

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI KELAPA SAWIT PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA V KEBUN SEI GALUH**

Agung Riyanto<sup>1)</sup>  
Susi Hendriani<sup>2)</sup>  
Yulia Efni<sup>3)</sup>

<sup>1)</sup> Mahasiswa Program Pasca Sarjana Manajemen Universitas Riau

<sup>2,3)</sup> Dosen Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Riau

**Abstract.** *This research aims to determine the influence of leadership and organizational culture on job satisfaction and employee performance of palm oil production at PT. Perkebunan Nusantara V Kebun Sei Galuh. This research used primary data which obtained from interviews and questionnaires to all employees at PT. Perkebunan Nusantara V Kebun Sei Galuh. Secondary data obtained related to the object and organizational structure. The sample of the research was all employees who numbered 150 people. The analytical method used in this research was using path analysis (path analysis) with the help of SPSS program.*

*From result of the test which have been done, there was direct influence between leadership to performance equal to 0,689, indirect influence between leadership to performance through job satisfaction equal to 0,1867, direct influence between organizational culture to performance equal to 0,784, indirect influence between organizational culture to performance through job satisfaction equal to 0.760, and the effect of job satisfaction on the performance equal to 0.271, so the total effect was 1.181. Result of calculation of coefficient of determination (R<sup>2</sup>) was equal to 0.954 which mean, leadership variable and organizational culture through job satisfaction influence to employee performance equal to 95,4%, while the rest 4,6% influenced by other variables not examined in this research.*

**Keywords:** *Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction and Performance*

## LATAR BELAKANG

Sumber Daya Manusia Indonesia yang berkualitas merupakan unsur penting di dalam pembangunan nasional. Keberadaan SDM yang berkualitas selalu mendapat perhatian sendiri, karena SDM yang berkualitas menjadi sangat dibutuhkan oleh masyarakat terutama masyarakat Indonesia yang terus mengalami proses transisi dari masyarakat tradisional menuju masyarakat yang lebih modern. Dalam setiap usaha bisnis pada umumnya perusahaan dalam

memproduksi baik barang maupun jasa bertujuan untuk meraih keuntungan yang maksimal. Dalam mewujudkan keuntungan yang diinginkan, setiap perusahaan tidak terlepas dari pengelolaan sumber daya yang ada di dalamnya, baik sumber daya alam, modal, teknologi maupun tenaga kerja (SDM):.

PT. Perkebunan Nusantara V Kebun Sei Galuh merupakan perusahaan yang bergerak dibidang perkebunan dan pengelolaan kelapa sawit. Bidang usaha pengelolaan kelapa sawit ini didirikan sesuai

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI KELAPA SAWIT PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA V KEBUN SEI GALUH

dengan adanya kebutuhan untuk pengelolaan Tandan Buah Segar (TBS) yang dihasilkan dari perkebunan kelapa sawit tersebut. Dalam proses pengelolaan kelapa sawit tersebut memerlukan pengolahan paling lama 24 jam setelah TBS tersebut diambil dari pohonnya. Bidang pengolahan kelapa sawit merupakan usaha perusahaan yang bergerak pada suatu industri proses yaitu industri yang mengelola bahan baku Tandan Buah Segar (TBS) menjadi minyak sawit (CPO / Crude Palm Oil) dan minyak inti sawit (PKO / Palm Kernel Oil). Adapun aktivitas-aktivitas jam kerjanya dibagi dalam dua shift. Perusahaan ini bertujuan menjadi perusahaan perkebunan yang tangguh, mampu tumbuh dan berkembang dalam persaingan global. Untuk mencapai hal tersebut maka dibutuhkan dukungan penuh dari seorang pemimpin serta dukungan dari budaya organisasi yang akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan untuk menunjang peningkatan kinerja karyawan pada perusahaan PT. Perkebunan Nusantara V Kebun Sei Galuh.

Kinerja karyawan bagian produksi kelapa sawit pada PT. Perkebunan Nusantara V Kebun Sei

Galuh, dinilai dari empat aspek, dimana setiap aspek di beri bobot 25% yaitu : 1) Absensi, yaitu jumlah kehadiran karyawan, dalam setiap tahun telah melampau batas yang telah ditetapkan atau tidak. 2) Orientasi Kualitas, kecakapan untuk mengerjakan tugas dengan tuntas, tepat waktu dan dengan mutu pekerjaan yang prima atau sesuai, bahkan diatas standar mutu yang ditetapkan. 3) Kerja Tim, kecakapan untuk melakukan koordinasi dan komunikasi dengan berbagai pihak yang terkait, merumuskan tujuan bersama dan berbagi tugas untuk mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan, serta saling menghargai pendapat dan masukan guna peningkatan kinerja tim. 4) Kemampuan belajar mandiri, kecakapan untuk melakukan proses pembelajaran aktif, baik secara mandiri ataupun berkelompok, menunjukkan minat yang memadai untuk terus mengembangkan keterampilan diri dan proaktif dalam melakukan *sharing knowledge* diantara sesama karyawan.

