal dalam keseharian. Pelimpahan wewenang yang diberikan pimpinan kepada bawahan tidak sepenuhnya berjalan dimana pada saat pengambilan keputusan yang dilakukan penerima wewenang tidak berjalan sebagai mana mestinya dikarenakan adanya intervensi dari pimpinan.

Hasil akhir dari penciptaan budaya organisasi yang efektif dan gaya kepemimpinan yang kondusif adalah kinerja karyawan. Melihat kenyataan di atas perlu diwujudkan budaya organisasi dan pola gaya kepemimpinan efektif, tidak dapat disangkal, bahwa salah satu ciri suatu organisasi yang baik adalah tergantung pada budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang terdapat di dalamnya. Pelaksanaan kepemimpinan diharapkan cenderung menimbulkan kepercayaan, partisipasi, loyalitas, dan internal motivasi para bawahan dengan cara persuasif. Hal ini diperoleh

karena kecakapan, kemampuan dan perilaku para pemimpin. Adapun pelaksanaan budaya organisasi yang efektif dan didukung oleh gaya kepemimpinan yang kondusif maka kinerja karyawan dapat meningkat.

Dari beberapa identifikasi masalah di atas, penelitian ini memiliki rumuskan masalah bagaimanakah pengaruh budaya dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Sekolah Tinggi di Kabupaten Muara Enim baik secara serentak (bersama-sama) maupun secara parsial.

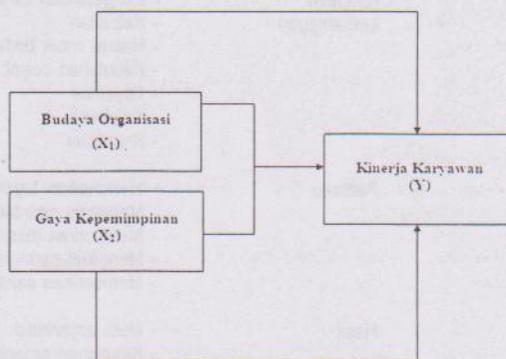
Budaya organisasi yang kuat memberikan kepada para karyawan suatu pemahaman yang jelas dari tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi sehingga mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan. Apabila karyawan diberi pemahaman tentang organisasi maka karyawan akan termotivasi dan bersemangat dalam melakukan tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi. Hal ini akan berdampak pada kinerja optimal sehingga produktivitas meningkat dalam mencapai tujuan organisasi. Adapun dalam hubungannya dengan gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan memberikan gambaran tentang sifat, karakter, emosional, dan kepribadian yang unik dan khas dari seseorang sehingga tingkah laku dan gayanya berbeda dibandingkan yang lain. Gaya dan style pemimpin akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya. Selanjutnya gaya ini juga akan memberi kontribusi terhadap semangat dan kreativitas para pegawai yang berdampak pada keinginan dari pegawai untuk menunjukkan kinerjanya. Gaya kepemimpinan yang mendorong karyawan memaksimalkan kemampuannya tentu akan berdampak pada peningkatan kinerja.

Sehubungan dengan berbagai proposisi di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Sekolah Tinggi d Kabupaten Muara Enim baik secara serempak maupun secara parsial.

## METODE PENELITIAN

### a. Desain Penelitian

Desain penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah penelitian *kausalitas* dengan mengelompokkan variabel-variabel penelitian ke dalam variabel bebas yaitu budaya organisasi ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) serta variabel terikat yaitu kinerja karyawan Sekolah Tinggi Serasan Kabupaten Muara Enim ( $Y$ ). Untuk menyederhanakan definisi konsep-konsep yang menjadi variabel penelitian, maka pada bagian berikut digambarkan model penelitian.



Gambar 1. Model Penelitian.

