

# **PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI DENGAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. GANDAERAH HENDANA S & G BIOFUEL KABUPATEN PELALAWAN**

**Rahmat Murdianto<sup>1)</sup>**  
**Yohanas Oemar<sup>2)</sup>**  
**Sri Indarti<sup>3)</sup>**

<sup>1)</sup>Mahasiswa program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Riau

<sup>2)</sup>Dosen pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Riau

<sup>3)</sup>Dosen pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Riau

**Abstract.** *This study aims to analyze the influence of leadership and organizational culture on organizational performance with total quality management as an intervening variable in PT. Gandaerah Hendana S & G Biofuel Kabupaten Pelalawan with simulant.*

*The study population were employees at PT . Gandaerah Hendana S & G Biofuel Kabupaten Pelalawan who work at the company. Determination of samples carried out in a non probability sampling. The total sample of 135 respondents were selected based on purposive sampling. Variables used are Organizational Performance as the dependent variable and leadership, organizational culture and total quality management as an independent variable . The analytical tool used is descriptive analysis and multiple linear regression using statistical tools wuth SPSS 17 for windows.*

*The result of this study showed that leadership and organizational culture on organizational performance with total quality management as an intervening variable as simulant have influence of positive and significantly to organizational performance at PT. Gandaerah Hendana S & G Biofuel Kabupaten Pelalawan.*

*As implication, this research has been performed only on the crude palm oil factory. Therefore, for further research, it's adding another construction variables that can affect the organizational performance directly such as motivation, work environment and Organizational Commitment so that the organizational performance can be increase with significantly.*

**Keywords:** *leadership, organizatinal culture, organizational performance and total quality management*

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang Masalah**

Indonesia sebagai negara agraris mempunyai beberapa keunggulan komparatif yang didukung oleh sumber daya alam dalam pembangunan sektor perkebunan. Sektor perkebunan merupakan sektor yang penting dalam perekonomian Indonesia karena berperan sebagai sumber utama pangan dan pertumbuhan ekonomi terlebih pada perkembangan nilai ekspor penghasil devisa negara. Salah satu komoditas yang berkontribusi terhadap ekspor

perkebunan Indonesia adalah kelapa sawit. Kelapa sawit merupakan salah satu komoditas perkebunan utama sumber minyak nabati yang berperan penting dalam perekonomian Indonesia. Salah satu hasil dari proses pengolahan kelapa sawit adalah minyak kelapa sawit kasar (*Crude Palm Oil*) yang telah memberikan manfaat besar dalam peningkatan pendapatan petani dan masyarakat Indonesia. Selain dapat dijadikan bahan baku untuk industri pengolahan di dalam negeri, hasil CPO juga bermanfaat sebagai penghasil devisa

negara dengan adanya ekspor CPO ke beberapa negara lain.

Kelapa sawit merupakan salah satu produk perkebunan yang memiliki nilai tinggi dan industrinya termasuk padat karya. Manfaat dari buah kelapa sawit sendiri sangat bervariasi. Cukup banyak industri lain yang dapat menggunakan sebagai bahan baku produknya, seperti minyak goreng, makanan, kosmetik dan lain-lain. Minyak sawit mentah (CPO) merupakan produk perkebunan yang memiliki prospek yang cerah dimasa mendatang. Potensi tersebut terletak pada keragaman kegunaan kelapa sawit. Minyak sawit selain digunakan sebagai bahan mentah industri pangan, dapat pula digunakan sebagai bahan mentah industri non pangan.

Nilai strategis dan ketatnya persaingan di atas merupakan tantangan tersendiri yang harus dijawab perusahaan-perusahaan berbasis kelapa sawit di Indonesia. Salah satunya adalah PT. Gandaerah Hendana S & G Biofuel Kabupaten Pelalawan, kunci untuk menjawab tantangan itu adalah keunggulan kualitas yang harus dicapai perusahaan dalam mengantarkan *value superior* ke konsumen. Keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui kinerja dengan kegiatan berbiaya rendah atau memimpin differensiasi untuk membedakan dirinya secara unik dengan para pesaingnya serta respon yang cepat dan cepat tanggap terhadap perubahan-perubahan yang terjadi.

Manajemen yang efektif juga mengharuskan seseorang pemimpin untuk menemukan cara terbaik dalam mengkaryakan para bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Tetapi pemimpin terkadang sulit untuk mempengaruhi kepribadian bawahannya jika kurang memahami kebutuhan para

bawahannya tersebut. Dengan demikian keberhasilan seorang pemimpin memotivasi setiap bawahannya tergantung dari bagaimana cara memahami kepribadian dan motif dari bawahannya. Agar kebutuhan dan kepentingan setiap karyawan dapat diketahui, seorang pemimpin perlu melakukan upaya untuk mempengaruhi tingkah laku bawahannya, baik dengan pendekatan secara pribadi maupun dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang konsisten.