Untuk melihat Kinerja perindividu karyawan bagian produksi kelapa sawit pada PT. Perkebunan Nusantara V Kebun Sei Galuh dapat dilihat pada tabel 1 sebagai berikut:

**Tabel 1. Data Kinerja Karyawan Bagian Produksi Kelapa Sawit Pada PT. Perkebunan Nusantara V Kebun Sei Galuh Tahun 2012 s/d 2016**

No	Range	Tahun									
		2012		2013		2014		2015		2016	
		Orang	%								
1	> 96	47	31,3	62	41,3	43	28,7	69	46	73	48,7
2	86 – 95	82	54,7	77	51,3	76	50,7	73	48,7	64	42,7
3	76 – 85	21	14	11	7,4	31	20,6	8	5,3	13	8,6
4	< 75	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>150</b>	<b>100</b>								

Sumber : Data Olahan Tahun 2017

Berdasarkan tabel 1 diatas, dapat dilihat bahwa jumlah karyawan dari tahun 2012-2016 dengan jumlah yang sama hal ini dikarenakan perusahaan telah menetapkan jumlah karyawan yang ideal yang harus

dimiliki. Artinya jika terjadi karyawan yang keluar perusahaan langsung melakukan rekrutmen guna mencukupi tenaga kerja yang dibutuhkan. Hal ini dilakukan perusahaan guna menjaga stabilitas

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI KELAPA SAWIT PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA V KEBUN SEI GALUH

kinerja perusahaan, diharapkan dengan jumlah karyawan yang memenuhi standar akan mampu mencapai tujuan perusahaan.

Karyawan yang memiliki kinerja 86-95 dari tahun ketahun selalu mengalami penurunan. Dengan kata lain karyawan yang memiliki kinerja baik semakin menurun sehingga ini akan menyebabkan kinerja perusahaan juga mengalami menurun. Kinerja perusahaan meningkat manakala kinerja karyawan juga mengalami peningkatan, dengan semakin tidak stabilnya karyawan yang memiliki kinerja baik maka tujuan perusahaan tidak akan mampu tercapai.

Kinerja karyawan yang belum maksimal merupakan suatu permasalahan yang sering dihadapi oleh suatu perusahaan dalam usahanya untuk meningkatkan keuntungan yang akan dicapai. Masalah kinerja berhubungan erat dengan pencapaian tujuan perusahaan, karena tenaga kerja merupakan salah satu faktor utama

bagi perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ketidakkampuan karyawan dalam usaha untuk mencapai kinerja yang telah ditetapkan perusahaan merupakan suatu kendala yang dihadapi oleh setiap perusahaan. Manajemen PT. Perkebunan Nusantara V Kebun Sei Galuh yang memiliki tenaga kerja relatif banyak harus mampu meningkatkan kinerja karyawannya, jika kinerja karyawan menurun, tentu saja akan berdampak pada kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Dalam Penilaian kinerja karyawan pengelolaan pada bagian produksi PT. Perkebunan Nusantara V Kebun Sei Galuh yaitu dengan 4 indikator sebagai berikut:

1. TBS Olahan
2. Kapasitas
3. Minyak Sawit
4. Inti Sawit

Untuk melihat kinerja karyawan bagian produksi kelapa sawit pada PT. Perkebunan Nusantara V Kebun Sei Galuh berdasarkan indikator dapat dilihat pada tabel 1.1 sebagai berikut:

**Tabel 2. Data Kinerja Pengolahan Bagian Produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara V Kebun Sei Galuh Tahun 2012 S/D 2016**

No	Indikator	Satuan		Tahun					Rata-rata
				2012	2013	2014	2015	2016	
1	TBS Olahan	Kg (000)	RKAP	223.500	258.952	230.000	249.226	181.718	
			REAL	225.400	225.489	201.369	201.050	162.481	
			+/-	1.900	(33.463)	(28.630)	(48.175)	(19.237)	
			%	0,85	(12,92)	(12,44)	(19,33)	(10,59)	<b>10,88</b>
2	Kapasitas	Ton/Jam	RKAP	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	
			REAL	36,96	35,62	37,69	38,43	36,00	
			+/-	(8,04)	(9,38)	(7,31)	(6,57)	(9,00)	
			%	(17,82)	(20,84)	(16,24)	(14,60)	(20,00)	<b>17,9</b>
3	Minyak Sawit	Kg (000)	RKAP	48.027	54.613	45.373	47.827	33.436	
			REAL	44.945	44.248	40.087	36.942	29.491	
			+/-	(3.081)	(10.365)	(5.285)	(10.884)	(3.945)	
			%	(6,42)	(18,98)	(11,64)	(22,76)	(11,80)	<b>14,32</b>
4	Inti Sawit	Kg (000)	RKAP	11.185	13.264	11.498	11.291	8.321	
			REAL	11.859	12.253	10.518	10.084	7.309	
			+/-	674	(1.010)	(980)	(1.207)	(1.011)	
			%	6,03	(7,62)	(8,15)	(10,69)	(12,16)	<b>6,51</b>

Sumber : Data Olahan Tahun 2017

Berdasarkan tabel 1.2 diatas, terlihat bahwa rencana kerja dan

anggaran perusahaan (RKAP) dari tahun ketahun data berfluktuasi.

Namun pada tahun 2016 RKAP menurun dengan jumlah yang sangat besar yaitu 67.508 ton, yang diharapkan mampu tercapainya target, tetapi kenyataannya realisasi juga belum tercapai. Tentunya ini menunjukkan bahwa masih rendahnya kinerja karyawan perusahaan, yang berakibat pada kapasitas alat produksi yang dimiliki perusahaan tidak dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien, serta belum terpenuhinya kualitas dan kuantitas pada minyak sawit (CPO) dan inti sawit yang dihasilkan perusahaan. Dengan begini pelanggan perusahaan enggan lagi bekerja sama untuk membeli CPO atau inti sawit karena permintaan mereka tidak terpenuhi, hal ini akan sangat berdampak kepada perusahaan. Oleh sebab itu kinerja karyawan perlu diperhatikan serta ditingkatkan agar tujuan perusahaan mampu tercapai.