**b. Operasionalisasi Variabel**

Operasional variabel digambarkan sebagai berikut :

**Tabel 2. Variabel Penelitian menurut Dimensi, Indikator, dan Skalanya**

Variabel dan Definisi Operasional	Dimensi	Indikator	Skala
Budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi dalam hal ini karyawan pada Kabupaten Muara Enim yang membeda-kannya dengan organisasi lain.	Strategi	- Pencapaian tujuan organisasi berdasarkan strategi	Ordinal Ordinal
	Struktur	- Pencapaian tujuan organisasi berdasarkan struktur organisasi	Ordinal Ordinal
	Sistem	- Prosedur formal - Prosedur informal	Ordinal Ordinal
	Ketrampilan	- Mendukung misi organisasi - Mendukung visi organisasi	Ordinal Ordinal
	Leadership	- Ucapan pimpinan - Tindakan pimpinan	Ordinal Ordinal
	Nilai-nilai bersama	- Selaras strategi organisasi - Memudahkan pencapaian tujuan organisasi	Ordinal Ordinal Ordinal
Gaya kepemimpinan adalah cara atau gaya pimpinan ketiga Sekolah Tinggi pada Kabupaten Muara Enim dalam bentuk dominasi yang didasari kapabilitas atau kemampuan pribadi atau yaitu mampu mendorong dan mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan bersama.	Otoriter	- Menang sendiri - Memaksakan kehendak - Hanya memerintah - Tidak menerima kritik	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
	Partisipatif	- Persuasif - Mau kejasama - Menerima saran dan kritik - Musyawarah untuk mufakat	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
	Delegatif	- Pelimpahan wewenang - Percaya pada bawahan - Intelektual bawahan - Motivasi bawahan	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
	Situasional	- Dukungan pimpinan - Perilaku pimpinan - Lingkungan kerja - Fleksibel	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
Kinerja merupakan hasil kerja karyawan di ketiga Sekolah Tinggi pada Kabupaten Muara Enim yang sesuai dengan tujuan dan ketentuan pada organisasi Sekolah Tinggi.	Keahlian/kemampuan	- Pengetahuan kerja - Kekuatan - Hasrat untuk berhasil - Kebutuhan sosial - Loyalitas - Kejujuran - Kreatifitas	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
	Perilaku	- Menunaikan tugas - Mematuhi perintah - Melaporkan masalah - Mengikuti paraturan - Memberikan saran	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
	Hasil	- Mutu organisasi	Ordinal
		- Kesalahan organisasi	Ordinal
		- Perbaikankelengkapan	Ordinal

Sumber : Dari berbagai teori, 2008

**c. Populasi**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Sekolah Tinggi di Kabupaten Muara Enim yaitu karyawan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, Sekolah Tinggi Ilmu Teknik dan Sekolah Tinggi Ilmu Hukum. Dalam penelitian ini seluruh karyawan Sekolah Tinggi di Kabupaten Muara Enim berjumlah 35 orang dijadikan responden. Penelitian ini merupakan penelitian sensus.

**d. Sumber dan Tehnik Pengumpulan Data**

Sumber data penelitian ini adalah data primer yang merupakan data yang didapat langsung dari jawaban responden terhadap kuisioner yang diberikan mengenai variabel penelitian. Adapun terhadap teknik pengumpulan data dalam penelitian ini digunakan instrumen kuisioner.

**e. Metode Analisis Data**

Untuk melakukan pembuktian hipotesis digunakan model regresi linear berganda (Sugiyono, 2003:210) dengan persamaan :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

Keterangan :

Y : Kinerja karyawan

X<sub>1</sub> : Budaya organisasi

X<sub>2</sub> : Gaya kepemimpinan

b : Konstanta

b<sub>1,2</sub> : Koefisien regresi

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**1. Proses Pengujian**

Setelah dilakukan berbagai uji kualitas data, selanjutnya data siap digunakan untuk melakukan pembuktian hipotesis. Untuk melihat besaran pengaruh variabel bebas budaya (budaya organisasi dan gaya kepemimpinan) terhadap variabel terikat (kinerja) digunakan analisis regresi berganda (*Multiple Regression analysis*) dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 3. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

		R=0,794	R <sup>2</sup> =0,631	F <sub>hitung</sub> =27,331	F <sub>tabel</sub> =4,12
		Y = -1,639 + 0,297 X <sub>1</sub> + 0,845 X <sub>2</sub>			
No.	Variabel	Koefisien Regresi	T <sub>hitung</sub>	T <sub>tabel</sub>	Kesimpulan
1	Konstanta	-1,639	-0,206	1,690	
2	Variabel X <sub>1</sub>	0,297	2,141	1,690	Ho ditolak
3	Variabel X <sub>2</sub>	0,845	6,250	1,690	Ho ditolak