Budaya organisasi banyak digunakan pada organisasi perusahaan, bahkan ada juga perusahaan membuat papan nama dengan tulisan yang menunjukkan budaya organisasi mereka di tempat-tempat yang menarik perhatian. Misalnya di depan pintu masuk kantor atau di dekat tempat para karyawan melayani pelanggan. Konsep budaya organisasi mulai berkembang sejak awal tahun 1980-an. Konsep budaya organisasi diadopsi dari konsep budaya yang lebih dahulu berkembang pada disiplin ilmu antropologi. Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang dianut bersama oleh sekelompok orang setelah sebelumnya mereka mempelajari dan meyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan mengungkapkan perasaannya dalam kaitannya dengan persoalan-persoalan organisasi. Budaya organisasi sangatlah penting untuk dipahami karena budaya organisasi dapat mempengaruhi cara orang dalam berperilaku dan harus menjadi patokan dalam setiap program pengembangan organisasi dan kebijakan

yang diambil. Hal ini terkait dengan bagaimana budaya itu mempengaruhi organisasi dan bagaimana suatu budaya itu dapat dikelola oleh organisasi.

Berkaitan dengan penerapan *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu pendekatan yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya merupakan salah satu yang diperlukan dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi di dalam perusahaan. Untuk mencapai kinerja perusahaan yang maksimal tentunya diperlukan sosok pemimpin yang mampu mensinergikan sumber-sumber yang ada dalam perusahaan secara efektif dan efisien. Hal ini tentunya harus juga didukung oleh budaya organisasi yang berkembang di perusahaan.

Untuk mampu bersaing dengan perusahaan lain yang bergerak dalam bidang yang sama dan memenuhi standar kualitas CPO untuk ekspor, maka PT. Gandaerah Hendana S & G Biofuel Kabupaten Pelalawan harus menghasilkan produk CPO yang berkualitas. Kualitas CPO yang dihasilkan harus sesuai dengan standar nasional yaitu %FFA atau kadar asam lemak bebas untuk ekspor max 3,5%FFA (Sucofindo, 2009). Oleh karena itu, menjadi suatu keuntungan bagi perusahaan jika mampu memproduksi CPO sesuai dengan standar ekspor.

**Tabel 1. kadar FFA CPO PT. Gandaerah Hendana S & G Biofuel Kabupaten Pelalawan.**

Hari Kerja	BULAN											
	Jan	Feb	Mart	Aprl	Mai	Juni	Juli	Agst	Sept	Okt	Nop	Des
1	2,75	3,04	3,08	2,79	2,79	2,90	2,64	2,60	2,88	2,86	2,60	3,62
2	2,73	2,96	3,06	2,68	3,04	2,82	2,73	2,96	3,22	2,98	2,96	3,56
3	2,63	2,86	2,86	2,76	2,86	2,97	2,68	2,79	2,96	3,03	2,79	3,78
4	2,60	2,91	2,63	2,84	2,91	2,94	2,85	3,17	2,97	2,81	3,17	4,19
5	2,26	2,75	2,69	3,05	2,75	2,98	2,85	3,22	3,12	2,88	3,22	4,08
6	2,43	3,01	2,88	3,03	3,01	3,23	2,89	3,03	2,91	3,07	3,03	4,16
7	2,41	2,68	2,79	3,03	2,75	2,86	3,02	2,76	2,83	2,75	2,76	3,81
8	2,34	2,82	2,76	2,89	2,68	3,15	2,99	2,92	3,22	3,01	2,92	3,74
9	2,54	2,93	2,83	2,75	3,22	2,88	2,68	3,01	3,15	3,09	3,01	3,50
10	2,33	2,89	2,59	3,00	2,96	2,75	2,76	3,42	3,42	2,98	3,42	3,83
11	2,32	2,92	2,68	2,88	2,97	3,00	3,02	3,28	2,99	3,22	3,28	3,77
12	2,55	2,90	2,79	2,97	2,98	2,85	2,99	3,00	3,18	2,87	3,00	3,70
13	2,81	2,76	3,17	2,75	2,88	3,06	2,77	2,63	3,24	2,93	2,63	3,28
14	2,85	2,76	2,86	2,86	2,91	3,07	2,76	3,02	3,34	2,97	3,02	2,89
15	3,02	2,95	2,91	3,15	3,04	3,05	3,70	2,34	3,23	3,14	2,34	3,09
16	2,99	2,79	2,75	3,08	3,17	2,84	3,28	3,02	3,34	2,98	3,02	3,06
17	2,68	3,05	3,01	3,00	2,86	3,13	3,09	2,59	3,36	2,89	2,59	3,11
18	2,76	3,06	2,75	2,85	2,91	2,79	3,14	2,84	3,38	2,96	2,84	3,21
19	2,80	2,63	2,85	2,66	2,75	2,76	3,06	2,80	3,56	3,21	2,80	3,45
20	2,75	2,69	2,89	3,06	3,01	2,80	3,09	2,88	3,64	3,11	2,88	3,32
21	2,79	2,35	2,63	2,68	2,79	2,75	3,03	2,79	3,66	2,92	2,79	3,23
22	2,81	2,98	2,93	2,86	2,81	2,95	2,93	3,02	2,93	3,16	3,02	3,27
23	2,81	2,88	2,89	2,96	2,81	2,79	2,98	3,09	2,79	3,18	3,09	3,26
24	2,80	2,91	2,92	3,08	2,80	2,81	3,06	2,68	2,86	3,24	2,68	3,34
25	3,01	2,86	2,76	2,68	3,01	2,73	2,86	3,01	3,43	3,02	3,01	3,52
<b>X Bar</b>	<b>2,67</b>	<b>2,85</b>	<b>2,84</b>	<b>2,89</b>	<b>2,91</b>	<b>2,91</b>	<b>2,95</b>	<b>2,91</b>	<b>3,18</b>	<b>3,01</b>	<b>2,91</b>	<b>3,51</b>

