

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN PENERAPAN GOOD CORPORATE GOVERNMENT (GCG) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**  
(Studi pada PT TASPEN (PERSERO) Kantor Pusat Jakarta)

**OVITA SUSIANA ROSYA<sup>1</sup>, TABRONI<sup>2</sup>, CHOIRIL MAKSUM<sup>3</sup>**  
**SEKOLAH PASCASARJANA UNIVERSITAS PANCASILA<sup>123</sup>**  
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**  
**Email : ovietha27@yahoo.co.id**

*Abstract*

*The purpose of this research was to determine the Influence of Leadership Style and Organisational Culture on Employee Performance, and the Application of Good Corporate Governance (GCG) on Employee Performance at PT Taspen (Persero). The sample in this research was 114 employees. Sampling technique using purposive sampling. The analytical techniques in this study using SEM-Amos analysis techniques. Result of this research indicate that the leadership style has a significant effect on Employee Performance, while the application of Good Corporate Governance (GCG) has no significant influence to the Employee Performance. This means that if there is suitability between Leadership Style with the Employee and there is the inherent Organizational Culture in the Employee that it will improve Employee Performance.*

*Keywords : Influence of Leadership Style, Organizational Culture, Application of Good Corporate Governance (GCG), Employee Performance.*

**A. PENDAHULUAN**

Perusahaan untuk mencapai sasaran yang diinginkan yaitu peningkatan kinerja perusahaan, karyawan dituntut untuk meningkatkan kinerjanya. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya menurut Gibson dalam Nurmawilis (2008). Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2012).

Upaya peningkatan kinerja karyawan menuntut peran manajemen dalam melakukan pendekatan kepemimpinan yang efektif, bahwa keberhasilan perusahaan sangat tergantung pada kemampuan pemimpinnya. Dengan kemampuan yang dimilikinya pemimpin dapat mempengaruhi karyawannya untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan apa yang diinginkannya. Kemudian dalam mengantisipasi permasalahan diperlukan seorang pemimpin yang dapat melihat kondisi dan kebutuhan karyawan (Porte - Lawller, dalam Nurmawilis 2008). Dan dibutuhkan seorang pemimpin yang bisa mengerti perilaku organisasi yang sedang dihadapinya sehingga ia mampu membawa organisasinya mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama melalui pencapaian visi organisasi. Menurut Steers dalam Nurmawilis (2006) manajer sebagai seorang pemimpin harus mampu menciptakan budaya organisasi yang kondusif, saling mendukung satu sama lain, saling menguatkan yang akan membangkitkan energi organisasi dalam menghadapi era persaingan yang semakin kompetitif. Dalam mencapai tujuan organisasi, pemimpin menggunakan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Rivai dalam Nurmawilis 2004).

Kinerja sumber daya manusia atau karyawan dalam suatu perusahaan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang diantaranya gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, dimana hal ini dapat mempengaruhi peningkatan efektivitas perusahaan. Budaya organisasi juga dapat mengubah sikap dan perilaku sumber daya manusia guna meningkatkan produktivitas kerja dalam menghadapi berbagai tantangan organisasi.

Kinerja merupakan suatu fungsi kemampuan pekerja dalam menerima tujuan pekerjaan. Tingkat pencapaian tujuan dan interaksi antara tujuan dan kemampuan pekerja menurut Gordon dalam Nawawi (2006:63). Dengan definisi tersebut dapat dikatakan bahwa karyawan memegang peranan penting dalam menjalankan segala aktivitas perusahaan agar dapat tumbuh dan berkembang mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Upaya-upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan selain pengendalian internal gaya kepemimpinan juga perlu diperhatikan. Seorang pemimpin yang ideal harus memiliki gaya

kepemimpinan yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Seorang pemimpin sangat perlu memperhatikan gaya kepemimpinan dalam proses mempengaruhi, mengarahkan kegiatan anggota kelompoknya serta mengordinasikan tujuan anggota dan tujuan organisasi agar keduanya dapat tercapai

Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi kerja pada bawahannya. Widyatmini dan Hakim (2008:169) mengatakan seorang pemimpin harus melakukan berbagai keahlian, pengalaman, kepribadian dan motivasi setiap individu yang di pimpinnya. Gaya kepemimpinan yang efektif di butuhkan dalam suatu perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja semua karyawan dalam mencapai tujuan yang telah di tetapkan perusahaan.

Selain gaya kepemimpinan, keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya dapat di pengaruhi juga oleh Budaya organisasi. Di mana budaya organisasi diartikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi , dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta perilaku organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi (Wirawan, 2007).

Menurut Schein (1992), budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi.

Karyawan yang telah memahami nilai-nilai dalam suatu organisasi akan menjadikan nilai tersebut sebagai kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan di wujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individu dan masing – masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi atau karyawan yang baik pula.

PT Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri, secara singkat disebut PT TASPEN (Persero) adalah suatu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang ditugaskan oleh Pemerintah untuk menyelenggarakan Program Asuransi Sosial Pegawai Negeri Sipil yang terdiri dari Program Dana Pensiun Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Tabungan Hari Tua (THT) serta menyelenggarakan

program perlindungan bagi pegawai ASN yaitu Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK) dan Jaminan Kematian (JKM) memiliki Visi : **"Menjadi Pengelola Dana Pensiun dan Tabungan Hari Tua serta jaminan sosial lainnya yang TERPERCAYA"**. Sedangkan Misi PT TASPEN (Persero) adalah **"Mewujudkan manfaat dan pelayanan yang semakin baik bagi peserta dan stakeholders lainnya secara Profesional dan Akuntabel, berlandaskan Integritas dan Etika yang tinggi."**

Sehingga untuk mewujudkan visi dan misi dari PT TASPEN (Persero), maka diperlukan adanya manajemen SDM yang handal dan berkualitas untuk mengelola seluruh aktifitas dan program kerja yang telah ditetapkan.

Dalam rangka meningkatkan kinerja PT TASPEN (Persero) perlu diketahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja tersebut sehingga manajemen dapat mengambil langkah-langkah untuk dapat mengantisipasi suatu masalah terkait faktor-faktor tersebut dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja. Dari uraian di atas, maka menimbulkan ketertarikan penulis untuk melakukan penelitian ini dengan judul: **"Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Penerapan Good Corporate Governance (GCG) Sebagai Variable Intervening (Studi Pada PT TASPEN (Persero) Kantor Pusat Jakarta).**

## A. Kajian Pustaka dan Hipotesis

### 1. Kinerja

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005:14).