Sumber : Data primer diolah, 2008

Keterangan :

Y = Kinerja Karyawan

X<sub>1</sub> = Budaya Organisasi

X<sub>2</sub> = Gaya kepemimpinan

R = Koefisien Korelasi

R<sup>2</sup> = Koefisien Determinasi

B = Koefisien Regresi

Sumber : Data primer diolah, 2008

Keterangan : Y = Kinerja Karyawan.  
 X<sub>1</sub> = Budaya Organisasi.  
 X<sub>2</sub> = Gaya kepemimpinan.  
 R = Koefisien Korelasi.

R<sup>2</sup> = Koefisien Determinasi.  
 b = Koefisien Regresi.

Berdasarkan Tabel 3, maka hasil estimasi fungsi regresi berganda yang diperoleh, adalah :  $Y = -1,639 + 0,297 X_1 + 0,845 X_2$

Dari persamaan regresi berganda di atas dapat diketahui koefisien regresi untuk variabel budaya organisasi sebesar 0,297 artinya jika budaya organisasi ditingkatkan 100% kinerja akan meningkat sebesar 29,7%, demikian sebaliknya. Koefisien regresi untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,845 artinya jika budaya organisasi ditingkatkan 100%, kinerja akan meningkat sebesar 84,5%, demikian sebaliknya. Nilai koefisien regresi yang pengaruh positif ini menunjukkan bahwa kinerja akan berubah seiring perubahan variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan.

Dari hasil perhitungan diperoleh koefisien korelasi (R) secara keseluruhan bernilai 0,794 (79,4%), menunjukkan bahwa hubungan antar variabel-variabel bebas tersebut secara serempak terhadap variabel terikat dapat dikategorikan kuat. Nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) secara keseluruhan sebesar 0,631 atau sebesar 63,1% menunjukkan kedua variabel bebas penelitian (budaya organisasi dan gaya kepemimpinan) secara serempak mampu menjelaskan variabel terikatnya (kinerja) sebesar 63,1% sedangkan 36,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dilibatkan dalam penelitian ini seperti motivasi karyawan, iklim kerja dan komitmen kerja.

Selanjutnya dilakukan pengujian menggunakan uji F dan uji t. Hasil uji F ditampilkan pada Tabel 4 berikut :

Tabel 4. Hasil Analisis Uji Serempak (Uji F) ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Regression	2732,027	2	1366,014	27,331	,000 <sup>3</sup>
Residual	1599,345	32	49,980		
Total	4331,372	34			

a. Predictors : (Constant), gaya kepemimpinan, budaya organisasi.  
 b. Dependent variabel : Kinerja.

Berdasarkan Tabel 4 diperoleh nilai F<sub>hitung</sub> sebesar 27,331 atau nilai p-value < 0,05, ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi (X<sub>1</sub>), dan gaya kepemimpinan (X<sub>2</sub>) secara serempak terhadap variabel kinerja karyawan Sekolah Tinggi Serasan (Y).

Adapun uji t atau pengujian secara parsial dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap kinerja pada suatu tingkat kepercayaan tertentu. Uji t ini dilakukan dengan melihat probabilitas (p-value). Berdasarkan hasil uji t yang ditampilkan pada Tabel 3 untuk variabel budaya organisasi (X<sub>1</sub>), sebesar 2,141 dengan p-value sebesar 0,040.

Nilai p-value < 0,05 menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan 95% ternyata variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Sekolah Tinggi Serasan dengan koefisien regresi sebesar 0,297.

Begitu juga dengan variabel gaya kepemimpinan ( $X_2$ ), dimana diperoleh hasil uji t sebesar 6,250 dengan p-value sebesar 0,000. Nilai p-value < 0,05 menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan 95% dapat dinyatakan variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sekolah Tinggi Serasan dengan koefisien regresi sebesar 0,845.