Sumber: PT. Gandaerah Hendana S & G Biofuel (2014)

Dari Tabel 1 di atas terlihat bahwa rata-rata setiap bulannya terjadinya peningkatan kadar FFA, hal ini berarti terjadi penurunan kualitas CPO yang dihasilkan oleh PT. Gandaerah Hendana S & G Biofuel Kabupaten Pelalawan. Kadar FFA normalnya adalah 2,5-3,0 % FFA, sehingga kondisi yang terjadi dengan kadar FFA di atas normal memperlihatkan bahwa pentingnya dilakukan perbaikan kualitas secara terus-menerus untuk menjaga kadar FFA CPO yang dihasilkan berada dalam kondisi normal. Selain itu, perusahaan harus menghasilkan CPO dengan kadar FFA yang rendah untuk dapat memasuki pasar ekspor dengan FFA maksimal 3,5%. FFA yang semakin tinggi akan mempengaruhi harga jual CPO itu sendiri, jika FFA >3,5 maka CPO yang dihasilkan tidak bisa dijual untuk ekspor

melainkan melalui pasar lokal yang mempunyai harga yang lebih rendah.

Selain ISO 9001:2008 yang menjadi daya saing perusahaan, perusahaan harus memperoleh sertifikasi *Indonesian Sustainable Palm Oil System* (ISPO). ISPO adalah suatu kebijakan yang diambil oleh Pemerintah Indonesia dalam hal ini Kementerian Pertanian dengan tujuan untuk meningkatkan daya saing minyak sawit Indonesia di pasar dunia dan ikut berpartisipasi dalam rangka memenuhi komitmen Presiden Republik Indonesia untuk mengurangi gas rumah kaca serta memberi perhatian terhadap masalah lingkungan.

Dari fenomena-fenomena yang diuraikan diatas maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian tentang "Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dengan *Total Quality Management* sebagai Variabel Intervening pada PT. Gandaerah Hendana S & G Biofuel Kabupaten Pelalawan".

### Rumusan Masalah

1. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap *Total Quality Management* pada PT. Gandaerah Hendana S & G Biofuel Kabupaten Pelalawan?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Total Quality Management* pada PT. Gandaerah Hendana S & G Biofuel Kabupaten Pelalawan?
3. Apakah *Total Quality Management* berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi pada PT. Gandaerah Hendana S & G Biofuel Kabupaten Pelalawan?
4. Apakah Kepemimpinan, Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Total Quality Management*. pada PT.

Gandaerah Hendana S & G Biofuel Kabupaten Pelalawan?

5. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi melalui *Total Quality Management* pada PT. Gandaerah Hendana S & G Biofuel Kabupaten Pelalawan?
6. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi melalui *Total Quality Management* pada PT. Gandaerah Hendana S & G Biofuel Kabupaten Pelalawan?
7. Apakah Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan *Total Quality Management* berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Organisasi pada PT. Gandaerah Hendana S & G Biofuel Kabupaten Pelalawan?

### Tujuan Penelitian

1. Menguji dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan terhadap *Total Quality Management* pada PT. Gandaerah Hendana S & G Biofuel Kabupaten Pelalawan.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Total Quality Management* pada PT. Gandaerah Hendana S & G Biofuel Kabupaten Pelalawan.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Organisasi pada PT. Gandaerah Hendana S & G Biofuel.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi terhadap *Total Quality Management*. pada PT. Gandaerah Hendana S & G Biofuel Kabupaten Pelalawan.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi melalui *Total Quality Management* pada PT. Gandaerah Hendana S & G Biofuel Kabupaten Pelalawan.

6. Menguji dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi melalui *Total Quality Management* pada PT. Gandaerah Hendana S & G Biofuel Kabupaten Pelalawan.
7. Menguji dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Organisasi pada PT. Gandaerah Hendana S & G Biofuel Kabupaten Pelalawan.

### **Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

1. Penelitian ini diharapkan mampu menjelaskan fenomena masalah yang diteliti sehingga mampu memberikan analisis komparatif (perbandingan) antara teori dengan fakta yang diperoleh dari hasil penelitian.
2. Penelitian ini diharapkan memberikan petunjuk bahwa hasil riset dapat diterapkan pada praktek yang nyata atau paling tidak dapat digunakan sebagai acuan dalam memperbaiki praktek yang sudah ada.
3. Penelitian ini diharapkan mampu menjelaskan hubungan dan manfaat bagi regulator (peraturan) yang mengeluarkan kebijakan terkait dengan penerapan sumberdaya manusia untuk kepentingan pencapaian tujuan perusahaan.

### **KERANGKA TEORI**

#### **Kinerja Organisasi (Y)**

Pada umumnya, kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawyer dan Porter (1967), yang menyatakan bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas. Prawirosentono (1999), mengemukakan kinerja adalah

hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika (Sutrisno 2010).

#### **Kepemimpinan (X1)**

Kepemimpinan berasal dari kata pimpin yang memuat dua hal pokok yaitu; pemimpin sebagai subjek, dan yang dipimpin sebagai objek. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan kepemimpinannya. (Thoah 2012).