Mengutip pendapat dari Robbins (2015) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja karyawan. Organisasi dengan lebih banyak karyawan yang memiliki kepuasan terhadap pekerjaannya, lebih efektif dan berdampak pada peningkatan kinerja sehingga kepuasan kerja memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil prasurvei terhadap variabel kepuasan kerja pada karyawan bagian produksi kelapa sawit pada PT. Perkebunan Nusantara V Kebun Sei Galuh, ditemukan beberapa fenomena, yaitu :

1. Kecilnya jumlah uang kompensasi yang diberikan perusahaan terhadap karyawan, hal ini dapat dilihat dari pemberian uang lembur di luar

jam kerja, dimana besarnya jumlah yang diberikan lebih kecil dari sebelumnya.

2. Kurangnya penghargaan yang diberikan terhadap karyawan yang berprestasi dari perusahaan
3. Kurang harmonisnya hubungan sosial antar karyawan, yang ditandai dengan saling melempar tanggung jawab antar sesama karyawan jika terjadi kesalahan dalam bekerja.

Salah satu faktor lain yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan adalah kepemimpinan yang ada didalam suatu perusahaan. Mengutip pendapat Burns dan Bass dalam Ali (2014) bahwa pemimpin memiliki pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja dalam mencapai tujuannya.

Berdasarkan hasil prasurvei tentang kepemimpinan pada PT. Perkebunan Nusantara V Kebun Sei Galuh, terdapat beberapa gejala (fenomena) sebagai berikut :

1. Kurangnya kemampuan pemimpin dalam berkomunikasi terhadap bawahannya, hal ini dapat dilihat dari pemberian tugas dan tanggung jawab bahwa dalam pemimpin dalam menyampaikannya dengan bahasa yang kurang bagus, sehingga membuat karyawan merasa terhina dan sakit hati.
2. Pemimpin tidak berani mengambil resiko dalam hal penetapan harga beli Tandan Buah Segar (TBS) ditingkat petani sawit.
3. Pemimpin kurang tegas dalam mengambil keputusan untuk kepentingan perusahaan, hal ini dapat dilihat dari lambannya pemimpin dalam menyikapi

setiap permasalahan yang ada di dalam perusahaan.

Suatu organisasi biasanya dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kinerja segenap sumber daya manusia dalam hal peningkatan kinerja perusahaan. Hal ini sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi. Budaya organisasi mencerminkan persepsi umum yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi. Karenanya dapat diharapkan bahwa individu dengan latar belakang berbeda atau pada tingkat yang berbeda dalam organisasi akan cenderung menjelaskan budaya organisasi dengan terminologi yang sama. Wibowo (2016).

Berdasarkan pengamatan yang telah dilakukan, ditemukan fenomena terkait budaya organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara V Kebun Sei Galuh sebagai berikut :

1. Adanya sikap tidak peduli dalam bekerja, hal ini ditandai dengan kurangnya tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan tugas.
2. Adanya perilaku karyawan yang kurang menyadari akan nilai-nilai yang telah diterapkan oleh perusahaan, hal ini terlihat masih banyaknya karyawan yang tidak bertanggung jawab akan tugas-tugas yang diembannya.
3. Kurangnya inisiatif dari karyawan untuk memberikan kontribusi dalam peningkatan kinerja perusahaan, hal ini dapat dilihat dari kemahiran karyawan menggunakan mesin dalam pengelolaan tandan buah segar (TBS), seperti belum terdapatnya cara kerja baru yang lebih efektif dari sebelumnya untuk meningkatkan produksi minyak sawit mentah dan mempercepat penyelesaian pekerjaan.

Dari uraian latar belakang masalah di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Bagian Produksi Kelapa Sawit Pada PT. Perkebunan Nusantara V Kebun Sei Galuh”.

#### **Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis merumuskan permasalahan yang dihadapi PT. Perkebunan Nusantara V Kebun Sei Galuh sebagai berikut :

1. Seberapa Besar Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan?
2. Seberapa Besar Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja karyawan?
3. Seberapa besar pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan?
4. Seberapa Besar Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja karyawan?
5. Seberapa Besar Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja karyawan?

#### **TELAAH PUSTAKA**

##### **Kinerja**

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara ketepatan waktu, kualitas, kuantitas, efektif dan efisiensi yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, dalam Muttaqijn, 2014).

Indikator Kinerja menurut Mathis dan Jacson dalam Muttaqijn (2014) yaitu sebagai berikut :

1. Ketepatan waktu
2. Kualitas
3. Kuantitas
4. Efektif
5. Efisiensi

### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah penilaian dari isi pekerja, supervisi, kesempatan untuk maju, gaji dan rekan kerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya (Rivai, 2014).

Indikator Kepuasan Kerja menurut Rivai (2014) yaitu sebagai berikut :

1. Isi pekerjaan
2. Supervisi
3. Kesempatan untuk Maju
4. Gaji
5. Rekan Kerja

### Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi, visioner, kemitraan, perencanaan dan pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dilakukan dengan cara petunjuk atau perintah, melalui motivasi dan koordinasi memberikan rasa percaya diri, dimana faktor lain yang mampu membangkitkan komitmen untuk mencapai tujuan organisasi (Dubrin dalam Wibowo, 2016).