## 2. Pembahasan Hasil Penelitian

### a. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Sekolah Tinggi Muara Enim

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja terjadi karena nilai-nilai atau norma yang berlaku pada Sekolah Tinggi Serasan Muara Enim secara ideal telah memberi tempat bagi kreativitas karyawan dalam memudahkan pencapaian tujuan organisasi. Secara linear sistem disambut dengan kesiapan karyawan sehingga cara dan struktur organisasi sama sekali tidak membatasi kreativitas kerja mereka. Hal ini dibuktikan dengan respon terhadap pertanyaan/pernyataan kuisioner yang berkaitan dengan dimensi cara, struktur dan sistem memiliki tren ke arah setuju dengan kisaran 45,7 hingga 60,0 %, ketrampilan dengan kisaran 40,0 hingga 54,3 %, serta leadership dan nilai-nilai bersama dengan kisaran 34,3 hingga 48,6%. Hal ini sejalan dengan pendapat Kenna dan Beech (2000:63) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai yang diterima selalu benar, yang membantu seseorang dalam organisasi untuk memahami tindakan-tindakan mana yang benar dan tindakan-tindakan mana yang tidak benar.

Secara umum terdapat analisis yang bersifat positif, pada dasarnya karyawan telah mematuhi prosedur formal dan peraturan tambahan di lingkungan Sekolah Tinggi Serasan. Norma-norma yang diberlakukan dianggap selaras dengan sesuatu yang akan dicapai termasuk cara-cara yang ditetapkan oleh organisasi. Hal ini dapat dilihat dari tanggapan karyawan bahwa sistem formal yang ada pada Sekolah Tinggi Serasan tidak membatasi kreativitas mereka dalam bekerja. Begitu pula halnya dengan sistem peraturan tambahannya. Ketrampilan yang dimiliki setiap karyawan selalu dievaluasi guna mencapai tujuan Sekolah Tinggi Serasan yang tentunya akan memberikan nilai-nilai / norma organisasi yang selaras dengan visi misi Sekolah Tinggi serasan.

Kondisi di atas dapat dilihat pada pengetahuan kerja dan kekuatan karyawan, serta keinginan mereka untuk berhasil yang cukup tinggi. Karyawan juga relatif terbuka dengan rekan kerja diluar lembaga dan dapat menunjukkan perilaku yang baik dalam menunaikan tugas. Makna positif dari jawaban responden tersebut, menjadi pertanyaan apabila dicermati pada rendahnya nilai pengaruh variabel budaya organisasi ini. Nilai pengaruh yang rendah dari budaya organisasi ini dimungkinkan karena :

- 1) Meskipun kemampuan karyawan secara umum telah memadai tetapi berdasarkan deskripsi indikator budaya organisasi tampak cukup banyak karyawan yang merasa bahwa ketrampilan mereka belum sepenuhnya dapat digunakan untuk melaksanakan kewajiban kelembagaan. Rendahnya ketrampilan tersebut dapat berakibat pada lambannya karyawan bekerja, bahkan kurang tahu secara jelas apa saja yang menjadi kewajibannya sehingga tidak banyak tugas yang dapat diselesaikannya. Barangkali inilah yang kemudian muncul

sebagai fenomena lambatnya karyawan dalam menyediakan alat-alat sarana dan prasarana yang menunjang kelancaran proses belajar mengajar serta masih adanya karyawan yang datang dan pulang tidak tepat waktu, bergunjing dan salah menafsirkan apa yang harus dikerjakan. Hal ini akan berakibat secara langsung terhadap kurangnya kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh indikator-indikator dari variabel kinerja, bahwa karyawan tidak selalu bersedia mengkomunikasikan masalah-masalah yang mereka hadapi kepada pimpinan guna dicari solusinya. Akibatnya kinerja karyawan belum sesuai dengan harapan pimpinan sebagaimana dijawab pada indikator-indikator variabel kinerja.

2) Pada indikator-indikator dari variabel budaya organisasi tampak responden mengakui bahwa mereka tidak selalu mematuhi prosedur dan peraturan. Pengakuan ini tampaknya berkaitan dengan ketrampilan maka tidak semua prosedur dan peraturan dapat mereka penuhi. Hal ini juga memperjelas munculnya fenomena masalah lambannya karyawan bekerja serta datang dan pulang tidak tepat waktu. Ketrampilan yang kurang mengakibatkan keinginan untuk berhasil menjadi rendah.