#### **Budaya Organisasi (X2)**

Budaya organisasi adalah apa yang karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola teladan kepercayaan, nilai-nilai dan harapan. Budaya sebagai suatu pola teladan dari penerimaan dasar ketika ditemukan atau yang dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai upaya belajar untuk mengatasi permasalahan adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup lancar untuk menjadi mempertimbangkan yang sah dan oleh karena itu, untuk mengajarkan ke anggota baru sebagai cara yang benar untuk merasa, berpikir, dan merasakan dalam hubungan dengan masalah (Rivai, 2012).

### Total Quality Management (X3)

Pendapat para pakar tentang pengertian *Total Quality Management* sangatlah beragam. Menurut pandangan J. Paul Peter dan James H. Donnelly, Jr., *Total Quality Management* merupakan komitmen organisasi untuk memuaskan pelanggan dengan secara berkelanjutan memperbaiki setiap proses bisnis yang terkait dengan penyampaian barang dan jasa. Pengertian lain diberikan oleh Stephen P. Robbins yang merumuskan *Total Quality Management* sebagai pencapaian kepuasan pelanggan secara konstan melalui perbaikan secara berkelanjutan dari semua proses organisasional. Sementara itu, Greenberg dan Baron memandang sebagai strategi tentang komitmen untuk memperbaiki kepuasan pelanggan dengan mengembangkan teknik untuk secara berhati-hati mengelola kualitas keluaran. Disisi lain, Chase, Aqulano dan Jacobs memberikan makna *Total Quality Management* sebagai mengelola keseluruhan organisasi sehingga melampaui semua dimensi produk dan jasa yang penting bagi pelanggan. Dari pandangan para pakar tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* adalah suatu strategi organisasi untuk memberikan komitmennya pada peningkatan kepuasan pelanggan secara berkelanjutan memperbaiki proses organisasional (Wibowo 2011).

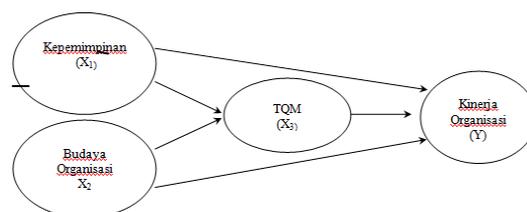
### Kerangka Penelitian

Kerangka berpikir dalam suatu kerangka penelitian perlu dikemukakan apabila dalam penelitian tersebut berkenaan dengan dua variabel atau lebih. Kriteria utama kerangka pemikiran agar bisa meyakinkan adalah alur-alur pemikiran yang logis dalam pembangunan suatu kerangka berpikir

yang membuahkan kesimpulan yang berupa hipotesis.

Secara sederhana dapat disusun kerangka pemikiran penelitian ini sebagaimana yang dapat dilihat pada Gambar 1 dibawah ini :

Gambar 1. Kerangka Penelitian



### Hipotesis

Perumusan hipotesis penelitian merupakan langkah ketiga dalam penelitian, setelah peneliti mengemukakan landasan teori dan kerangka berpikir. Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan rumusan masalah, maka dibuatlah suatu hipotesis dalam penelitian ini, yaitu :

1. Diduga ada pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan terhadap *Total Quality Management*.
2. Diduga ada pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap *Total Quality Management*.
3. Diduga ada pengaruh positif dan signifikan antara *Total Quality Management* terhadap Kinerja Organisasi.
4. Diduga ada pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap *Total Quality Management*.
5. Diduga ada pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi melalui *Total Quality Management*.

6. Diduga ada pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi melalui *Total Quality Management*.
7. Diduga ada pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan *Total Quality Management* secara simultan terhadap Kinerja Organisasi.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analitis dimana penelitian mengambil sampel dari populasi dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpulan data. Setelah data diperoleh kemudian hasilnya disajikan secara deskriptif dan pada akhir penelitian akan dianalisis untuk menguji hipotesis yang diajukan pada awal penelitian ini.

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah PT. Gandaerah Hendana S & G Biofuel Kabupaten Pelalawan sebanyak 203 orang.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono 2009). Jumlah sampel ditentukan oleh rumus Slovin, yang berasumsi bahwa sampel yang akan diteliti atau diinginkan dengan mempergunakan persentase kecil misalnya 5% yaitu:

$$n = \frac{N}{1+N(e^2)}$$

$$n = \frac{203}{1+N(0,05^2)}$$

$$n = 135 \text{ orang}$$

Teknik penentuan sampel berdasarkan metode *sampling purposive*, yaitu dari 203 sampel karyawan.

### Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer dan sumber data yang

diperoleh dengan menggunakan teknik kuisioner dan wawancara.

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis jalur ini akan digunakan dalam menguji besarnya sumbangan (kontribusi) langsung dan tidak langsung akan diwujudkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel X1, X2 dan X3 terhadap Y (Riduwan 2011).