Indikator Kepemimpinan menurut Want dalam Wibowo (2016), yaitu sebagai berikut :

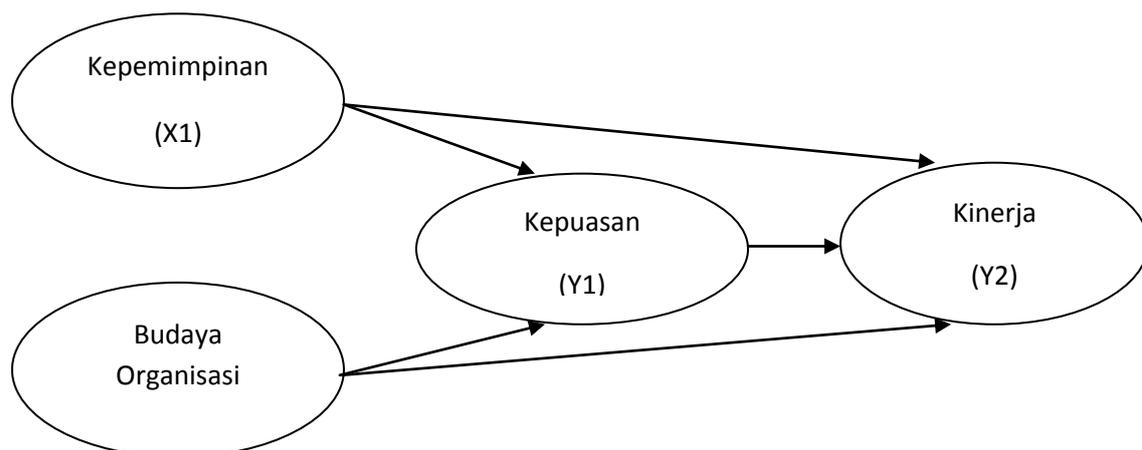
1. Visioner
2. Kemitraan
3. Merencanakan
4. Pengambilan keputusan
5. Komunikasi

### Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Budaya organisasi berkepentingan dengan bagaimana pekerja merasakan karakteristik suatu budaya organisasi, yang berorientasi kepada inovasi, orientasi individu, orientasi kelompok, profesionalisme dan pembelajaran organisasi (Robins dalam Wibow, 2014).

Indikator Budaya Organisasi menurut Robins dalam Wibowo (2016), yaitu sebagai berikut :

1. Inovasi
2. Orientasi individu
3. Orientasi kelompok
4. Profesionalisme
5. Pembelajaran organisasi



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

Sumber : Suryana, Haerani dan Taba (2012), Noor (2012)

### Hipotesis

Berdasarkan uraian yang dikemukakan di atas, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 :Terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan.

H2 :Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan.

H3 :Terdapat pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan.

H4 :Terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja karyawan.

H5 :Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja karyawan.

### METODE PENELITIAN

#### Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di pabrik PT. Perkebunan Nusantara V Kebun Sei Galuh Kecamatan Tapung Kabupaten Kampar Riau.

#### Populasi dan Sampel

##### a. Populasi

Populasi (population) yaitu sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Populasi yang diambil adalah semua karyawan bagian produksi kelapa sawit pada PT. Perkebunan Nusantara V Kebun Sei Galuh yang berjumlah 150 orang.

##### b. Sampel

Sementara jumlah sampel pada penelitian ini sesuai dengan jumlah populasi yaitu sebanyak 109 orang karyawan.

### Pengujian data

#### Pengujian instrument penelitian

1. Uji Validitas adalah untuk mengukur sebuah konsep benar-benar mengukur konsep yang dimaksudkan.
2. Uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur konsisten tidaknya jawaban seseorang terhadap item-item pernyataan didalam kuesioner. Sekaran (2006 :248)

#### MSI

Untuk dapat dilakukan analisis pada analisis jalur, maka sebelum melakukan analisis, syarat untuk data yang diuji tersebut pada regresi linear harus merupakan data berskala interval atau rasio. Adapun data yang diperoleh dari tanggapan responden berupa pengukuran skala Likert. Pengukuran skala Likert masih ada perbedaan pendapat tentang jenis datanya, data yang diperoleh dari skala Likert memiliki skala interval berjenjang (ordinally interval scale), begitu juga bagi Zikmund, skala Likert menghasilkan data ordinal. Bahkan Cooper dan Schlinder mengatakan bahwa skala Likert menghasilkan data interval (Simamora, 2005).

Untuk menjawab perdebatan tersebut, pada data kuesioner penulis menganggap data ordinal sehingga perlu dilakukan peningkatan skala data dari skala ordinal ke skala interval dengan menggunakan Method of Succesive Interval (MSI), yakni sebuah menu tambahan pada Microsoft Excel.

#### Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui normal atau tidaknya suatu distribusi data.

#### Uji Linieritas

Uji linearitas data bertujuan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Dengan uji linearitas akan

diperoleh informasi apakah informasi apakah model empiris sebaiknya linear, kuadrat atau kubik (Ghozali, 2009). Uji linearitas data pada penelitian ini menggunakan metode compare mean. Pengujian ini menggunakan test for linearity dengan taraf signifikansi 0,05. Apakah nilai signifikansi kurang 0,05, maka model dikatakan signifikan dan linear (Ayuningtias, 2013)

#### **Metode analisis data**

Dalam penelitian ini, dilakukan analisis distribusi frekuensi dan *mean* (nilai rata-rata) untuk memberikan gambaran mengenai kecenderungan tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Dalam melakukan analisis tersebut yang bertujuan untuk dijadikan landasan pengambilan kesimpulan. Perumusan tersebut dilakukan dengan mempergunakan formulasi rentang skala menurut Umar (2008:164)

#### **Analisis Jalur (Path Analisis)**

Ghozali (2011 : 249) mengemukakan analisis jalur (*path analysis*) merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antara variabel (model casual) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori.