Oleh karena itu, perlu diadakan upaya yang bertujuan meningkatkan ketrampilan karyawan dan sosialisasi peraturan yang ada supaya dapat dilaksanakan dengan tegas dan diberikan sanksi bagi yang tidak melaksanakannya. Peningkatan ketrampilan diperlukan karyawan mengingat ketrampilan dan kompetensi yang dimiliki belum sepenuhnya dapat digunakan untuk melaksanakan apa yang menjadi kewajiban sebagai karyawan. Untuk itu, ketrampilan yang dimiliki setiap karyawan harus selalu dievaluasi guna mencapai tujuan Sekolah Tinggi Serasan. Kondisi seperti ini memberi gambaran mengapa penyediaan alat kerap kali terlambat. Guna meningkatkan ketrampilan karyawan sebaiknya pihak Yayasan Serasan memberikan pendidikan serta pelatihan teknis secara berkelanjutan.

Rendahnya nilai pengaruh dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa budaya yang berkembang di Sekolah Tinggi Serasan belum sepenuhnya memberi kontribusi positif terhadap kinerja karyawannya. Sumbangan besar yang mendukung pernyataan ini adalah bahwa budaya yang dimaksud misalnya pernyataan bahwa karyawan belum mematuhi prosedur/peraturan yang ada pada Sekolah Tinggi Serasan. Jawaban ini konsisten dengan fenomena yang diajukan bahwa, karyawan belum disiplin dengan waktu kerjanya, sering terlambatnya penyediaan alat bantu pengajaran, dan pengelolaan perpustakaan yang dilakukan ala kadarnya. Pada dasarnya prosedur /peraturan untuk kegiatan-kegiatan yang baku seperti ini telah ditetapkan standarnya oleh Sekolah Tinggi Serasan. Dalam pandangan budaya, menurut Robbins (2001:294), hal ini berfungsi sebagai :

- 1) Pembatas, yang membedakan antara satu organisasi dengan yang lainnya.
- 2) Membawa satu identitas bagi para anggotanya.
- 3) Mempermudah timbulnya komitmen.
- 4) Memantapkan sistem sosial.
- 5) Perekat sosial yang memberikan standar tetap terhadap apa yang harus dilakukan karyawan.
- 6) Kendali yang memandu membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Begitu pentingnya fungsi budaya harus disadari baik oleh pimpinan maupun seluruh civitas kademika di Sekolah Tinggi Serasan. Untuk itu harus segera dikuatkan munculnya

budaya positif dan tedapat kepastian upaya untuk mempertahankannya guna memaksimalkan pencapaian tujuan organisasi. Kemunculan budaya positif dapat dilakukan dengan penegasan pimpinan dalam mensosialisasikan visi organisasi secara konsisten dan terus menerus. Setelah budaya terbentuk, budaya harus dipertahankan dengan mengapresiasi setiap tindakan karyawan terhadap perilaku yang diharapkan (Robbin, 2001:297).

Terkait dengan kondisi di Sekolah Tinggi Serasan, prosedur/peraturan yang ada dapat digunakan sebagai penguat budaya sehingga pemimpin harus dapat memberikan motivasi kepada karyawannya sebagai bentuk apresiasi. Karyawan yang belum termotivasi untuk mentaati prosedur/peraturan tersebut menyatakan bahwa mereka belum memiliki kemampuan untuk melaksanakan kewajibannya sendiri dengan baik. Indikasi lain menyatakan hal ini mereka lakukan karena belum memiliki ketrampilan. Karyawan menjadi ujung tombak untuk melaksanakan misi organisasi maka secara berkala ketrampilan karyawan dapat ditingkatkan melalui pendidikan serta pelatihan. Ketrampilan karyawan juga terus dievaluasi pimpinan sambil melakukan upaya untuk mendorong semangat kerja karyawan yang terbukti mampu meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.