Dalam penelitian ini, terdapat 2 (dua) model *Path Analysis* yang akan digunakan (Hasan 2003):

Persamaan Model-1

$$X_3 = a + \beta_{X_3X_1}.X_1 + \beta_{X_3X_2}.X_2 + \beta_{X_3}.e$$

Keterangan :

X<sub>3</sub> = *Total Quality Management*

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Budaya Organisasi

β = Koefisien Regresi

e<sub>1</sub> = Kesalahan Pengganggu Model-1

Persamaan Model-2

$$Y = a + \beta_{YX_1}.X_1 + \beta_{YX_2}.X_2 + \beta_{YX_3}.X_3 + \beta_Y.e_2$$

Keterangan :

Y = Kinerja Organisasi

X<sub>3</sub> = *Total Quality Management*

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Budaya Organisasi

β = Koefisien Regresi

e<sub>2</sub> = Kesalahan Pengganggu Model-2

Analisis data dilakukan dengan menggunakan alat bantu komputer dengan program SPSS 17 (*Statistical Product and Service Solution version 17*).

X dikatakan mempengaruhi Y, jika berubahnya nilai X akan menyebabkan perubahan nilai Y, artinya naik turunnya X akan membuat nilai Y juga naik turun, dengan demikian nilai Y ini akan bervariasi. Namun nilai Y tersebut tidak semata-mata di sebabkan oleh X, karena masih ada faktor lain yang menyebabkannya. Korelasi Linear Berganda merupakan alat ukur mengenai

hubungan yang terjadi antara variabel terikat (Y) dengan dua atau lebih variabel bebas ( $X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$ ). Dengan korelasi linear berganda ini, keeratan atau kuat tidaknya hubungan (kuat, lemah, atau tidak ada hubungan sama sekali) antara variabel-variabel tersebut dapat diketahui (Hasan, 2003).

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Secara umum koefisien determinasi untuk data silang (*crosssection*) relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan, sedangkan untuk data runtun waktu (*time series*) biasanya mempunyai nilai koefisien determinasi yang tinggi (Ghozali 2002).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kerangka hubungan kausal empiris antara  $X_1, X_2$  dan  $X_3$  terhadap Y dapat dibuat melalui persamaan struktural Model-2 sebagai berikut :

$$Y = a + \beta_{YX1}.X_1 + \beta_{YX2}.X_2 + \beta_{YX3}.X_3 + \beta_Y.e_2$$
$$Y = 0,240.X_1 + 0,127.X_2 + 0,595.X_3 + 0,166 e_2$$

Keterangan :

- Y = Kinerja Organisasi  
 $X_1$  = Kepemimpinan  
 $X_2$  = Budaya Organisasi  
 $X_3$  = Total Quality Management

Penjelasan persamaan regresi tersebut adalah :

- a. Kontribusi Kepemimpinan ( $X_1$ ) yang secara langsung mempengaruhi

Kinerja Organisasi (Y) sebesar 0,240 = 0.240 atau 24%, artinya artinya jika Kepemimpinan naik sebesar sebesar 1 satuan maka Kinerja Organisasi akan meningkat sebesar 24% dengan asumsi bahwa variabel lain dianggap tetap atau konstan.

- b. Kontribusi Budaya Organisasi ( $X_2$ ) yang secara langsung mempengaruhi Kinerja Organisasi (Y) sebesar 0,127 = 0.127 atau 12,7%, artinya artinya jika Budaya Organisasi naik sebesar sebesar 1 satuan maka Kinerja Organisasi akan meningkat sebesar 12,7% dengan asumsi bahwa variabel lain dianggap tetap atau konstan.
- c. Kontribusi *Total Quality Management* ( $X_3$ ) yang secara langsung mempengaruhi Kinerja Organisasi (Y) sebesar 0,595 = 0.595 atau 59,5%, artinya artinya jika *Total Quality Management* naik sebesar sebesar 1 satuan maka Kinerja Organisasi akan meningkat sebesar 59,5% dengan asumsi bahwa variabel lain dianggap tetap atau konstan.
- d. Kontribusi Kepemimpinan ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dan *Total Quality Management* ( $X_3$ ) secara simultan yang langsung mempengaruhi Kinerja Organisasi (Y) sebesar  $R_{square} = 0,834$  atau 83,4%. Sisanya sebesar 0,834 = 83,4% dipengaruhi faktor-faktor lain yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian ini.

## Pembahasan Hasil Penelitian

Diketahui pengaruh langsung dan tidak langsung (melalui Y) dan pengatur total tentang pengaruh Kepemimpinan ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), dan *Total Quality Management* ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Organisasi (Y) diuraikan sebagai berikut :

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap *Total Quality Management*

Dari tabel 4.20 terlihat bahwa koefisien regresi kepemimpinan (Beta = 0,493) memiliki pengaruh positif terhadap variabel *Total Quality Management*, artinya semakin tinggi pengaruh kepemimpinan, maka akan semakin tinggi *Total Quality Management* pada PT. Gandaerah Hendana S & G Biofuel ( $p = 0,000 < 0,05$ ), sehingga hipotesis 1 diterima. Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti mengenai pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi terhadap Kinerja Organisasi dengan *Total Quality Management* sebagai Variabel Intervening pada PT. Gandaerah Hendana S & G Biofuel diperoleh ada pengaruh yang positif dan signifikan. Hasil penelitian ini mendukung dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Aries Susanty (2011) yang hasil penelitiannya adalah gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang positif terhadap penerapan TQM dan juga komitmen organisasi pada PT Telkom Divre IV Jateng & DIY.