#### **Uji Hipotesis**

##### **Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) terhadap variabel bebas. Syarat koefisien determinasi ( $R^2$ ) dikatakan kuat atau lemah yaitu apabila ( $R^2$ ) mendekati angka 1, maka berarti pengaruh variabel bebas secara simultan dianggap kuat dan apabila ( $R^2$ ) mendekati nol (0) maka pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan adalah lemah.

#### **Uji t**

Untuk menguji signifikansi Pengaruh Beban Kerja dan Pelatihan Secara Parsial terhadap Motivasi dan Prestasi Kerja Karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Pekanbaru digunakan uji t.

- a. Jika t hitung lebih besar dari pada t tabel ( $t_{hitung} > t_{tabel}$ ) hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat .
- b. Jika t hitung lebih kecil dari pada t tabel ( $t_{hitung} < t_{tabel}$ ) hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

Pada uji validitas, sampel yang digunakan sebanyak 109 responden. Pengujian validitas dilakukan dengan membandingkan nilai korelasi r hitung dengan r tabel. Nilai r hitung berkisar antara 0,396 sampai 0,606. Jadi dari hasil pengujian diperoleh bahwa nilai r hitung  $\geq$  dari nilai r tabel 0,188 tabel. Berdasarkan hasil pengujian dapat ditarik kesimpulan bahwa semua item pernyataan dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk penelitian.

Menurut Sekaran (2006 :248), jika nilai *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,6 berarti kuesioner sebagai instrument yang dipergunakan untuk mengukur variabel adalah reliabel. Berdasarkan hasil uji reliabilitas dapat diketahui hasil pengujian nilai reliabilitas keempat variabel berada di atas angka 0,6. Artinya adalah bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini reliable.

### Uji Nromalitas

Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa data telah berdistribusi normal. Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji Kolmogorov-Smirnov yang menunjukkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ , Variabel Kepemimpinan 0,645, Variabel Budaya Organisasi 0,249, Kepuasan Kerja 0,474 dan Variabel Kinerja 0,064. Sehingga model tersebut telah memnuhi asumsi untuk dipakai sebagai persamaan Path Analysis.

### Uji Linieritas

Uji linieritas dilakukan untuk mengetahui bahwa bentuk dari fungsi persamaan regresi populasi adalah linier dalam variabel. Apabila nilai Sig. atau signifikansi pada Deviation from Linearity  $> 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antar variabel adalah linier. Namun apabila nilai sig. atau signifikansi pada Deviation from Linearity  $< 0,05$  maka hubungan antar variabel tidak linier.

### Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

#### 1. Koefisien determinasi sub struktur 1

Hasil uji koefisien determinasi sub struktur 1 dalam penelitian dengan nilai sebesar 0,832 atau 83,2% dan nilai  $e_1 = 0,446 (\sqrt{1-0,832})$  yang bermakna kepemimpinan dan budaya

organisasi secara bersama-sama dapat memberikan pengaruh terhadap variabel kepuasan kerja sebesar 83,2%.

#### 2. Koefisien determinasi sub struktur 2

Hasil uji koefisien determinasi sub struktur 2 dalam penelitian dapat dilihat pada nilai sebesar 0,724 atau 72,4% dan nilai  $e_2 = 0,708 (\sqrt{1-0,724})$  yang bermakna kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama dapat memberikan pengaruh terhadap variabel kinerja sebesar 72,4%.

Nilai koefisien determinasi total dapat dihitung sebagai berikut:

$$R^2 = 1 - (1-R_{12})(1-R_{22})$$

$$R^2 = 1 - (1-0,832)(1-0,724) = 0,954 = 95,4 \%$$

Nilai R Square total sebesar 0,954 artinya variabel kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja sebesar 95,4% dan sisanya 4,6% dijelaskan variabel lain di luar model penelitian.

### Analisis Jalur

Setelah nilai masing-masing variabel laten datanya diperoleh, maka dilakukan analisis jalur. Proses perhitungan menggunakan pendekatan regresi dengan data standardize.

### Uji Persamaan Sub struktur 1

**Tabel. 3. Hasil Uji Kepemimpinan, Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Model	Coefficients <sup>a</sup>				T	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Beta		
	B	Std. Error				
(Constant)	2.257	.644			3.507	.001
1	KEPEMIMPINAN	.620	.052	.689	11.970	.000
	BUDAYA ORGANISASI	.260	.053	.280	4.874	.000

a. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

Sumber : Data Olahan Hasil Penelitian, 2017

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI KELAPA SAWIT PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA V KEBUN SEI GALUH

Berdasarkan tabel 3 diatas dapat digambarkan persamaan struktural 1 sebagai berikut:

$$Y_1 = 0,689X_1 - 0,280X_2 + e$$

**Uji Persamaan Substruktur 2**

**Tabel 4. Hasil Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Oranisasi Terhadap Kinerja**

Model	Coefficients <sup>a</sup>			T	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.994	.895		3.345	.001
1 KEPEMIMPINAN	.234	.105	.255	2.237	.027
BUDAYA ORGANISASI	.371	.078	.392	4.767	.000
KEPUASAN KERJA	.276	.128	.271	2.158	.033

a. Dependent Variable: KINERJA

Sumber : Data Olahan Hasil Penelitian, 2017

Berdasarkan tabel 4. diatas dapat digambarkan persamaan struktural 2 sebagai berikut:

$$Y_2 = 0,255X_1 + 0,392X_2 + 0,271Y_1 + e$$

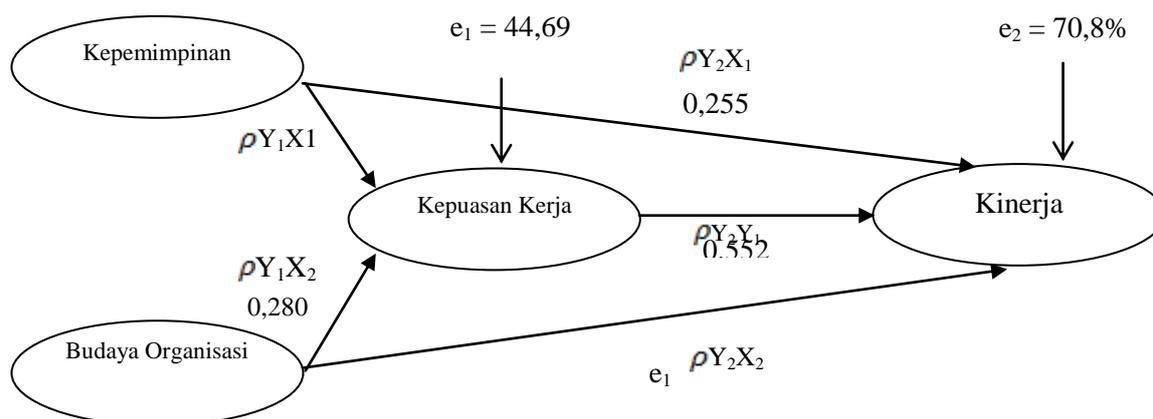
Tujuan analisis jalur adalah memperhitungkan pengaruh langsung dan tidak langsung, berdasarkan tabel 3 dan 4 diatas dapat ditarik kesimpulan analisis secara menyeluruh sebagai berikut ini :

**Tabel 5. Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung**

No	Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien Jalur	P Value	Keterangan
1	Kepemimpinan	Kinerja	0,255	0,027	Signifikan
2	Budaya Organisasi	Kinerja	0,392	0,000	Signifikan
3	Kepuasan Kerja	Kinerja	0,271	0,033	Signifikan
4	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	0,689	0,000	Signifikan
5	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	0,280	0,000	Signifikan

Sumber : Data Olahan Hasil Penelitian, 2017

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh diagram jalur empiris persamaan struktural 1 dan 2 model Kinerja :



Gambar 2. Diagram jalur hasil analisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja langsung dan tidak langsung melalui variabel kepuasan kerja

### Pembahasan Hasil Penelitian

#### Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Amstrong (2003:42) mengemukakan kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua bawahannya agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah cara mengajak mereka agar bertindak secara benar, mencapai komitmen dan memotivasinya untuk mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat memberikan pengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, artinya dengan semakin baiknya kepemimpinan dari suatu perusahaan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian tingginya kemampuan kepemimpinan dalam menyusun rencana akan berdampak pada karyawan, sehingga dapat melakukan efisiensi alat dan bahan

yang berdampak peningkatan kinerja karyawan.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Diah (2012) Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. Semakin baik Kepemimpinan, maka Kinerja karyawan akan meningkat. Penelitian yang dilakukan Suryana *et al* (2012) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan semakin tinggi kepemimpinan sebuah perusahaan, akan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja perusahaan.

Hasil penelitian Abbas *and* Yaqoob (2009), bahwa kepemimpinan yang terdiri dari lima faktor yaitu : pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan, partisipasi dan delegasi ditemukan bahwa pengaruh faktor-faktor ini mempengaruhi kinerja karyawan dengan hasil 50%, dan 50% lainnya dipengaruhi faktor lain. Namun tidak sejalan dengan penelitian Wilayani (2013), yang menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja

karyawan. Semakin baik kepemimpinan tidak akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2014). Menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Akar setiap budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang dihargai secara kolektif oleh anggota organisasi.

Randolph dan Blackburn dalam Tampubolon (2004: 187) menyatakan budaya organisasi sebagai seperangkat nilai-nilai kunci, kepercayaan dan pemahaman-pemahaman yang dibentuk oleh dan untuk anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi menjadi dasar orientasi bagi karyawan untuk memperhatikan kepentingan semua karyawan.

Prawirosentono dan Primasari (2015) bahwa nyawa dari suatu organisasi adalah manusia atau sumber daya yang mengharapakan organisasi tersebut berkiprah sesuai dengan tujuan organisasi yang bersangkutan. Kiprah para peserta suatu organisasi memberi warna dalam bentuk performance (kinerja) organisasi. Suatu organisasi dapat berjalan dengan baik atau tidak baik dipengaruhi oleh latar belakang budaya, dari lingkungan budaya mana seseorang tersebut tumbuh menjadi dewasa.

Berdasarkan hasil penelitian membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan

bahwa budaya organisasi mampu memberikan pengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan artinya dengan semakin kuatnya budaya organisasi dari suatu perusahaan maka akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian semakin kuatnya budaya organisasi dalam berorientasi pada peningkatan kinerja hal ini dihasilkan pembelajaran yang terus menerus yang mengakibatkan para karyawan mampu melakukan efisiensi alat dan bahan, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Hakim dan Kusdiyanto (2010) menyatakan bahwa dimensi budaya organisasi yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu variabel ketelitian, orientasi hasil, orientasi tim, dan stabilitas. Hasil penelitian menghasilkan temuan baru dengan uji secara terpisah yaitu ada tiga dimensi budaya organisasi yang tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, antara lain dimensi inovasi, perhatian pada orang, dan agresifitas karyawan.

Nikpour (2016) dalam penelitiannya menyatakan bahwa model yang disarankan memiliki karakteristik fit dan organisasional yang sesuai di luar dampak langsungnya terhadap dampak tidak langsung terhadap kinerja organisasi melalui mediasi komitmen organisasi karyawan bahwa tingkat dampak tidak langsung lebih tinggi daripada dampak langsung.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Utomo dan Mustika (2013) menyimpulkan bahwa adanya pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja

menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi dan agresivitas berpengaruh langsung maupun tidak langsung (melalui kepuasan kerja) terhadap kinerja.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Robbins (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja mengacu pada perilaku individu mengenai pekerjaannya. Seseorang yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung akan bertingkah laku positif terhadap pekerjaannya, dan sebaliknya seseorang yang merasa tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaannya.

Robbins (2015) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja karyawan. Organisasi dengan lebih banyak karyawan yang memiliki kepuasan terhadap pekerjaannya, lebih efektif dan berdampak pada peningkatan kinerja sehingga kepuasan kerja memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, artinya semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan pada suatu perusahaan maka akan berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang senang dengan pekerjaan yang diberikan perusahaan akan dapat melakukan efisiensi alat dan bahan, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Sejalan dengan penelitian Noor (2012), bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana dengan adanya kepuasan kerja yang tinggi oleh karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Koesmono (2015), menyatakan bahwa secara langsung budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan melakukan peningkatan kepuasan kerja maka kinerja karyawan akan meningkat.

Namun tidak sejalan dengan penelitian Ruskandar (2015), yang menyatakan bahwa tidak terdapat berpengaruh Kepuasan kerja karyawan dengan kinerja. Dimana sehingga kepuasan yang baik tidak akan berpengaruh terhadap kinerja dalam sebuah perusahaan.

### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Menurut Burt, Ghiselli dan Borwn dalam Nurmansyah (2011: 240) mengemukakan faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja yaitu faktor hubungan antara karyawan : hubungan antar manajer dengan karyawan, faktor fisik dan kondisi kerja, hubungan sosial diantara karyawan, sugesti dari teman kerja, dan emosi dan situasi kerja.

Suryadi dan Dewi (2015: 2) bahwa kinerja merupakan 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 maupun etika. Perusahaan yang baik harus mampu mengukur setiap kinerjanya karyawannya, karena hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan apakah sebuah target yang diberikan perusahaan dapat dicapai atau tidak. Kinerja seorang karyawan tidak selalu berada dalam kondisi yang baik karena hal ini dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, oleh karena itu ada baiknya jika kita mengetahui apa saja faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian kemampuan pimpinan dalam menyusun rencana dan sejalan dengan perilaku karyawan yang senang dengan pekerjaan yang diberikan perusahaan sehingga dapat melakukan efisiensi alat dan bahan yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Darmaja (2015), yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja secara positif dan signifikan melalui kepuasan kerja, sehingga semakin baik kepemimpinan yang dirasakan karyawan maka akan semakin tinggi kinerja karyawan. Hartanto (2014), menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Afandi (2014) dalam penelitiannya bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan perusahaan tidak akan berdampak pada kinerja karyawan. Namun kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, dengan peningkatan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya akan meningkatkan kinerja karyawan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Perusahaan yang baik harus mampu mengukur setiap kinerjanya karyawannya, karena hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan apakah sebuah target yang diberikan perusahaan dapat dicapai atau tidak. Kinerja seorang karyawan tidak selalu berada dalam kondisi yang baik karena hal ini dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, oleh karena itu ada baiknya jika kita mengetahui apa saja faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Hersey dan Blanchard dalam Rivai (2014) menyatakan kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Berdasarkan hasil penelitian membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan

kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian kemampuan pimpinan dalam menyusun rencana dan kondisi organisasi sudah berorientasi pada peningkatan kinerja melalui pembelajaran yang terus menerus akan mampu melakukan efisiensi alat dan bahan yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Hal ini sejalan dengan penelitian Widyawatiningrum (2015), yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Semakin kuat budaya organisasi diharapkan karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan. Utomo dan Mustika (2013) dalam penelitiannya berpendapat bahwa terdapat pengaruh secara signifikan budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menggunakan analisis jalur yang mengkaji hubungan langsung dan tak langsung, namun pada kesimpulan akan dibahas per variabel, sedangkan untuk saran akan merujuk pada indikator.

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja karyawan, oleh sebab itu semakin baik kepemimpinan perusahaan maka

akan semakin baik kinerja karyawan karena kepemimpinan memainkan peranan yang dominan dan krusial.

2. Budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan, dengan demikian budaya organisasi yang kuat akan, menyentuh pola perilaku keseharian yang diimplementasikan secara konsisten, sedangkan budaya yang lemah berimplikasi terhadap rendahnya kinerja karyawan.
3. Kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi rasa puas karyawan kepada pekerjaannya maka akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.
4. Kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Semakin baik kepemimpinan perusahaan diharapkan akan mampu berdampak kepada peningkatan rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya sehingga mampu memaksimalkan kinerja karyawan.
5. Budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Diharapkan budaya organisasi yang kuat mampu meningkatkan rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya, dimana jika rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya tinggi maka karyawan akan mampu memaksimalkan kinerjanya.