Adapun sosialisasi peraturan perlu dilakukan agar karyawan tahu apa yang harus dan tidak boleh dikerjakan karyawan perlu dipertegas. Langkah ini juga termasuk upaya untuk mensosialisasikan dan menegakkan budaya. Penegasan diperlukan agar karyawan lebih sadar dan paham terhadap pentingnya keberpihakan mereka pada tujuan organisasi, sehingga dapat meningkatkan loyalitas karyawan kepada lembaga dan bukan sekedar kepada pimpinan sebagai wujud kinerja serta meningkatkan penerimaan pimpinan terhadap kualitas kerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Soedjono (2005) yang mendapati pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja organisasi pada terminal penumpang umum di Surabaya. Perbedaan nilai pengaruh yang cukup besar (0,756 dalam penelitian Soedjono dan 0,297 dalam penelitian ini) dimungkinkan karena terdapat perbedaan tempat dan kondisi. Terminal penumpang umum di Kota Surabaya merupakan terminal yang berada di kota besar sehingga dinamika kerjanya lebih kompetitif. Oleh karena itu organisasi berusaha membangun budaya yang lebih kuat. Sedangkan Sekolah Tinggi Serasan berada di kota yang dinamika kerjanya tidak terlalu kompetitif. Dengan demikian budaya yang dibangun juga kurang kuat.

Hanya saja ditemukan hasil lain dalam penelitian Ervanny (2008) tentang pengaruh pengembangan karier dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Prabumulih. Meski secara serempak keduanya berpengaruh nyata, secara parsial budaya organisasi malah tidak memberikan sumbangan nyata. Hal ini disebabkan kurangnya komitmen bersama yang harus dilakukan seluruh karyawan sehingga budaya organisasi kurang menjadi motivator bagi karyawan dalam bekerja yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil Ervanny ini berbeda dengan hasil penelitian. Penelitian Ervanny dilakukan di instansi pemerintah yang pengembangan budayanya sangat dipengaruhi iklim birokrasi. Adapun Sekolah Tinggi Serasan merupakan organisasi swasta yang lebih fleksibel dalam upaya penegakan budaya.

## **b. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Sekolah Tinggi Muara Enim**

Secara umum komunikasi pimpinan dengan bawahan dinilai baik, termasuk kesediaan pimpinan memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk bertugas. Begitu pun dalam berkomunikasi dengan karyawan, pimpinan Sekolah Tinggi Serasan memberikan respon timbal balik juga memberikan kepercayaan penuh kepada karyawan dalam bertugas. Hasilnya terhadap kinerja terlihat dari bagaimana Pimpinan Sekolah Tinggi Serasan selalu mengambil keputusan berdasarkan musyawarah, mendukung kerja karyawan dengan kelengkapan sarana dan prasarana dan selalu memotivasi karyawan dalam bekerja.

Bedasarkan jawaban responden, ada beberapa hal yang dapat dicermati :

- 1) Belum sepenuhnya terdapat kerjasama yang baik antara atasan dan bawahan dalam bekerja. Hal ini ditunjukkan oleh indikator 6 dari variabel gaya kepemimpinan. Kurangnya kerjasama dapat terjadi akibat ketrampilan karyawan yang dinilai masih rendah oleh pimpinan. Wajar apabila kemudian tampak dalam fenomena masalah berupa kurangnya pimpinan melakukan delegasi wewenang.
- 2) Pada indikator-indikator variabel gaya kepemimpinan, tampak terdapat pengakuan karyawan bahwa pimpinan belum dapat memahami kelebihan dan keterbatasan karyawan. Kondisi inilah yang barangkali mengakibatkan pimpinan belum menunjukkan keberpihakannya kepada karyawan sebagaimana yang dinyatakan dalam latar belakang masalah.

Berbagai kondisi di atas menyebabkan kinerja karyawan dinilai pimpinan belum menunjukkan kualitas yang seperti diharapkan.