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Total Quality Management*

Dari tabel 4.20 terlihat bahwa koefisien regresi Budaya Organisasi (Beta = 0,465) memiliki pengaruh positif terhadap variabel *Total Quality Management*, artinya semakin tinggi pengaruh Budaya Organisasi, maka akan semakin tinggi *Total Quality Management* pada PT. Gandaerah Hendana S & G Biofuel ( $p = 0,000 < 0,05$ ), sehingga hipotesis 1 diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Faisal A. Al-Bourini (2013), "Organizational Culture and Total Quality Management (TQM)" yang menunjukkan bahwa ada pengaruh

yang signifikan dari budaya organisasi terhadap *total quality management* di perusahaan asuransi Yordania. Hasil penelitian Yadollah Karimi (2012), "The Impact of Organisational Culture on the Implementation of TQM : Empirical Study in the Iranian Oil Company" juga menegaskan bahwa tidak semua jenis budaya dianggap sebagai seperangkat praktik memiliki dampak positif pada pelaksanaan TQM. Hanya dua komponen budaya-hirarki dan perkembangan menunjukkan dampak negatif pada TQM lunak dan keras.

3. Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Organisasi

Dari tabel 4.20 terlihat bahwa koefisien regresi *Total Quality Management* (Beta = 0,595) memiliki pengaruh positif terhadap variabel Kinerja Organisasi, artinya semakin tinggi pengaruh *Total Quality Management*, maka akan semakin tinggi Kinerja Organisasi pada PT. Gandaerah Hendana S & G Biofuel ( $p = 0,000 < 0,05$ ), sehingga hipotesis 1 diterima. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Daniel I. Prajogo (2006), "The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance the mediating role of TQM" Hasil penelitian menunjukkan bahwa TQM adalah positif dan signifikan terkait dengan strategi diferensiasi, dan hanya sebagian menengahi hubungan antara strategi diferensiasi dan tiga ukuran kinerja (kualitas produk, inovasi produk, dan inovasi proses). Implikasinya adalah bahwa TQM harus dilengkapi dengan sumber daya lain untuk lebih efektif mewujudkan strategi dalam mencapai tingkat kinerja yang tinggi, khususnya

- inovasi. Penelitian ini juga senada dengan penelitian Musran Minizu (2010), "Praktik Total Quality Management (TQM) Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Telkom Tbk. Cabang Makassar)", hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel-variabel praktik TQM yang terdiri atas kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada pelanggan, informasi dan analisis, manajemen sumber daya manusia dan manajemen proses mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini merupakan indikasi bahwa derajat meningkat atau menurunnya kinerja karyawan sangat ditentukan oleh variabel-variabel TQM tersebut
4. Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap *Total Quality Management*
- Besarnya angka koefisien regresi adalah 0.794 (Beta), hal ini berarti bahwa pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap *Total Quality Management* adalah 79.4%. Sedangkan sisanya 20.6% dipengaruhi oleh faktor lain. Dengan kata lain, variabilitas *Total Quality Management* yang dapat diterangkan dengan menggunakan variabel kepemimpinan sebesar 79.4.3%, sementara pengaruh 20.6% disebabkan oleh variabel-variabel lain diluar model penelitian ini. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa ada pengaruh positif *Total Quality Management* terhadap variabel Kepemimpinan dan Budaya Organisasi, artinya semakin tinggi pengaruh *Total Quality Management*, maka akan semakin tinggi Kepemimpinan dan Budaya Organisasi pada PT. Gandaerah
- Hendana S & G Biofuel ( $p = 0,000 < 0,05$ ), sehingga hipotesis 1 diterima. Penelitian ini mendukung penelitian Aries Susanty (2011), Analisis Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap TQM, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus : PT. Telekomunikasi Indonesia Divre IV Jateng & DIY Kesimpulan yang didapat dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang positif terhadap penerapan TQM dan juga komitmen organisasi pada PT Telkom Divre IV Jateng & DIY. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Yadollah Karimi (2012), "The Impact of Organisational Culture on the Implementation of TQM: Empirical Study in the Iranian Oil Company". Hasil menegaskan bahwa tidak semua jenis budaya dianggap sebagai seperangkat praktik-memiliki dampak positif pada pelaksanaan TQM. Hanya dua komponen budaya hirarki dan perkembangan menunjukkan dampak negatif pada TQM lunak dan keras.
5. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi melalui *Total Quality Management*
- Besarnya angka koefisien regresi adalah 0.533 (Beta), hal ini berarti bahwa pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi melalui *Total Quality Management* adalah 53.3%. Sedangkan sisanya 46.76% dipengaruhi oleh faktor lain. Dengan kata lain, variabilitas Kinerja Organisasi yang dapat diterangkan dengan menggunakan variabel kepemimpinan sebesar 53.3%, sementara pengaruh 46.76% disebabkan oleh variabel-variabel lain diluar model penelitian ini. Kesimpulan dari penelitian ini adalah

bahwa ada pengaruh positif Kinerja Organisasi terhadap variabel Kepemimpinan melalui TQM, artinya semakin tinggi pengaruh Kinerja Organisasi, maka akan semakin tinggi Kepemimpinan melalui TQM pada PT. Gandaerah Hendana S & G Biofuel ( $p = 0,000 < 0,05$ ), sehingga hipotesis 1 diterima. Penelitian ini mendukung penelitian Therese A. Joiner (2007), Total quality management and Performance The role of organization support and co-worker support Analisis data mendukung hubungan positif yang kuat antara tingkat pelaksanaan praktek TQM dan kinerja organisasi. Studi ini juga menemukan bahwa dukungan rekan kerja dan dukungan organisasi memoderasi hubungan antara pelaksanaan TQM dan kinerja organisasi. Penelitian ini kemudian mendukung penelitian Untung Sriwidodo (2007), Pengaruh Kepemimpinan, Kepercayaan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti mengenai pengaruh kepemimpinan, kepercayaan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PD BPR Bank Pasar Surakarta diperoleh ada pengaruh yang positif dan signifikan