### Saran

Hal-hal yang dapat disarankan berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan adalah sebagai berikut :

1. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui : 1) Pimpinan perusahaan harus mampu menerapkan SOP yang telah ada seraca maksimal, sehingga SOP mampu terimplementasi dengan baik membuat para karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. 2) Pemimpin harus memberikan pelatihan kepada para karyawan, dimana dengan adanya pelatihan para karyawan akan mampu mengoperasikan teknologi yang ada secara maksimal serta mampu menyelesaikan pekerjaannya tepat pada waktunya.
2. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui : 1) Pimpinan harus mampu memperhatikan harapan karyawan dari segi gaji, sesuai dengan kontribusi yang diberikan. 2) Pimpinan perusahaan harus memberikan tambahan gaji atau kompensasi kepada para karyawan yang lembur dan memiliki prestasi yang baik.
3. Kepemimpinan dapat ditingkatkan melalui, Pemimpin harus mampu menjalin kemitraan kepada para *stakeholder*, karena peran seorang pemimpin adalah sebagai pembentuk perubahan yang akan dilaksanakan. Pemimpin sangat berperan dalam memajukan perusahaan, oleh sebab itu pemimpin dituntut harus mampu menjalin kemitraan kepada semua *stakeholder* sehingga perusahaan akan mencapai tujuan.
4. Budaya organisasi dapat ditingkatkan melalui, pemberian apresiasi yang maksimal kepada para karyawan yang telah mampu berinovasi dalam melakukan pekerjaannya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, Nur Sadam. 2014. *Kepemimpinan dan Profesionalisme Karyawan, Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. <http://etheses.uin-malang.ac.id/705/1/10510079%20Indonesia.pdf>. 30 Oktober 2017.
- Darmaja, I Putu Eka Yasa. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Daerah Tingkat I Bali Sub Unit Sangiang Tahun 2013*. Vol 5 Nmor 1 Tahun 2015. <https://media.neliti.com/media/publications/5369-ID-pengaruh-kepemimpinan-dan-kepuasan-kerja-terhadap-kinerja-karyawan-di-perusahaan.pdf> 20 September 2017.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hakim, Lukman dan Kusdiyanto. 2010. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pdam Kota Surakarta)*. <http://journals.ums.ac.id/index.php/benefit/article/view/1335>. 1 September 2017.
- Hartanto, Irvan. 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai*

- Variabel Intervening Pada CV. Timur Jaya. Vol 2 No 1 (2014).*  
<https://media.neliti.com/media/publications/36120-ID-pengaruh-gaya-kepemimpinan-transaksional-terhadap-kinerja-karyawan-dengan-kepuas.pdf>. 23 Mei 2017.
- Koesmono, H Teman. 2015. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur* Vol 7 No. 2 (2005).  
<http://ced.petra.ac.id/index.php/man/article/view/16362>.  
Juni 2017
- Muttaqijn, M. Imam. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Komunikasi Organisasi, Dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Komitmen Organisasi serta Implikasinya Pada Kinerja Karyawan Badan Usaha Milik Negara Industri Strategis (Bumnis) Di Wilayah Jawa Barat.  
[repository.unpas.ac.id/27244/](http://repository.unpas.ac.id/27244/). 20 September 2017.
- Nikpour. 2016. *Dampak langsung dan dampak tidak langsung terhadap kinerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening.*  
<http://ejournal.ac.id>. 11 Agustus 2017.
- Nurmansyah, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pengantar*. Unilak Press, Pekanbaru.
- Prawirosentono, Suryadi dan Primasari, Dewi. 2015. *Kinerja dan motivasi Karyawan*. BPFE. Yogyakarta.
- Robbins, Stephen. 2015. *Perilaku Organisasi, Management*. Jakarta: Penerbit Prentice Hall Inc.
- Robbins, Stephen. 2015. *Perilaku Organisasi, Management*. Jakarta: Penerbit Prentice Hall Inc.
- Ruskandar, Gandi Hafissoma. 2015. *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt Citranusa Intisawit)*.<http://jurnal.untan.ac.id/index.php/ejmfe/article/view/8564>. 21 Juli 2017.
- Sekaran.2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Edisi 4, Buku 1. Jakarta: Salemba Empat
- Simamora , Bilson. 2005. *alisis Multivariat Pemasaran*. PT Gramedia Pustaka Umum. Amstrong. (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Panduan Praktis untuk bertindak, alih bahasa oleh Ati cahayani*. Jakarta: PT Gramedia.
- Suryadi dan Dewi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Suryana, Nana., Haerani, Siti dan Taba, Muhammad Idrus. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Di Divisi Tambang Pt Inco Sorowako)*.  
<http://pasca.unhas.ac.id/jurnal/files/b800125d41f4942ad85b>

- 08fc8f478eec.pdf. 20 Oktober 2017.
- Tampubolon, Manahan P. 2004, Manajemen Operasi, Edisi 1, Galia Indonesia, Jakarta
- Utomo, Hardi dan Mustika, Agnes. 2013. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. <http://jurnal.stieama.ac.id/index.php/ama/article/view/91>. 11 Agustus 2017.
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajawali Pers
- Wibowo. 2016. *Budaya Organisasi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Widyawatinigrum, Endang., Suryadi, Ujang dan Rizal. 2015. *Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di PRPN X Jember*.
- Wilayani, Mira Rizki. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja dan Organization Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Rumah Zakat*. [http://etd.repository.ugm.ac.id/index.php?mod=penelitian\\_detail&sub=PenelitianDetail&act=view&typ=html&buku\\_id=60465](http://etd.repository.ugm.ac.id/index.php?mod=penelitian_detail&sub=PenelitianDetail&act=view&typ=html&buku_id=60465). 20 Juni 2017.