Dalam mewujudkan visi dan misi organisasi ke depan, setiap pemimpin mempunyai cara dan gaya kepemimpinan yang berbeda antara yang satu dan yang lainnya. Akan tetapi apa pun cara dan gayanya, menurut Buyung (2007:23), pemimpin harus memiliki intelegensia yang tinggi, kepribadian yang baik, dan kemampuan berorganisasi dalam menjalankan aktivitasnya. Intelegensia dapat berarti orientasi pimpinan terhadap tugas dan kemampuannya mempengaruhi dan memperoleh dukungan dari bawahan. Kepribadian dapat berarti kemampuan mengakumulasi kebutuhan pribadi dan kebutuhan organisasi yang seimbang. Sedangkan kemampuan berorganisasi dapat berarti kemampuannya menjadi fasilitator dalam bekerja sama didukung penyediaan sarana dan prasarana. Praktek-praktek ini akan mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Memaknai pengertian di atas, kemampuan berkomunikasi termasuk kemampuan mutlak yang disandang pemimpin. Sebagai fasilitator, pemimpin harus memahami apa yang diinginkan karyawan sekaligus dapat menerjemahkan berbagai tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan oleh karyawan. Penyampaian juga tidak terbatas pada komunikasi lisan, tetapi juga tertulis maupun verbal. Komunikasi yang dimaksud sebenarnya telah dilakukan di Sekolah Tinggi Serasan Muara Enim. Meskipun demikian, tampaknya masih terdapat hal-hal yang perlu dicermati dalam komunikasi tersebut. Hal ini dikarenakan kerjasama atasan dan bawahan belum sepenuhnya dapat diterima seperti pendelegasian wewenang yang belum jelas akibat minimnya intensitas komunikasi antara pimpinan dengan karyawan. Pimpinan belum berpihak pada karyawan dan pimpinan masih belum memahami secara jelas kelebihan dan kekurangan yang dimiliki karyawan.

Hal ini penting untuk menyampaikan pesan mengenai pembagian tugas dan tanggung jawab secara jelas dalam pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Terhadap masalah-masalah di atas perlu dilakukan :

- 1) Peningkatan kerja sama antara pimpinan dan karyawan. Peningkatan kerja sama sebenarnya akan terjadi jika pimpinan bersedia lebih terbuka dengan karyawan yang telah ditingkatkan ketrampilannya sebagai saran dalam peningkatan budaya organisasi.
- 2) Perlu ditingkatkan pemahaman pimpinan terhadap kelebihan dan kekurangan karyawan. Hal ini juga akan mengarahkan pimpinan untuk menentukan bentuk pelatihan seperti apakah yang dapat mengurangi kelemahan karyawan dan lebih mengoptimalkan kelebihannya.

Kunci dua wacana di atas adalah komunikasi. Lewat komunikasi akan tercipta suasana saling memahami kelebihan dan kekurangan di antara mereka sehingga dapat dibangun kerja sama yang lebih baik. Membaiknya kerja sama pimpinan terhadap kualitas kinerja karyawan dan loyalitas karyawan terhadap lembaga. Komunikasi dapat dilakukan dengan menciptakan pertemuan lebih intensif antara pimpinan dan karyawan sehingga dapat dideteksi adanya masalah yang terjadi untuk dicari solusinya. Dampak lebih lanjut dapat dilihat pada membaiknya kinerja karyawan. Temuan-temuan yang dijelaskan ternyata sesuai dengan pendapat beberapa ahli, *Mangkunegara (2005:66)*, *Kenna dan Beech (2000:63)*, serta *Ermaya (2002:46)* yang menyatakan bahwa optimalisasi kinerja karyawan dapat dicapai dengan dukungan budaya organisasi, motivasi, dan gaya kepemimpinan organisasi.

Hasil penelitian ini tidak jauh berbeda dengan penelitian yang dilakukan *Sobli (2008)*, yang melihat pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi internal terhadap motivasi kerja aparatur kecamatan di Kabupaten Ogan Ilir yang mendapat hasil bahwa gaya kepemimpinan situasional secara parsial berpengaruh sebesar 0,751 terhadap motivasi kerja. Pengaruh gaya kepemimpinan di Sekolah Tinggi serasan tampak memiliki nilai lebih besar karena penelitian dilakukan di instansi swasta Sementara itu, *Muhammad Fahrurrozi (2008)*, yang menganalisis hubungan antara perencanaan SDM pada PDAM Kota Pekalongan juga mendapatkan hasil analisis korelasi *rank Spearman* bahwa hubungan antara variabel kepemimpinan SDM dengan revitalisasi SDM sangat kuat dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,573 dan sangat signifikan.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan proses analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, penelitian ini memiliki simpulan bahwa, terdapat pengaruh yang signifikan baik secara bersama-sama maupun parsial antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Sekolah Tinggi serasan Muara Enim.