6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi melalui *Total Quality Management*

Besarnya angka koefisien regresi adalah 0.404 (Beta), hal ini berarti bahwa pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi melalui *Total Quality Management* adalah 40.4%. Sedangkan sisanya 59.6% dipengaruhi oleh faktor lain. Dengan kata lain, variabilitas Kinerja Organisasi yang dapat diterangkan dengan menggunakan variabel

kepemimpinan sebesar 40.4%, sementara pengaruh 59.6% disebabkan oleh variabel-variabel lain diluar model penelitian ini. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa ada pengaruh positif Kinerja Organisasi terhadap variabel Budaya Organisasi melalui TQM, artinya semakin tinggi pengaruh Kinerja Organisasi, maka akan semakin tinggi Budaya Organisasi pada PT. Gandaerah Hendana S & G Biofuel ( $p = 0,000 < 0,05$ ), sehingga hipotesis 1 diterima. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Endang Sukandar (2013), Pengaruh Budaya Organisasi dan Perilaku Birokrasi terhadap Kinerja Organisasi Dinas di Lingkungan Kabupaten Sumedang Secara simultan variabel budaya organisasi dan perilaku birokrasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi dinas di lingkungan Kabupaten Sumedang. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Daniel I. Prajogo (2006), The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance the mediating role of TQM Hasil penelitian menunjukkan bahwa TQM adalah positif dan signifikan terkait dengan strategi diferensiasi, dan hanya sebagian menengahi hubungan antara strategi diferensiasi dan tiga ukuran kinerja (kualitas produk, inovasi produk, dan inovasi proses). Implikasinya adalah bahwa TQM harus dilengkapi dengan sumber daya lain untuk lebih efektif mewujudkan strategi dalam mencapai tingkat kinerja yang tinggi, khususnya inovasi.

7. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan *Total Quality*

*Management* terhadap Kinerja Organisasi  
Besarnya angka koefisien regresi adalah 0.834 (Beta), hal ini berarti bahwa pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap *Total Quality Management* adalah 83.4%. Sedangkan sisanya 16.6% dipengaruhi oleh faktor lain. Dengan kata lain, variabilitas *Total Quality Management* yang dapat diterangkan dengan menggunakan variabel kepemimpinan sebesar 83.4%, sementara pengaruh 16.6% disebabkan oleh variabel-variabel lain diluar model penelitian ini. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa ada pengaruh positif *Total Quality Management* terhadap variabel Kepemimpinan dan Budaya Organisasi, artinya semakin tinggi pengaruh *Total Quality Management*, maka akan semakin tinggi Kepemimpinan dan Budaya Organisasi pada PT. Gandaerah Hendana S & G Biofuel ( $p = 0,000 < 0,05$ ), sehingga hipotesis 1 diterima. Penelitian ini mendukung penelitian Nurwati (2012), "Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Kerja, Perilaku Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi pada SKPD Propinsi Sulawesi Tenggara)" dimana berdasarkan hasil analisis yang dilakukan terdapat pengaruh secara simultan kepemimpinan terhadap budaya organisasi, komitmen kerja, perilaku kerja dan kinerja pegawai. Kemudian penelitian ini jg mendukung penelitian Hayu Citra Ningrum (2012), "Pengaruh Penerapan Total Quality Management terhadap Kinerja Karyawan dengan Sistem Penghargaan sebagai Variabel Moderating pada PT. Serasi

Transportasi Nusantara". Dari Hasil uji statistik regresi linier sederhana dan uji residual menunjukkan bahwa Variabel penerapan TQM mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dengan Total Quality Management sebagai Variabel Intervening pada PT. Gandaerah Hendana S & G Biofuel. Dari total 203 populasi, sebanyak 135 orang sampel. Hasil pengujian dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan terhadap *Total Quality Management* pada PT. Gandaerah Hendana S & G Biofuel Kabupaten Pelalawan. Hal ini dibuktikan dari jawaban responden dari tiap sampel yang menyatakan bahwa semua indikator yang ditanyakan sudah terkondisi baik. Pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan sangat diperlukan bagi karyawan dalam usaha peningkatan kinerja organisasi ke depannya.
2. Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap *Total Quality Management* pada PT. Gandaerah Hendana S & G Biofuel Kabupaten Pelalawan. Diperlukan budaya organisasi yang berorientasi pada hasil sehingga tercipta kesatuan tujuan serta perhatian terhadap kualitas produk yang dihasilkan.
3. Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara *Total Quality Management* terhadap Kinerja