Menurut Maharjan (2012), kinerja adalah suatu hasil yang dicapai karena termotivasi dengan pekerjaan dan puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Tiap individu cenderung akan dihadapkan pada hal-hal yang mungkin tidak diduga sebelumnya di dalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan sehingga melalui bekerja dan pertumbuhan pengalaman, seseorang akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya.

Dari uraian tentang kinerja di atas, disimpulkan bahwa Kinerja karyawan adalah keluaran yang berupa prestasi kerja dan hasil kerja yang dipengaruhi oleh perilaku kerja dan sifat pribadi serta indikator-indikator yang telah ditetapkan persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Dimensi Kinerja dalam penelitian ini adalah hasil kerja, perilaku kerja, serta sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, profesionalisme, kerjasama, ketelitian dalam kerja, inisiatif, pengetahuan tentang pekerjaan.

## 2. *Good Corporate Governance (GCG)*

Istilah *Good Governance* diserap oleh bahasa Inggris menjadi *Govern*, yang berarti *steer* (menyetir, mengendalikan), *direct* (mengarahkan), atau *rule* (memerintah) atau menjadi istilah dalam bahasa Inggris adalah *to rule with authority*, atau memerintah dengan kewenangan. Berdasarkan uraian diatas jelaslah bahwa perkatan *governance* pada mulanya digunakan dalam dunia usaha dan konsep *governance* ini mempunyai arti yang penting dalam keberhasilan organisasi, sehingga konsep *Good Governance* menjadi populer, dan lembaga- lembaga dunia seperti PBB, Bank Dunia dan IMF meletakkan *Good Governance* sebagai kriteria negara-negara yang baik dan berhasil dalam pembangunan, bahkan dijadikan semacam kriteria untuk memperoleh bantuan optimal dan *Good Governance* dianggap sebagai istilah standar untuk organisasi publik hanya dalam arti pemerintahan.

Menurut *Forum Corporate Governance in Indonesia (FCGI) 2001* pengertian *Good Corporate Governance* adalah seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta para pemegang kepentingan intern dan ekstern lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengatur mengendalikan perusahaan. Menurut Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance (KNKCG)*, *Good Corporate Governance* adalah suatu proses dari struktur yang digunakan oleh organ perusahaan guna memberikan nilai tambah pada perusahaan secara

berkesinambungan dalam jangka panjang bagi pemegang saham dengan tetap memperlihatkan kepentingan stakeholder lainnya, berlandaskan peraturan perundang-undangan dan norma yang berlaku. (Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance*, 2004). Berdasarkan pengertian diatas, *Corporate Governance* didefinisikan sebagai suatu sistem pengendalian internal perusahaan yang memiliki tujuan utama mengelola resiko yang signifikan guna memenuhi tujuan bisnisnya melalui pengamanan aset perusahaan dan meningkatkan investasi pemegang saham dalam jangka panjang (Effendi, 2009). GCG memacu terbentuknya pola manajemen yang profesional, transparan, bersih dan berkelanjutan. Pedoman Umum *Good Corporate Governance* di Indonesia tahun 2006 yang disusun oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) menyebut lima asas GCG yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran.

Dari uraian tentang GCG di atas, disimpulkan bahwa GCG adalah tata kelola perusahaan yang dijalankan secara bertanggungjawab sehingga dapat memberikan nilai tambah (*added value*) bagi semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) terutama bagi pemegang saham, peserta, karyawan dan masyarakat secara keseluruhan dimana perusahaan beroperasi.

Dimensi GCG dalam penelitian ini adalah Transparansi (*Transparency*), Akuntabilitas (*Accountability*), Pertanggungjawaban (*Responsibility*), Kemandirian (*Independency*), dan Kewajaran (*Fairness*).

Indikator GCG yang digunakan dalam penelitian ini adalah transparan informasi kepada publik, transparan terhadap pemegang saham, transparan kepada peserta, audit internal, audit eksternal, monitoring dan evaluasi kinerja, profesional, tanggungjawab tugas, pelaksanaan tugas berdasarkan SOP, konflik kepentingan, dominasi organ perusahaan, intervensi eksternal, keadilan terhadap para stakeholder, kewajaran.

### 3. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan atau Leadership merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip prinsip dan rumusan-rumusannya bermanfaat dalam meningkatkan kesejahteraan manusia. Sebagai langkah awal untuk mempelajari dan memahami segala sesuatu yang berkaitan dengan aspek-aspek kepemimpinan

dan permasalahannya, perlu dipahami terlebih dahulu makna atau pengertian dari kepemimpinan melalui berbagai macam perspektif.

Robbins (2006:432) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran.

Kartono (2005:153) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk membantu pengikutnya mencapai sasaran kelompok atau organisasi dan untuk memberikan pengarahan dan/atau dukungan yang perlu guna memastikan sasaran kelompok atau organisasi sesuai dengan sasaran keseluruhan kelompok atau organisasi.

Dimensi gaya kepemimpinan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan direktif, kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*), kepemimpinan yang partisipatif, kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi.

Indikator gaya kepemimpinan dalam penelitian ini yaitu penjelasan tugas-tugas, informasi cara bertugas, hubungan atasan dan bawahan, *reward and punishment*, suasana kerja, pemberian kesempatan, perhatian atasan kepada bawahan, kerja sama, partisipasi, kesempatan berprestasi, kesempatan berkarir, kesempatan meningkatkan kemampuan.

#### 4. Budaya Organisasi

Menurut Kusdi (2011: 12) budaya atau kebudayaan berasal dari bahasa sansekerta yaitu *buddhayah*, yang merupakan bentuk jamak dari *buddhi* (budi dan akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. Disini tampaknya menekankan kepada aspek kolektif, bahwa budaya adalah hasil kerja dari sejumlah akal dan bukan hanya satu akal individu saja. Dalam bahasa Inggris, kebudayaan berasal dari kata *culture*, yang berasal dari kata latin *colere*, yaitu mengelola dan mengerjakan. Bisa diartikan juga sebagai mengelola tanah dan atau bertani. Kata *culture* kadang juga diterjemahkan sebagai “kultur” dalam bahasa Indonesia.



Menurut Malinowski dalam Cica Nayati (2012: 9) budaya adalah keseluruhan kehidupan manusia yang terdiri dari berbagai peralatan dan barang-barang konsumen, berbagai peraturan untuk kehidupan masyarakat, ide-ide dan hasil karya manusia, keyakinan dan kebiasaan manusia. Menurut Edwar dalam Cica Nayati (2012: 10) budaya adalah gabungan kompleks menyeluruh yang terdiri dari pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat kebiasaan dan berbagai kapabilitas lainnya serta kebiasaan apa saja yang diperoleh seorang manusia sebagai bagian dari sebuah masyarakat. Wibowo (2007: 15) menjelaskan budaya merupakan kegiatan manusia yang sistematis diturunkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling sesuai dengan lingkungan tempat tinggalnya. Dari beberapa definisi diatas mengenai budaya, dapat disimpulkan bahwa bahwa budaya adalah segala sesuatu yang ada dalam masyarakat yang menjadi sistem nilai yang dianut bersama, menjadi kebiasaan dan menjadi identitas bagi masyarakat tersebut.

Menurut Siagian (2002:27) budaya organisasi adalah kesepakatan bersama tentang nilai yang dianut bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan. Budaya organisasi adalah persepsi yang sama dikalangan seluruh anggota organisasi tentang makna hakiki kehidupan bersama (Siagian, 2002:187). Robbins (2002:279) mendefinisikan budaya organisasi (*organization culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi dengan organisasi lain. Lebih lanjut, Robbins (2002:279) menyatakan bahwa sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain.

Schein melihat budaya organisasi dari 3 (tiga) variable dimensi budaya organisasi, yaitu dimensi adaptasi eksternal (*external adaptation tasks*), dimensi integrasi internal (*internal intergration tasks*) dan dimensi asumsi-asumsi dasar (*basic underlying assumptions*), lebih lanjut dijelaskan sebagai berikut :

1. Dimensi Adaptasi Eksternal (*External Adaptation Tasks*).

Sesuai teori Edgar H. Schein, maka untuk mengetahui variable Dimensi Adaptasi Eksternal, indikator-indikator yang akan diteliti lebih lanjut meliputi: misi, tujuan, sarana dasar, pengukuran keberhasilan dan strategi cadangan. Pada



organisasi *bussines/private* yang berorientasi pada profit, misi merupakan upaya adaptasi terhadap kepentingan-kepentingan investor dan stakeholder, penyedia barang-barang yang dibutuhkan untuk produksinya, manager, karyawan, masyarakat, pemerintah dan konsumen.

2. Dimensi Integrasi Internal (*Internal Intergration Tasks*).

Dimensi Integrasi Internal, indikator-indikator yang akan diteliti, yaitu: bahasa yang sama, batasan dalam kelompok, penempatan status/kekuasaan, hubungan dalam kelompok, penghargaan dan bagaimana mengatur yang sulit diatur.

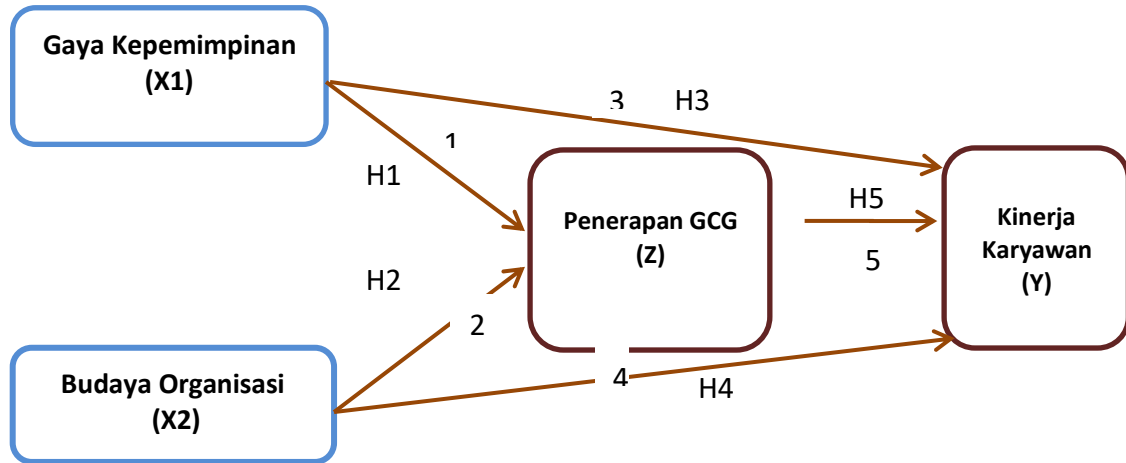
3. Dimensi Asumsi-Asumsi Dasar (*Basic Underlying Assumptions*).

Indikator-indikator yang untuk mengetahui variable dimensi asumsi-asumsi dasar, yaitu: hubungan dengan lingkungan, hakekat kegiatan manusia, hakekat kenyataan dan kebenaran, hakekat waktu, hakekat kebenaran manusia, hakekat hubungan antar manusia, homogenitas versus heterogenitas.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi adalah nilai dan pola-pola asumsi dasar yang dikembangkan oleh sekelompok orang ketika mereka belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah berhasil dengan baik untuk mempersatukan anggota-anggota organisasi.

Dimensi budaya organisasi dalam penelitian ini adalah nilai-nilai, adaptasi eksternal, integrasi internal, asumsi-asumsi dasar.

Indikator budaya organisasi dalam penelitian ini yaitu norma, kepercayaan, kode etik, kebiasaan, misi, tujuan, sarana dasar, hubungan dalam kelompok, batasan dalam kelompok, penempatan status/kekuatan, hubungan antar pegawai, disiplin kerja.



Gambar 1. Model Penelitian

Berdasarkan pada bagan kerangka pemikiran yang menjelaskangaya kepemimpinan, budaya organisasi, penerapan GCG dan kinerja karyawan, persamaan struktural yang akan digunakan dalam penelitian ini, penulis merumuskan hipotesis kerja pada penelitian ini sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap penerapan GCG di PT TASPEN (Persero) Kantor Pusat Jakarta,
2. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap penerapan GCG di PT TASPEN (Persero) Kantor Pusat Jakarta,
3. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT TASPEN (Persero) Kantor Pusat Jakarta,
4. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT TASPEN (Persero) Kantor Pusat Jakarta,
5. Terdapat pengaruh penerapan GCG terhadap kinerja karyawan PT TASPEN (Persero) Kantor Pusat Jakarta,

## B. METODE PENELITIAN

### a. Prosedur Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan dan Pejabat Kantor Pusat PT TASPEN (Persero) yang berjumlah 419. Berdasarkan data populasi, maka penentuan sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 114 orang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Menurut Arikunto (2006) teknik *purposive*

*sampling* adalah teknik mengambil sampel dengan tidak berdasarkan random, daerah atau strata, melainkan berdasarkan atas adanya pertimbangan yang berfokus pada tujuan tertentu.

### 3.2 Operasionalisasi variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian adalah kinerja karyawan, penerapan GCG, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

**Tabel 1. Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kinerja (Y)**

Variabel	Dimensi	Indikator	Butir Pertanyaan
Kinerja	1) Hasil Kerja	(1) kualitas kerja	1, 2, 3
		(2) kuantitas pekerjaan	4, 5, 6
	2) Perilaku kerja	(1) Profesionalisme (2) kerjasama (3) Ketelitian dalam kerja	7, 8, 9 10, 11, 12 13, 14, 15
	3) Sifat pribadi	(1) Pengetahuan pekerjaan (2) Inisiatif (3) Semangat kerja	16, 17, 18 19, 20, 21 22, 23, 24

**Tabel 2. Kisi-Kisi Instrumen Variabel Penerapan GCG (Z)**

Variabel	Dimensi	Indikator	Butir Pertanyaan
GCG	1) Transparansi	(1) Transparan informasi ke publik	53
		(2) Tranparan ke Pemegang Saham	54
	2) Akuntabilitas	(1) Audit internal (2) Audit eksternal	55 56
	3) Pertanggung jawaban	(1) Profesional (2) Tanggung jawab tugas	57 58
	4) Kemandirian	(1) Konflik kepentingan (2) Dominasi organ perusahaan	59 60
	5) Kewajaran	(1) Keadilan terhadap para stakeholder (2) Kewajaran	61 62

**Tabel 3. Kisi-Kisi Instrumen Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)**

Variabel	Dimensi	Indikator	Butir Pengukuran
Gaya Kepemimpinan	1) Direktif	(1) Penjelasan tugas-tugas	25, 26
		(2) Informasi cara bertugas	27, 28
	2) Supportive	(1) Hubungan atasan bawahan	29, 30
		(2) Reward and punishment	31, 32
	3) Partisipatif	(1) Perhatian atasan kepada bawahan	33, 34
		(2) Partisipasi	35, 36
	4) Berorientasi pada tugas	(1) Kesempatan berprestasi	37, 38
		(2) Kesempatan berkarir	39
		(3) Kesempatan meningkatkan kemampuan	40

**Tabel 4. Kisi-Kisi Instrumen Variabel Budaya Organisasi (X2)**

Variabel	Dimensi	Indikator	Butir Pertanyaan
Budaya organisasi	1) Nilai-nilai	(1) Norma	41
		(2) Kode etik	42
		(3) Kepercayaan	43
	2) Adaptasi eksternal	(1) Misi	45, 46
		(2) Tujuan	44
		(3) Sarana dasar	47
	3) Integrasi internal	(1) Hubungan dengan kelompok	48
		(2) Batasan dalam kelompok	49
		(3) Penempatan status/kekuasaan	50
	4) Asumsi-asumsi dasar	(1) Hubungan antar pegawai	52
		(2) Disiplin kerja	51

b. Teknik Analisis

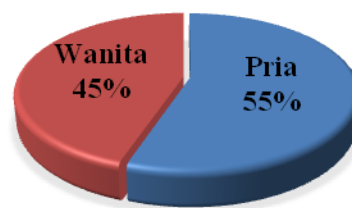
Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SEM. *Structural Equation Modelling* berupa analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*), hasil uji model pengukuran, analisis model persamaan struktur, pengujian hipotesis, dan hasil analisis efek langsung, efek tidak langsung dan efek total.

### C. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Deskripsi Responden

Berikut ini adalah deskriptif responden yang ada dalam penelitian ini seperti yang disajikan pada Gambar 2 sampai Gambar 5, di bawah ini.

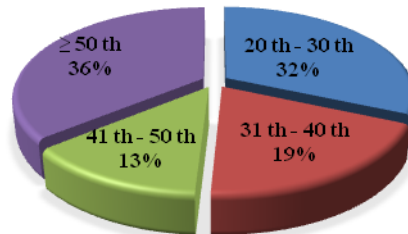
#### PERSENTASE RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN



Gambar 2. Persentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Klasifikasi responden berdasarkan jenis kelamin: responden pria sebanyak 63 orang atau sebesar 55%. Sedangkan, responden wanita sebanyak 51 orang atau sebesar 45%.

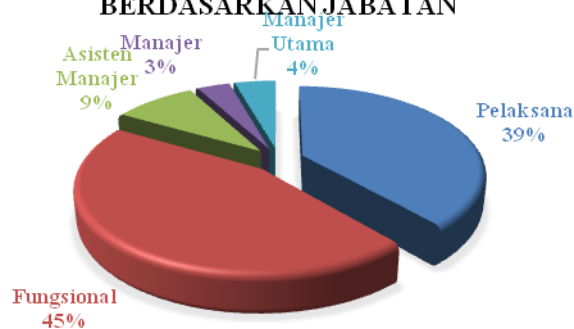
**PERSENTASE RESPONDEN  
BERDASARKAN USIA**



Gambar 3. Persentase Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan Gambar 3 di atas, maka dapat dijelaskan bahwa klasifikasi responden berdasarkan usia: responden dengan rentang usia 20 tahun sampai dengan 30 tahun sebanyak 36 orang atau sebesar 32%. Responden dengan rentang usia 31 tahun sampai dengan 40 tahun sebanyak 22 orang atau sebesar 19%. Responden dengan rentang usia 41 tahun sampai dengan 50 tahun sebanyak 15 orang atau sebesar 13%. Responden dengan usia  $\geq 50$  tahun sebanyak 41 orang atau sebesar 36%.

**PERSENTASE RESPONDEN  
BERDASARKAN JABATAN**

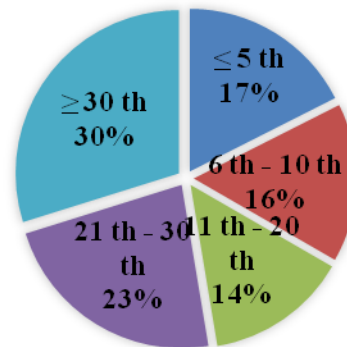


Gambar 4. Persentase Responden Berdasarkan Jabatan

Klasifikasi responden berdasarkan jabatan: responden dengan jabatan Pelaksana sebanyak 44 orang atau sebesar 39%. Responden dengan jabatan Fungsional sebanyak 51 orang atau sebesar 45%. Responden dengan jabatan Asisten Manajer sebanyak 10 orang atau sebesar 9%. Responden dengan jabatan

Manajer sebanyak 4 orang atau sebesar 3%.Sedangkan, responden dengan jabatan Manajer Utama sebanyak 5 orang atau sebesar 4%.

#### PERSENTASE RESPONDEN BERDASARKAN MASA KERJA



Gambar 5.Persentase Responden Berdasarkan Masa Kerja

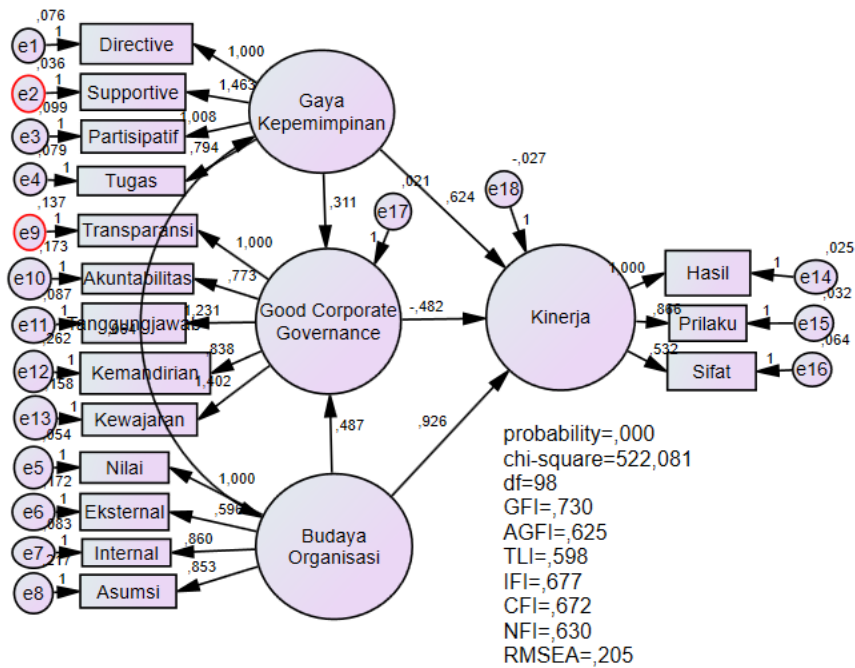
Klasifikasi responden berdasarkan masa kerja: responden dengan masa kerja  $\leq 5$  tahun sebanyak 20 orang atau sebesar 17%.Responden dengan rentang masa kerja 6 tahun sampai dengan 10 tahun sebanyak 18 orang atau sebesar 16%.Responden dengan rentang masa kerja 11 tahun sampai dengan 20 tahun sebanyak 16 orang atau sebesar 14%.Responden dengan rentang masa kerja 21 tahun sampai dengan 30 tahun sebanyak 26 orang atau sebesar 23%.Sedangkan, responden dengan masa kerja  $\geq 30$  tahun sebanyak 34 orang atau sebesar 30%.

#### Pengujian Hipotesis

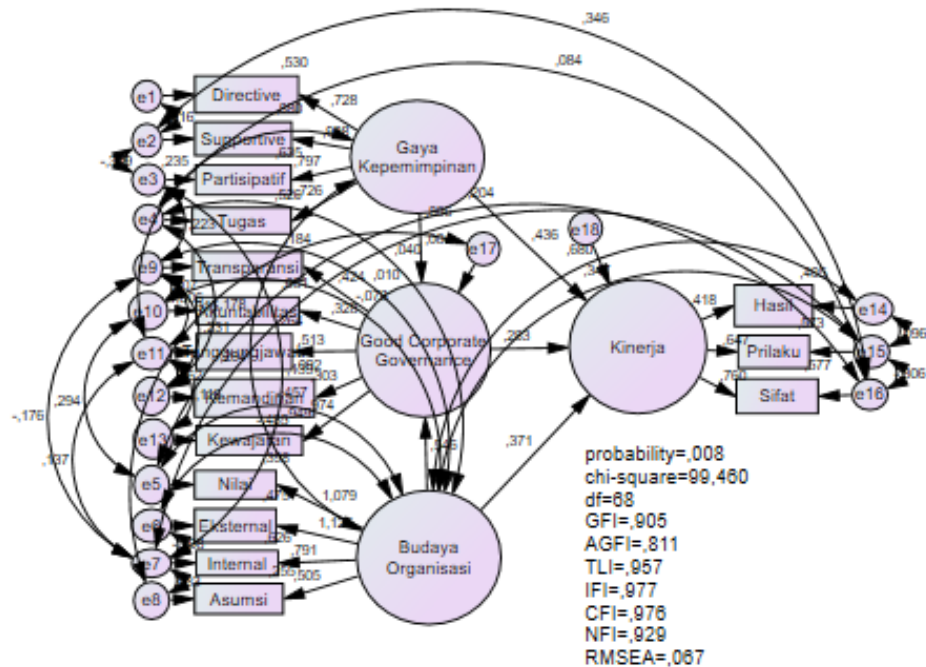
Model struktural yang dikembangkan dalam penelitian ini terdiri dari dua sub struktural, yaitu model *Good Corporate Governance* dan model Kinerja Karyawan.

Hasil analisis SEM dengan bantuan software AMOS Versi 24, memberikan estimasi koefisien jalur pada masing-masing model yang telah dilakukan perbaikan-perbaikan adalah sebagai berikut:





Gambar 6. Model Awal Estimasi Koefisien Jalur



Gambar 7. Model Revisi Estimasi Koefisien Jalur

Tabel 5. Ringkasan Hasil Uji Model Good Corporate Governance

No	Nama Variabel Laten Eksogen		Pengaruh Langsung	Pengaruh Total
1	<i>Gaya Kepemimpinan</i>	Koefisien Jalur	0,004	0,004
		critical ratio	0,197	0,197
2	<i>Budaya Organisasi</i>	Koefisien Jalur	0,546	0,546
		critical ratio	3,329	3,329

Sumber : data primer, diolah.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap *Good Corporate Governance* berdasarkan hasil pengujian secara langsung memiliki nilai critical ratio sebesar 0,197. Nilai ini memenuhi syarat untuk menerima  $H_{01}$  karena lebih kecil dari 1,96 ( $0,197 < 1,96$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keempat dimensi dalam variabel laten eksogen *Gaya Kepemimpinan* terbukti tidak pengaruh terhadap *Good Corporate Governance*.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Good Corporate Governance* berdasarkan hasil pengujian secara langsung memiliki nilai critical ratio sebesar 3,329. Nilai ini memenuhi syarat untuk menolak  $H_{02}$  karena lebih besar dari 1,96 ( $3,329 > 1,96$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keempat dimensi dalam variabel laten oksigen *Budaya Organisasi* terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap *Good Corporate Governance*. Melalui estimasi pengaruh langsung (*direct effect*) diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,546, yang berarti bahwa secara langsung variabel laten budaya organisasi berpengaruh terhadap *Good Corporate Governance* sebesar 54,6%. Setiap peningkatan 1 satuan nilai budaya organisasi di prediksi berdampak pada peningkatan nilai-nilai *good corporate governance* sebesar 54,6%.

Tabel 6. Ringkasan Hasil Uji Model Kinerja Karyawan

No	Nama Variabel Laten Eksogen		Pengaruh Tak Langsung	Pengaruh Langsung	Pengaruh Total
1	<i>Gaya Kepemimpinan</i>	Koefisien Jalur	0,001	0,436	0,437
		critical ratio	-	3,021	3,021
2	<i>Budaya Organisasi</i>	Koefisien Jalur	0,154	0,371	0,526
		critical ratio	-	1,987	1,987
3	<i>Good Corporate Governance</i>	Koefisien Jalur	-	0,283	0,3112
		critical ratio	-	2,404	2,7669

Sumber : data primer, diolah.

Variabel laten eksogen Gaya Kepemimpinan, baik secara langsung, tak langsung maupun secara total memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui *Good Corporate Governance* karena memiliki nilai critical ratio  $> t$ -tabel ( $3,021 > 1,96$ ). Nilai ini memenuhi syarat untuk menolak  $H_{03}$  karena lebih besar dari 1,96. Secara langsung variabel gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 0,436 atau 43,6%, secara tidak langsung variabel gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan melalui *good corporate governance* sebesar 0,001 atau 0,1%. Sedangkan secara total variabel gaya kepemimpinan mempengaruhi Kinerja Karyawan sebesar 0,437 atau 43,7%.

Variabel laten eksogen Budaya Organisasi baik secara langsung, tak langsung maupun secara total memiliki pengaruh melalui *Good Corporate Governance* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan karena memiliki nilai critical ratio sebesar 1,987. Nilai ini memenuhi syarat untuk menolak  $H_{04}$  karena lebih besar dari 1,96 ( $1,987 > 1,96$ ). Secara langsung variabel laten budaya organisasi mempengaruhi Kinerja Karyawan sebesar 0,371 atau 37,1%, sedangkan pengaruh tak langsung melalui *good corporate governance* mempengaruhi Kinerja Karyawan sebesar 0,154 atau 15,4%, sehingga Budaya Organisasi secara total mempengaruhi Kinerja Karyawan sebesar 0,526 atau 52,6%.

Variabel laten endogen *Good Corporate Governance* memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan karena memiliki nilai critical ratio lebih besar dari  $t$ -tabel ( $2,404 > 1,96$ ). Nilai ini memenuhi syarat untuk menolak  $H_{05}$  karena lebih besar dari 1,96. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kelima dimensi dalam variabel laten endogen *Good Corporate Governance* terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Melalui estimasi pengaruh langsung (*direct effect*) diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,283, yang berarti bahwa pengaruh langsung *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja Karyawan sebesar 28,3%.

### 3. Pembahasan

#### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap *Good Corporate Governance*

Secara empiris, penelitian ini membuktikan variabel laten eksogen *Gaya Kepemimpinan* tidak berpengaruh terhadap *Good*

### *Corporate Governance.*

Temuan ini menarik bahwa gaya kepemimpinan dengan dimensi direktif, *supportive*, partisipatif, dan berorientasi pada tugas belum mampu mengarahkan karyawan dalam penerapan *good corporate governance* di PT. TASPEN (Persero). Diperlukan evaluasi dari para pimpinan agar dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif yang mampu menerapkan *good corporate governance* yang tujuan akhirnya adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan yang berdampak pada kinerja perusahaan.

## **2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Good Corporate Governance**

Dalam perkembangannya, GCG semakin penting bagi perusahaan, yakni sebagai alat *control* manajemen dalam meningkatkan kinerja perusahaan dan upaya menciptakan perusahaan yang sehat. GCG dalam penerapannya akan mengatur hubungan antara manajemen perusahaan, komisaris, direksi, pemegang saham, dan kelompok kepentingan (*stakeholders*) yang lain. Selanjutnya akan dimanifestasikan dalam bentuk kerangka kerja yang diperlukan untuk menentukan tujuan perusahaan dan cara pencapaian tujuan serta pemantauan kinerja yang dihasilkan. Sebagian besar perusahaan multinasional tersebut memiliki karakteristik pemisahan fungsi kepemilikan perusahaan dan manajemen pengelolaan perusahaan.

Secara empiris, penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung variabel laten budaya organisasi berpengaruh terhadap *Good Corporate Governance* sebesar 54,6%. Setiap peningkatan 1 satuan nilai budaya organisasi di prediksi berdampak pada peningkatan nilai-nilai *good corporate governance* sebesar 54,6%. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lestari (2013), Ventriana (2009), Yayang (2008),

Hasil penelitian ini konsisten dengan teori yang dinyatakan oleh Zarkasyi (2008) bahwa keberhasilan penerapan prinsi-prinsip *good corporate governance* dipengaruhi oleh salah satu faktor internal, yaitu budaya organisasi. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sudrajat (2006) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang baik akan menghasilkan penerapan prinsip-prinsip GCG yang efektif. Moeljono (2005) menyatakan bahwa budaya organisasi yang baik menjadi penentu atau determinan dari (1) tata kelola perusahaan

yang baik (*good corporate governance*), (2) terbentuk dan berkembangnya manajemen profesional, (3) kuatnya komitmen tanggung jawab sosial dari instansi terhadap lingkungannya dan (4) semangat untuk menjaga keunggulan instansi.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil analisis deskriptif variabel budaya organisasi yang mana salah satu indikatornya yaitu penerapan nilai-nilai perusahaan yang berlaku bagi semua karyawan. Karyawan adalah konsumen yang paling intim bagi sebuah perusahaan. Oleh karena itu karyawan harus diberdayakan dengan nilai-nilai yang otentik.

### 3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Secara empiris, penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung variabel gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 0,436 atau 43,6%, secara tidak langsung variabel gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan melalui *good corporate governance* sebesar 0,001 atau 0,1%. Sedangkan secara total variabel gaya kepemimpinan mempengaruhi Kinerja Karyawan sebesar 0,437 atau 43,7%. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Khairizah, Noor, dan Suprpto (2017), Novianto (2011), dan Siswanto & Hamid (2017).

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Thoha (2010, h.42), mengungkapkan bahwa dengan mempergunakan kepemimpinan maka pemimpin akan mempengaruhi persepsi bawahan dan memotivasinya, dengan cara mengarahkan karyawan pada kejelasan tugas, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif. Hal ini dipertegas oleh Robbins (2007, h.432), yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sasaran. Kemampuan karyawan untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi tersebut merupakan pencerminan dari kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan jika gaya kepemimpinan memiliki peran yang besar dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil analisis deskriptif variabel gaya kepemimpinan yang mana salah satu indikatornya yaitu Pimpinan selalu memberikan kesempatan dalam mengikuti diklat yang berkaitan dengan menambah kompetensi. Efektivitas pelatihan karyawan merupakan hal yang sangat penting terutama untuk mengembangkan sumber daya manusia. Tuntutan dari kebutuhan konsumen saat ini semakin

tinggi dan persaingan bisnis semakin ketat. Untuk itu, pelatihan dibutuhkan agar seluruh karyawan mampu mengikuti perkembangan dunia kerja maupun bisnis sesuai dengan jabatannya. Pelatihan juga dilakukan untuk meningkatkan produktivitas, etos kerja, disiplin, sikap, keterampilan, dan keahlian tertentu agar bisa bekerja lebih maksimal serta lebih baik.

#### 5. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25/KEP/M.PAN/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara bahwa dalam rangka menumbuhkan kembangkan etos kerja aparatur, tanggung jawab moral dan guna meningkatkan produktivitas serta kinerja pelayanan aparatur kepada pegawai, dipandang perlu mengembangkan nilai-nilai dasar Budaya Kerja Aparatur Negara secara intensif dan menyeluruh pada jajaran aparatur penyelenggara Negara.

Secara empiris, penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung variabel laten budaya organisasi mempengaruhi Kinerja Karyawan sebesar 0,371 atau 37,1%, sedangkan pengaruh tak langsung melalui *good corporate governance* mempengaruhi Kinerja Karyawan sebesar 0,154 atau 15,4%, sehingga Budaya Organisasi secara total mempengaruhi Kinerja Karyawan sebesar 0,526 atau 52,6%. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putri & Putra (2017), Temaja (2016), Suryana (2015), Shui-Mei Tseng (2010), dan Nurani (2012).

#### 6. Pengaruh *Good Corporate Governance* Terhadap Kinerja Karyawan

*Good corporate governance* adalah sistem dan struktur perusahaan dengan tujuan meningkatkan nilai pemegang saham (*stakeholder's value*) serta mengalokasikan berbagai pihak kepentingan dengan perusahaan seperti kreditor, suppliers, asosiasi usaha, konsumen, pekerja, pemerintah dan masyarakat luas.

Secara empiris, penelitian ini membuktikan bahwa ada pengaruh positif dari variabel *good corporate governance* terhadap kinerja karyawan sebesar 28,3%. Artinya semakin baik penerapan *good corporate governance* berdampak pada peningkatan Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Castro, Armario, & Ruiz (2004), Rangkuti (2009), Purwani (2010), dan Hamid, Yunus, & Sulaeman (2015)



*Corporate governance* merupakan tata kelola yang berhubungan dengan interaksi antara pemerintah dan masyarakat. Menurut Surat Keputusan Menteri Negara/Kepala Badan Penanaman Modal dan Pembinaan BUMN No. 23/M-PM.PBUMN/2000 tentang pengembangan praktek GCG dalam Perusahaan Perseroan (PERSERO), menjelaskan bahwa GCG adalah prinsip korporasi yang sehat yang perlu diterapkan dalam pengelolaan perusahaan yang dilaksanakan semata-mata demi menjaga kepentingan perusahaan dalam rangka mencapai maksud dan tujuan perusahaan.

#### D. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap Penerapan *Good Corporate Governance*.
2. Secara langsung variabel laten budaya organisasi berpengaruh terhadap *Good Corporate Governance* sebesar 54,6%. Setiap peningkatan 1 satuan nilai budaya organisasi di prediksi berdampak pada peningkatan nilai-nilai *good corporate governance* sebesar 54,6%.
3. Secara langsung variabel gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 0,436 atau 43,6%, secara tidak langsung variabel gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan melalui *good corporate governance* sebesar 0,001 atau 0,1%. Sedangkan secara total variabel gaya kepemimpinan mempengaruhi Kinerja Karyawan sebesar 0,437 atau 43,7%
4. Secara langsung variabel laten budaya organisasi mempengaruhi Kinerja Karyawan sebesar 0,371 atau 37,1%, sedangkan pengaruh tak langsung melalui *good corporate governance* mempengaruhi Kinerja Karyawan sebesar 0,154 atau 15,4%, sehingga Budaya Organisasi secara total mempengaruhi Kinerja Karyawan sebesar 0,526 atau 52,6%.
5. Penerapan *Good Corporate Governance* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Dengan melihat hasil penelitian bahwa prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yang terdiri dari dimensi transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban dan kemandirian berpengaruh terhadap kinerja karyawan maka PT. TASPEN (Persero) perlu



memperhatikan selalu penerapan prinsip-prinsip tersebut agar kinerja karyawan bisa selalu terkontrol bahkan meningkat. Dalam pelaksanaan prinsip-prinsip tersebut juga perlu diperhatikan terkait dengan surat keputusan pemerintah yang memiliki tujuan tersendiri dalam menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG) yang berlandaskan Keputusan Menteri Nomor 117/M-MBU/2002 pasal 4.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Wahab, Solichin. (2002). **Analisis Kebijakan, Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijakan Negara**. Jakarta: Bumi Aksara.
- Achmadi, Abu & Narbuko, Cholid. (2012). **Metodologi Penelitian**, Jakarta: Bumi Aksara.
- Arep, Ishak dan Tanjung, Hendri, (2002). **Manajemen Motivasi**. Jakarta: Universitas Trisakti.
- Arikunto, Suharsimi, (2006), **Prosedur Penelitian Pendekatan Praktik**, Jakarta: Rineka Cipta.
- Ariyoto, Kresnohadi, (2000). **Good Corporate Governance dan Konsep Penegakannya di BUMN dan Lingkungannya**. No.7 Th Maret 2000.
- As'ad, M. (2003). **Psikologi Industri Seri Ilmu Sumber Daya Manusia**, Edisi Keempat. Yogyakarta : Libert.
- Asra, Abuzar; Irawan, Bodro, Puguh dan Purwoto, Agus, (2015), **Metode Penelitian Survei**, Bogor: In Media
- Basri, A. F. M., dan Rivai, V. (2005). **Performance appraisal**. Jakarta: PT Raja. Grafindo Persada.
- Cica Nayati. (2012). **Peran Budaya Organisasi terhadap Strategi Pemasaran dalam Upaya Mencapai Keberhasilan Perusahaan**. Skripsi. Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga.
- Cushway, Barry and Lodge, Derek. (1993). **Organisational Behaviour and Design, Perilaku dan Desain Organisasi**. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Davis, K dan Newstrom. (1995). **Perilaku dalam Organisasi**. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, Gary, (2004). **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Kesembilan, Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.

- Dessler, Gary, (2008). **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Kesepuluh Jilid I, Jakarta, Indeks.
- Djaali, (2008). **Skala Likert**. Jakarta: Pustaka Utama.
- Effendi, Muh. Arief. (2009). *The Power Of Corporate Governance: Teori dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- FCGI. (2001). **Peranan Dewan Komisaris dan Komite Audit dalam Pelaksanaan Corporate Governance (Tata Kelola Perusahaan)**. Edisi ke-2, Jilid II, FCGI.
- Ferdinand, Augusty. 2014. **Metode Penelitian Manajemen**. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Garson, G. David. (2016). **Partial Least Squares: Regression and Structural Equation Models** Asheboro, Nort Country: Statistical Associates Publishers.tam
- Ghozali, Imam. 2005. **Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS**. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Graves, Desmond, (1986), *Organization Behavior*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Hadi, Sutrisno. (2015). **Statistika**. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Handoko, T. Hani, (2000) **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Yogyakarta, BPFE.
- Handoko, T. Hani. (2008). **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, Yogyakarta: Liberty.
- Haryono, Siswono, (2012), *Structural Equation Modeling*, Bekasi, Intermedia Personalia Utama.
- Heidjrachman, Ranupandojo, dan Husnan, Suad, (2000), **Manajemen Personalia**, Edisi Keempat, BPFE UGM, Jogjakarta
- Hersey, (2004), **Pola Dasar Kepemimpinan**. Jakarta: Rajawali Pers.
- Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth, (1983), *Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resource*, Fourth Edition, New Delhi: Prentice-Hall of India.
- Kartono, Kartini. (2005). **Pemimpin dan Kepemimpinan**. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Komite Nasional Kebijakan Governance (2006), **Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia**.
- Kourdi, Jeremi. (2009). **Kinerja Employee**. Jakarta: SEM.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. (2005). **Perilaku Organisasi**, Jakarta: Salemba Empat.
- Kusdi. (2009). **Teori Organisasi dan Administrasi**. Jakarta: Salemba Humanika.

- Mangkunegara, Prabu, Anwar, (2007), **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**, Bandung; Rosdakarya Remaja.
- Mardiasmo, (2003), **Perpajakan**, Edisi Revisi, Yogyakarta: Andi Offset.
- Michael dan Stan Kossen. (1997). *The Human Side of Organizations*. New York. ADDISON-WESLEY.
- Nawawi, Hadari, (2005), **Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif**, Cetakan Keempat, Yogyakarta, Gajah Mada University Press.
- Ndraha, Taliziduhu. (1997). **Budaya Organisasi**. Jakarta: Rineka Cipta.
- Northouse, Peter G. (2013). **Kepemimpinan: Teori dan Praktik**. Jakarta: Indeks Permata Puri Media.
- Nurmawilis, N. (2008). **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di RSUD Rokan Hulu Propinsi Riau**, Tesis Program Pascasarjana Universitas Sumatera Utara Medan.
- Nursalam. (2008). **Konsep dan Penerapan Metodologi Penelitian Ilmu Keperawatan Pedoman Skripsi, Tesis dan Instrumen Penelitian Keperawatan**. Jakarta: Salemba Medika.
- Pasolong, Harbani. (2008). **Teori Administrasi Publik**. Bandung : Alfabeta.
- Rensis, Likert. (1967). *Human Organizational: its Management and Values*. New York: McGraw Hill, inc.
- Riadi, Edi, (2013), **Aplikasi Lisrel unruk Penelitian Analisis Jalur**, Yogyakarta, Andi Offset.
- Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro. 2012. **Cara Mudah Menggunakan dan Memakai Path Analysis (Analisis Jalur)**. Bandung, Alfabeta.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. (2011). **Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan**, Edisi ke-2. Jakarta, Rajawali Pers.
- Robbin, Stephen. (2006). **Perilaku Organisasi**. Jakarta: Salemba Empat.
- Santoso, Singgih, (2015), **Amos 22 untuk Structural Equation Modeling**, Cetakan Pertama, Jakarta, Elex Media Komputindo.
- Schein, H Edgar, (1992), *Organizational Culture and Leadership*, Second Edition, San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Siagian, Sondang P., (2002). **Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja**, Cetakan Pertama, Jakarta: Rineka Cipta.
- Simanjuntak, Payaman J. (2005). **Manajemen dan Evaluasi Kerja**. Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI.

- Singarimbun dan effendi, (2005). **Metode Penelitian Survei**, Indonesia: Pustaka LPJES.
- Sudaryono, (2014), **Budaya dan Perilaku Organisasi**, Cetakan Pertama, Jakarta, Lentera Ilmu Cendekia Pertama Sentra.
- Sugiyono. (2012). **Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D**. Bandung: Alfabeta.
- Sujak, Abi, (1990). **Kepemimpinan Manager (Eksistensi dalam perilaku Organisasi)**. Jakarta: Gramedia.
- Sujarweni, Wiratna V., (2015), **SPSS untuk Penelitian**, Cetakan Pertama, Yogyakarta, Pustaka Baru Press.
- Suparyadi, (2019), **Manajemen Sumber Daya Manusia, Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM**, Yogyakarta, Andi Offset.
- Supriyadi, Edy, (2013), **Analisis Jalur *Structural Equation Model*(SEM): Cara Mudah Mengolah Data Statistik**, Bogor, In Media.
- Supriyadi, Edy, (2014), **SPSS+AMOS**, Bogor, In Media.
- Tjiptono, (2006), **Perilaku Organisasi**. Edisi 12. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Tjokroamidjojo, Bintoro. (1994). **Pengantar Administrasi Pembangunan**, Jakarta: LP3ES.
- Triatna, Cepi, (2015), **Perilaku Organisasi**, Cetakan Pertama, Bandung, Rosdakarya Remaja.
- Wibowo. (2007). **Manajemen Kinerja**. Edisi Kedua. Jakarta: Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.
- Wijanto, Setyo Hari, (2015), **Metode Penelitian Menggunakan *Structural equation Modeling* dengan Lisrel 9**, Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Wijanto, Setyo Hari. (2008). ***Structural Equation Modeling Dengan LISREL 8.8***. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Wirawan, (2014) **Kepemimpinan**, Cetakan Pertama, Cetakan Kedua, Jakarta, Rajawali Pers.
- Wirawan, (2015), **Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia**, Cetakan Pertama, Jakarta, Rajawali Pers.
- Yuki, Gary A. (1994). **Kepemimpinan dalam Organisasi**, Jakarta: Prehalindo.