### Saran

Untuk meningkatkan pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan, maka sebaiknya dilakukan :

- a. Sosialisasi peraturan/prosedur kerja lebih tegas terhadap seluruh civitas akademika serta dilakukan evaluasi dan peningkatan ketrampilan karyawan secara terus menerus. Langkah ini dimaksudkan untuk memperkuat budaya organisasi agar kinerja karyawan meningkat.

- b. Evaluasi dan perbaikan komunikasi antara karyawan dan pimpinan supaya hasilnya dapat memaksimalkan kinerja karyawan.

### Rekomendasi

Penelitian lebih lanjut dapat dilakukan dengan menambahkan variabel pendidikan dan pelatihan. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui lebih jelas pengaruh pendidikan formal maupun non formal yang dimiliki karyawan terhadap kinerjanya.

### DAFTAR PUSTAKA

- Anwar P Mangkunegara. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Rosdakarya.
- Ating Somantri dan Sambas Ali Muhidin. 2006. *Aplikasi Statistika dalam Penelitian*; Bandung : Pustaka Setia.
- Bambang Wirawan. 2007. *Budaya dan Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Buyung A. Syafei. 2007. *Evaluasi Kinerja*. Palembang : Universitas Bina Darma.
- Dian Ferizal Rasyid. 2008. *Pengaruh Koordinasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Instansi / Dinas-dinas di Kabupaten Banyuasin*. **Tesis tidak dipublikasikan**. Palembang, Program Pascasarjana, Universitas Muhammadiyah Palembang.
- Djanali Supeno. 2008. *Pedoman Pengembangan Forum Komunikasi dan Konsultasi di Perguruan Tinggi*. Jakarta : Dirjen Dikti Depdiknas R.I.
- Djokosantoso Moeljono. 2008. *Budaya Organisasi Dalam Tantangan*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Ermaya Suradinata. 2002. *Manajemen Pemerintahan dalam Ilmu Pemerintahan*. Jakarta : PT Vidcodata.
- Ervanny. 2008. *Pengaruh Pengembangan Karier dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Prabumulih*. **Tesis tidak dipublikasikan**. Palembang, Program Pascasarjana, Universitas Muhammadiyah Palembang.
- T Hani Handoko. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Badan Penerbit Universitas Gajah Mada.
- Kartini Kartono. 2002. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

- Kenna and Beech. 2000. *Human Ressource Management*. New Jersey : Prentice - Hall.
- Malayu SP Hasibuan. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Mangkunegara P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Muhammad Ryas Rasyid. 2002. *Makna Pemerintahan : Tinjauan dari Segi Etika dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT Mutiara Sumber Widya.
- Mukhammad Fahrurozi. 2008. *Hubungan antara Perencanaan Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi dengan Revitalisasi SDM pada PDAM Kota Pekalongan*. (Online) (<http://www.digilib.ui.edu/article.php>, diakses 18 juni 2009).
- Prawirosentono. 2000. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Indek Kelompok Gramedia.
- Safaria T. 2006. *Kepemimpinan*. Jakarta : Graha Ilmu.
- Singgih Santoso. 2001. *Program SPSS, Statistik Aplikasi*. Jakarta : Elex Media.
- Siswoyo Haryono. 2008. *Statistika Penelitian Manajemen*. Palembang : Badan Penerbit MM Universitas Palembang Tridinanti.
- Sobli. 2008. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Internal terhadap Motivasi Kerja Aparatur Kecamatan di Kabupaten Ogan Komering Ilir*. **Tesis tidak dipublikasikan**. Palembang, Program Studi Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Muhammadiyah.
- Soedjono. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Pada Terminal Penumpang Umum Surabaya. *Jurnal Ekonomi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra*, (online) (<http://puslit.petra.ac.id/-puslit/Journals/article.php>, diakses 18 Juni 2008).
- Sugiyono. 2008. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- Suhardi Sigit. 2003. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta : Badan Penerbit Fakultas Ekonomi UST.
- Sunarto K. 2007. *Pedoman Evaluasi Diri Program Studi*. Jakarta : Departemen Pendidikan Nasional BAN.
- Taliziduhu Ndraha. 2003. *Budaya Organisasi*. Jakarta : Rineka Cipta.