- Organisasi pada PT. Gandaerah Hendana S & G Biofuel Kabupaten Pelalawan. Kualitas pekerjaan menjadi acuan secara keseluruhan oleh perusahaan dan dibutuhkan kerjasama tim yang solid untuk mewujudkan tujuan perusahaan.
4. Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap *Total Quality Management* pada PT. Gandaerah Hendana S & G Biofuel Kabupaten Pelalawan. Pemimpin berperan penting dalam mewujudkan suatu budaya organisasi yang baik dan terampil.
  5. Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi melalui variabel intervening *Total Quality Management* pada PT. Gandaerah Hendana S & G Biofuel Kabupaten Pelalawan. Pemimpin akan menjadi motor penggerak perusahaan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Pemimpin harus berperan aktif dan memberikan perhatian terhadap karyawan terutama motivasi. Budaya organisasi memiliki peran untuk mengubah sikap dan juga perilaku sumber daya manusia atau karyawan yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang.
  6. Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi melalui variabel intervening *Total Quality Management* pada PT. Gandaerah Hendana S & G Biofuel Kabupaten Pelalawan. Semakin kuat budaya organisasi perusahaan maka kinerja organisasi perusahaan akan membaik dan meningkat.
  7. Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Organisasi pada PT. Gandaerah Hendana S & G Biofuel Kabupaten Pelalawan. Hal ini terlihat dari hasil jawaban dari responden yang rata-rata menjawab bahwa ke empat variabel tersebut saling berpengaruh.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan sebelumnya, maka yang menjadi saran dan rekomendasi dari penelitian ini sebagai berikut.

1. Hendaknya PT. Gandaerah Hendana S & G Biofuel dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi/perusahaan perlu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, karena kepuasan kerja karyawan merupakan yang dominan mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu juga perlu memperhatikan gaya kepemimpinan dan kepercayaan, misalnya pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, memberikan motivasi serta adanya pemberian kepercayaan kepada bawahan dalam melaksanakan berbagai tugas
2. *Total Quality Management (TQM)* merupakan suatu sistem perbaikan secara menyeluruh bagi perusahaan. Budaya organisasi yang tinggi tentunya akan meningkatkan TQM dan kinerja organisasi. Dengan menerapkan prinsip-prinsip TQM maka tujuan organisasi akan tercapai.
3. Sebaiknya perusahaan diharapkan mempertahankan faktor Budaya Organisasi, karena Budaya

Organisasi merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja organisasi. Budaya Organisasi dapat ditingkatkan melalui sikap karyawan sebagai bagian dari perusahaan, karyawan enggan meninggalkan perusahaan, karyawan berkewajiban untuk bekerja pada perusahaan ini.

4. Manajemen perusahaan hendaknya mampu membuat kebijakan dan program secara lebih efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan berdasarkan variabel praktik *total quality management* (TQM). Praktik TQM dapat dilakukan menurut skala prioritas berdasarkan kapasitas dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan. Variabel TQM yang masih kurang optimal pelaksanaannya dalam perusahaan hendaknya menjadi prioritas perhatian bagi manajemen, agar kinerja perusahaan dapat ditingkatkan melalui kinerja karyawan yang semakin baik. Penggunaan piranti statistik sebagai bagian dari alat praktik TQM hendaknya lebih dioptimalkan pemanfaatannya agar data dan informasi mutu dapat diakses dan digunakan secara luas oleh manajemen dalam mengelola kualitas. Kemudian program-program pemberdayaan karyawan juga hendaknya direncanakan dan dijalankan dengan sebaik-baiknya dengan dukungan manajemen secara penuh dalam organisasi perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Hasan, M. Iqbal, 2003. *Pokok-Pokok Materi Statistik 1 (Statistik Desriptif)*. Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Karimi, Yadollah. Sharifah Latifah Syed Abdul Kadir. 2012. The Impact of Organisational Culture on the Implementation of TQM: Empirical Study in the Iranian Oil Company. *American Journal of Industrial and Business Management*. Vol. 2. October. p.205-216
- Munizu, Musran. 2010. Praktik Total Quality Management (TQM) dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada PT. Telkom Tbk. Cabang Makassar. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 12. September. p.185-194
- Prajogo, Daniel I. Amrik S. Sohal. 2006. The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—the mediating role of TQM. *European Journal of Operational Research*. Vol. 168. June. p.35-50
- Riduwan. dan Adun Rusyana dkk, 2011. *Cara Mudah Belajar SPSS 17.0 dan Aplikasi Statistik Penelitian*. Penerbit CV. Alfabeta, Bandung
- Rivai, Veithzal, dan Deddy Mulyadi, 2012. *Ke pemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Penerbit PT. RadjaGrafindo Persada, Jakarta
- Robbins, Stephen P, 2007. *Perilaku Organisasi*. Penerbit Indeks, Jakarta

- Sugiyono, 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit Alfabeta, Bandung
- Sukandar, Endang., 2013, Pengaruh Budaya Organisasi dan Perilaku Birokrasi Terhadap Kinerja Organisasi Dinas di Lingkungan Kabupaten Sumedang, *Disertasi*, Bandung: Universitas Pasundan.
- Sutrisno, Edy, 2010. *Budaya Organisasi*. Penerbit Prenada Media Group, Jakarta
- Toha, Miftah, 2012. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Penerbit PT. RadjaGrafindo Persada, Jakarta
- Umar, Husein, 2008. *Metodologi Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Wibowo, 2011. *Manajemen Kinerja*. Cetakan Kelima. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta