

PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. UNILAB PERDANA

Azizah Rahmawati
azizahgandi@yahoo.com

Darlius
darlius.rintok@gmail.com

This research uses employee's performance as dependent variable, leadership, organizational culture and competence as independent variable. The analysis used included validity test, reliability test, classical assumption test, model test and linear regression analysis. The data is processed by using SPSS 20 program.

Based on F count data (24,710) > F table (3,009) and significance <0,05 (0,000 <0,05), then H₀ is rejected. So it can be concluded that Leadership, Organizational Culture and Competence together have a significant effect on employee's performance. Based on the output R² value is 0.420, it means that the percentage contribution of Leadership, Organizational Culture, and Competence variables against employee's performance achievement is 42.0%, while the remaining 58.0% influenced by other variables that are not researched.

Keywords: leadership, organizational culture, competency, employee's performance

Latar Belakang

Dalam beberapa tahun terakhir tingkat persaingan bisnis yang terjadi antar perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha yang sama maupun berbeda semakin tinggi dan kuat, hal ini disebabkan pelaku dunia usaha atau bisnis tidak saja dikendalikan oleh suatu perusahaan saja akan tetapi telah didominasi oleh beberapa perusahaan. Bentuk persaingan yang terjadi bukan hanya meraih pangsa pasar yang lebih tinggi akan tetapi juga mengacu kepada kinerja karyawan yang dimiliki oleh masing-masing perusahaan. Setiap perusahaan tentu telah memikirkan dan merencanakan sebuah strategi yang jitu serta akan di implementasikan dalam bentuk kebijaksanaan bisnis dimasa mendatang.

Setiap organisasi atau perusahaan memerlukan sumber daya untuk mencapai tujuannya. Sumber daya merupakan sumber energi, tenaga, kekuatan (power) yang diperlukan untuk menciptakan daya, gerakan, aktivitas, kegiatan dan tindakan. Sumber daya manusia merupakan sumberdaya yang digunakan untuk menggerakkan dan mensinergikan sumberdaya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Tanpa sumberdaya manusia, sumberdaya lainnya akan kurang optimal dalam pencapaian tujuan organisasi, walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal kegiatan organisasi tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumberdaya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi.

Masalah sumber daya manusia saat ini masih tetap menjadi pusat perhatian dan tumpuan bagi suatu organisasi untuk dapat bertahan di era globalisasi yang diiringi dengan tingkat persaingan yang semakin ketat. Salah satu pelaksanaan manajemen sumberdaya manusia yaitu adanya system penilaian terhadap kinerja yang disebut dengan penilaian kinerja.

Penilaian tersebut merupakan proses penilaian yang sistematis yang terarah dan terpadu dalam menilai keseluruhan unsur-unsur yang dimiliki oleh karyawan sebagai pekerja yang produktif. Penilaian ini bertujuan untuk menilai secara menyeluruh terhadap pelaksanaan pekerjaan serta perilaku kerja karyawan yang berada dalam organisasi untuk memastikan bahwa semua pekerjaan yang telah dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya dan apabila terjadi suatu kesalahan atau penyimpangan maka pekerjaan tersebut dapat segera diperbaiki dan ditindaklanjuti sesuai dengan peraturan. Untuk itu beberapa kegiatan yang merupakan bagian integral dengan penilaian kinerja harus dilakukan seperti penetapan sasaran kinerja yang spesifik dan terukur. Selanjutnya sasaran atau standar yang jelas sangat diperlukan untuk memudahkan karyawan dalam mencapai kinerja yang telah ditetapkan dan akan memudahkan kegiatan penilaian kinerja.

Faktor penting lain yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan adalah kepemimpinan (*leadership*) dan budaya organisasi. Kepemimpinan adalah proses menggerakkan seseorang atau kelompok orang kepada tujuan-tujuan yang umumnya ditempuh dengan cara-cara yang tidak memaksa. Budaya organisasi dikenal luas sebagai pondasi system dan aktivitas manajemen dalam setiap organisasi.

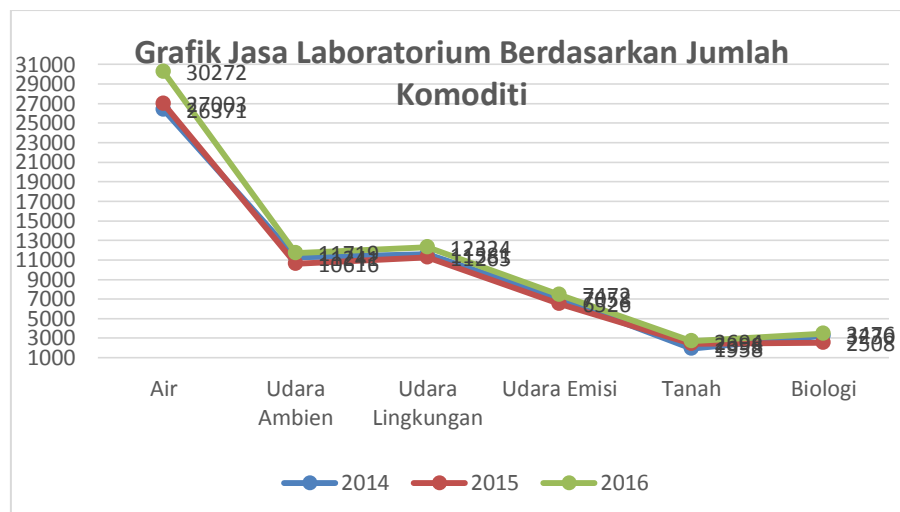
Budaya organisasi dipandang sebagai nilai-nilai bersama dan norma-norma perilaku yang diyakini dan dianut oleh anggota-anggota organisasi. Nilai dan norma perilaku tersebut menciptakan pendekatan yang digunakan anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaan dan mengatasi permasalahan yang dihadapi.

Adapun permasalahan kinerja organisasi PT. Unilab Perdana dapat diperhatikan pada tabel 1.

Tabel 1. Jasa Laboratorium Lingkungan Tahun 2014 – 2016 Berdasarkan Jumlah Komoditi

No	JASA LABORATORIUM LINGKUNGAN	TAHUN		
		2014	2015	2016
1.	Air	26371	27003	30272
2.	Udara Ambien	11241	10616	11719
3.	Udara Lingkungan Kerja	11581	11265	12324
4.	Udara Emisi	7058	6526	7472
5.	Tanah	1958	2398	2694
6.	Biologi	3230	2508	3476

Sumber : Data Laboratorium tahun 2017



Grafik 1 Jasa Laboratorium Berdasarkan Jumlah Komoditi

Saat ini Bagian Sumber Daya Manusia pada PT. Unilab Perdana mempunyai tiga sub bidang yaitu sub bidang Perencanaan SDM dan Pengkajian, sub bidang Pengembangan SDM dan sub bidang Sekretariat. Menciptakan suasana kondusif dalam iklim kehidupan setiap unit kerja yang merupakan komitmen yang ingin dicapai oleh perusahaan. Oleh karena itu kinerja karyawan pada setiap unit kerja sangat penting demi menjaga lingkungan organisasi.

Komitmen PT. Unilab Perdana terhadap pengembangan SDM tiap unit-unit kerja menjadi suatu tantangan dalam menyelenggarakan tugas dan fungsi masing-masing bagian.

Kompetensi SDM juga merupakan kendala yang juga mempengaruhi kinerja dari karyawan Perusahaan dalam melaksanakan tugasnya. Kurangnya kualifikasi dan buruknya penilaian akan pelaksanaan kebijakan mutu yang baik di lingkungan Perusahaan. Rendahnya kualifikasi dari karyawan Perusahaan membuat pelaksanaan tugas dalam melaksanakan pekerjaan di lingkungan menjadi kurang maksimal, masih ada SDM Perusahaan yang masih SMA beda jurusan.

Masih ada kesenjangan dari segi pendidikan berpendidikan SMA dan S1, akan tetapi kendala tersebut perlahan dikurangi dengan program pelatihan dan keterampilan yang diberikan kepada beberapa karyawan. Perusahaan berharap bahwa dengan adanya program pelatihan dan keterampilan dapat mengurangi kesenjangan pendidikan yang masih menjadi kendala internal SDM.

Atas dasar itulah pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang memadai (proposional dan professional) mutlak diperlukan untuk mewujudkan suasana lingkungan Perusahaan yang stabil, dinamis, aman, tertib, dan nyaman serta dapat memberikan iklim yang kondusif guna menunjang kelancaran proses kerja.

Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas maka permasalahan dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan pada unit kerja Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sudah memenuhi harapan karyawannya?
2. Apakah budaya organisasi sudah kondusif bagi para karyawan pada Perencanaan dan Pengembangan SDM sudah sesuai harapan para pemimpin Perusahaan?
3. Apakah kompetensi pada unit kerja Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sudah memenuhi harapan karyawannya?
4. Apakah kinerja karyawan sudah memenuhi standar yang diharapkan?

Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dalam organisasi?
2. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dalam organisasi?
3. Apakah terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan dalam organisasi?
4. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan?

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
3. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan
4. Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan

Kepemimpinan

Kepemimpinan (*leadership*) didefinisikan beragam oleh para ahli namun secara umum kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pimpinan (*leader*) dengan yang dipimpin (*follower*). (Locander et al., 2002: 149-163).

Kepemimpinan yang dimaksud mengandung makna pemimpin mempengaruhi yang dipimpin tapi hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin bersifat saling menguntungkan kedua belah pihak. Lok dan Crawford (2001: 365-373) memandang kepemimpinan sebagai sebuah proses mempengaruhi aktivitas suatu organisasi dalam menetapkan dan mencapai tujuan.

Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi pegawainya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Robbins, 2006). Kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk melakukan apa yang diinginkan oleh seorang pemimpin (Siagian, 2002). Selain itu kepemimpinan diartikan juga sebagai proses mempengaruhi orang lain agar dapat memahami pelaksanaan tugas yang baik dan proses untuk memfasilitasi pegawainya dalam mencapai tujuan yang ditetapkan (Yukl, 2005).

Sejalan dengan uraian yang di atas penulis menyimpulkan tiga elemen penting yang harus ada dalam kepemimpinan yaitu: Pemimpin, yang dipimpin, dan interaksi diantara keduanya. Tanpa ketiga elemen penting tersebut, maka kepemimpinan tidak akan pernah ada.

Prinsip pendekatan baru tersebut adalah pemimpin yang berhasil adalah mereka yang mengadopsi gaya atau perilaku yang demokratis dan partisipatif. Gaya kepemimpinan seperti itu dipandang sebagai yang terbaik. Tapi pendekatan ini juga dikritik karena dianggap mengabaikan faktor situasi dan konteks dimana para pengkritik berpandangan efektivitas kepemimpinan tergantung pada situasi dan konteks yang melingkupinya (Ogbonna & Harris, 2000: 766-788).

Dalam dua dasawarsa terakhir, konsep transaksional (*transnational leadership*) dan transformasional (*transformational leadership*) berkembang dan mendapat perhatian banyak kalangan akademisi maupun praktisi (Locander et al., 2002: 102).

Hal ini menurut Humphreys (2002: 478-502) disebabkan konsep yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1985 ini mampu mengakomodir konsep kepemimpinan yang mempunyai spektrum luas, termasuk mencakup pendekatan perilaku, pendekatan situasional, sekaligus pendekatan kontingentasi. Oleh karena itu, penelitian ini memusatkan pada konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional.

a). Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transaksional mendasarkan diri pada prinsip pertukaran maka kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) berdasarkan prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan

untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan dimasa mendatang. Sebaliknya, pemimpin transaksional memusatkan pada pencapaian tujuan atau sasaran, namun tidak berupaya mengembangkan tanggung jawab dan wewenang bawahan demi kemauan bawahan. Perbedaan tersebut menyebabkan konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional diposisikan pada suatu continuum dimana keduanya berada pada ujung yang berbeda (Dviret.al., 2002: 735-744).

Humphreys (2002: 478-502) menegaskan bahwa hubungan antara atasan dengan bawahan dalam konteks kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar pertukaran komoditas (pertukaran imbalan secara ekonomis), tapi sudah menyentuh sistem nilai (*value system*).

Lebih jauh, pemimpin yang mempunyai *idealized influence* selain mampu mengubah pandangan bawahan tentang apa yang penting untuk dicapai pada saat ini maupun masa mendatang (visi), juga mau dan mampu berbagi resiko dengan bawahan, teguh dengan nilai, prinsip, dan pendiriannya, sehingga bawahan percaya, loyal, dan menghormatinya.

Idealized influence merupakan dimensi terpenting kepemimpinan transformasional karena memberikan inspirasi dan membangkitkan motivasi bawahan (secara emosional) untuk menyingkirkan kepentingan pribadi demi pencapaian tujuan bersama (Humphreys, 2002; Rafferty & Griffin, 2004: 487-502).

Inspirational motivation menurut Humphreys (2002) serta Rafferty dan Griffin (2004: 329-354) memiliki korelasi yang erat dengan *idealized influence*. Seperti dijelaskan sebelumnya, pemimpin transformasional memberi inspirasi kepada bawahan untuk memusatkan perhatian pada tujuan bersama dan melupakan kepentingan pribadi. Inspirasi dapat diartikan sebagai tindakan atau kekuatan untuk menggerakkan emosi dan daya pikir orang lain (Rafferty & Griffin, 2004: 329-354).

Keeratan dua dimensi ini mendorong munculnya pandangan untuk menyatukan kedua dimensi ini dalam satu konstruk. Namun dalam penelitian ini, *idealized influence* dan *inspirational motivation* diposisikan sebagai dua konstruk yang berbeda dimana *idealized influence* mempunyai makna yang lebih dalam daripada *inspirational motivation*, atau dengan kata lain, *inspirational motivation* merupakan sisi luar atau perwujudan *idealized influence* (Humphreys, 2002; Rafferty & Griffin, 2004: 350).

Inspirational motivation berbentuk komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama.

Peneliti berpandangan bahwa *intellectual stimulation* pada prinsipnya memacu bawahan untuk lebih kreatif dan inovatif dalam memahami dan memecahkan masalah. Bawahan didorong untuk meninggalkan cara-cara atau metode-metode lama dan dipacu untuk memberikan ide dan solusi baru. Bawahan bebas menawarkan metode baru dan setiap ide baru tidak akan mendapat kritikan atau celaan. Sebaliknya pemimpin berusaha meningkatkan moral bawahan untuk berani berinovasi. Pemimpin bersikap dan berfungsi membina dan mengarahkan inovasi dan kreativitas bawahan.

Individualized consideration atau perhatian pribadi mengarah pada pemahaman dan perhatian pemimpin pada potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap bawahannya. Pemimpin menyadari perbedaan kemampuan, potensi, dan juga kebutuhan bawahan. Pemimpin memandang setiap bawahannya sebagai aset organisasi. Oleh sebab itu, pemahaman akan potensi dan kemampuan setiap bawahannya memudahkannya membina dan mengarahkan potensi dan kemampuan terbaik setiap bawahan.

b). Kemampuan Transaksional

Kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) mendasarkan diri pada prinsip transaksi dan pertukaran antara pemimpin dengan bawahan. Pemimpin memberikan imbalan atau penghargaan tertentu (misalnya, bonus) kepada bawahan jika bawahan mampu memenuhi harapan pemimpin (misalnya, kinerja karyawan tinggi). Di sisi lain, bawahan berupaya memenuhi harapan pemimpin disamping untuk memperoleh imbalan atau penghargaan, juga untuk menghindarkan diri dan sanksi atau hukuman.

Di sini tercipta hubungan mutualisme dan kontribusi kedua belah pihak akan memperoleh. Sarros dan Santora (2001: 390) menyebutkan bahwa imbalan yang dikejar dua belah pihak lebih bersifat ekonomi. Kebutuhan fisik dan materi bawah berusaha dipenuhi oleh pemimpin dan sebagai balasannya, pemimpin memperoleh imbalan berupa performa bawahan yang tinggi.

Waldman et.al., (2002: 134-143) mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional beroperasi pada sistem atau budaya yang sudah ada dan tujuannya adalah memperkuat strategi, sistem, atau budaya yang sudah ada, bukan bermaksud untuk mengubahnya. Oleh sebab itu, pemimpin transaksional selain berusaha memuaskan kebutuhan bawahan untuk membeli performa, juga memusatkan perhatian pada penyimpangan, kesalahan, atau kekeliruan bawahan dan berupaya melakukan tindakan korektif. Kepemimpinan transaksional paling banyak ditemui dalam kehidupan sehari-hari sehingga berkembang menjadi paradigma praktek kepemimpinan dalam organisasi.

Jika terjadi penyimpangan, pemimpin tidak segan menjatuhkan sanksi kepada bawahan. Pemimpin dengan sifat seperti ini akan cenderung mengawasi bawahan dengan ketat dan segera melakukan tindakan

korektif apabila muncul penyimpangan kekeliruan, atau kesalahan. Sementara pada *passive management by exception*, pemimpin menghindari tindakan korektif atau keributan dengan bawahan selama tujuan dan sasaran yang disepakati bersama tercapai (Bass et al., 2003: 203; Humphreys, 2002: 492).

Karakter *contingent reward* menggambarkan hubungan timbal balik yang positif antara pemimpin dengan bawahan, karena pemimpin memberikan penjelasan dari pengarahan dalam proses mencapai tujuan sebagai upaya memacu performa bawahan. Di sisi lain, bawahan terdorong untuk mengerahkan kemampuan terbaik karena besar kecilnya imbalan akan tergantung pada sejauhmana mereka mencapaitujuan. Sebaliknya, *management by exception* (aktif maupun pasif) menurut Yammarino et al., (2000: 95) dapat berdampak negatif terhadap kinerja bawahan karena bawahan takut membuat kesalahan untuk menghindari sanksi sehingga merasa bekerja di bawah tekanan. Kondisi ini menyebabkan proses organisasi tidak akan berjalan efektif.

Sedangkan *passive management by exception* tidak mendorong bawahan untuk bekerja dengan giat. Selama target tercapai dan sistem organisasi berjalan sebagaimana mestinya maka semua orang merasa bahagia. Tidak ada petualangan atau tantangan baru dalam bekerja. Kondisi tersebut akan membawakejenuhan pada bawahan sehingga kinerja organisasi tidak akan maksimal (Sarros&Santora, 2001: 385).

Berdasarkan pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa indikator kepemimpinan untuk transformasional adalah :

- a. Kemampuan memimpin terhadap bawahan untuk memenuhi tugas,
- b. Memberikan kekuasaan positif untuk memperluas tanggung jawab,
- c. Mempunyai pengaruh ideal atau visi dan inovasi,
- d. Mau berbagi resiko dengan bawahan,
- e. Cara berkomunikasi dengan bawahan.

Dan untuk kepemimpinan transaksional yaitu :

- a. *Contingent reward*,
- b. *Management by exception* (aktif maupun pasif) terhadap bawahan yang melakukan kesalahan.

Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan, bahwa kepemimpinan adalah hubungan antara pimpinan dengan yang dipimpin, mempunyai konsep transaksional dan tranformasional sebagai proses mempengaruhi aktivitas suatu organisasi dalam menetapkan dan mencapai tujuan.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan terjemahan dari bahasa Inggris "*Organizational Culture*". Pengertian secara umum adalah sebagai adat istiadat, tata cara, nilai yang hidup dalam suatu kelompok tertentu. Budaya merupakan lingkungan kepercayaan, adat istiadat, pengetahuan dan praktek yang diciptakan manusia. Budaya adalah perilaku konvensi oral masyarakatnya, dan ia mempengaruhi semua tindakan seseorang meskipun sebagian besar tidak disadari.

Budaya akan meningkatkan terhadap komitmen organisasi dan meningkatkan karyawan, budaya akan dapat mengurangi *kedwigtian*, budaya akan menuntut kearah yang penting bagi organisasi. Budaya yang kuat merupakan tekanan yang cukup besar bagi karyawan untuk dapat menyesuaikan dirinya sehingga organisasi akan membatasi rentang nilai dan gaya yang dapat diterima.

Budaya organisasi merupakan sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan.

Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan. Lebih lanjut dikatakan bahwa didalam pertumbuhan perusahaan dan produk *knowledge-based* yang memuaskan, pengendalian dan pemahaman budaya perusahaan suatu organisasi merupakan kunci tanggung jawab pimpinan, seperti halnya sebagai suatu alat yang vital bagi manajemen jika ingin mencapai kinerja yang tinggi.

Shane dan Glinow (2008:460) mendefinisikan budaya organisasi; "*Organizational culture consist the values and assumptions shared within an organization. It defines what is important and unimportant in the company and consequently directs everyone in the organization towards the right way of doing things*" (Budaya organisasi terdiri dari nilai-nilai dan asumsi-asumsi yang dipahami bersama dalam sebuah organisasi dan sebagai konsekuensinya dia menentukan setiap orang dalam organisasi menuju jalan yang benar)

Schein dan Ndraha (2002: 43) memberikan definisi budaya organisasi sebagai: *A pattern of shared basic assumption that the group learned a sit solved its problems of external adaptation and internal integration, that was worked we enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new member as the correct way to precise, think and fell in relation to these problems.* Yang maksudnya adalah budaya

organisasi merupakan pola seperangkat asumsi dasar yang diterima satu kelompok setelah terbukti bahwa asumsi tersebut mampu menyelesaikan masalah adaptasi (keluar) dan alat integrasi (ke dalam) dan asumsi tersebut telah terbukti valid dan karenanya diteruskan kepada anggota kelompok yang baru sebagai cara memandang dan menganalisa masalah-masalah tersebut.

Setiap budaya organisasi dapat dikembangkan melalui individu-individu di dalam organisasi saat anggota organisasi secara perorangan ataupun bersamaan dapat menghadapi dan mengatasi faktor-faktor eksternal dan internal. Hellriegel et al., (2008: 548-549) mengatakan bahwa setiap budaya organisasi terbentuk guna merespon dua tantangan utama organisasi, yaitu adaptasi eksternal dan kelangsungan hidup, dan integritas internal.

Adaptasi eksternal dan survival dilakukan oleh organisasi untuk mengenali perannya pada lingkungannya dan dengan peran tersebut mengatasi perubahan lingkungan. Hal ini melibatkan:

- a. Misi dan strategi, yaitu mengidentifikasi misi organisasi dan strategi untuk pelaksanaannya;
- b. Tujuan, tujuan organisasi secara spesifik harus ditetapkan;
- c. Sarana, yaitu upaya yang digunakan untuk mencapai tujuan, termasuk struktur organisasi dan sistem rewards;
- d. Pengukuran (*measurement*), yaitu kriteria untuk mengukur keberhasilan individu dan kelompok dalam mencapai tujuan organisasi.

Integrasi internal terkait dengan penciptaan dan pemeliharaan hubungan kerja yang efektif diantara anggota organisasi. Integrasi internal melibatkan:

- a. Bahasa dan konsep, yaitu identifikasi metode komunikasi dan pengembangan konsep penting bersama;
- b. Batasan kelompok dan tim, yaitu penciptaan kriteria keanggotaan kelompok dan tim;
- c. Wewenang (*power*) dan status, yaitu aturan tentang pemerolehan, pemeliharaan, dan hilangnya wewenang status;
- d. Reward and punishments, yaitu pengembangan sistem yang dapat merangsang terciptanya sikap yang diinginkan

Uraian di atas mengungkapkan bahwa budaya organisasi merupakan unsure penting dalam organisasi untuk mencapai tujuannya. Sebagaimana diketahui bahwa pencapaian tujuan sering terhalang oleh karena kurangnya *concern* terhadap lingkungan dan renggangnya integritas internal. Faktor lingkungan (*external*) dan integritas internal merupakan unsur utama dalam budaya.

Pembahasan tentang budaya organisasi tidak terlepas dari individu mengingat bahwa organisasi terbentuk melalui proses budaya yang diciptakan oleh faktor lingkungan. Oleh karena itu, sumber utama yang mempengaruhi budaya organisasi adalah individu, yaitu pegawai atau anggota organisasi setiap individu sebelum bergabung dengan suatu organisasi tertentu telah dipengaruhi oleh berbagai budaya yang telah membentuk tingkah laku sikap dan identitas pribadi, dan inilah yang dibawa ke dalam organisasi oleh masing-masing individu dalam Hatch (1997: 200).

Robbins (2001: 5 10-5 II) mengatakan bahwa budaya organisasi merujuk pada sistem makna bersama (*shared meaning*) yang dimiliki oleh anggotanya dan menjadi ciri pembeda dari organisasi lainnya. Sistem makna ini merupakan sekumpulan karakteristik kunci yang menggambarkan hakekat dari budaya organisasi, yaitu:

- a. *Innovation and risk taking*, tingkat dimana pegawai terdorong untuk berinovasi dan berani mengambil resiko dalam melakukan suatu kegiatan yang berhubungan dengan kerjanya didalam organisasi.
- b. *Attention to detail*, perhatian dan ketelitian pegawai terhadap detail-detail pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya
- c. *Outcome orientation*, tingkat dimana manajemen memfokuskan perhatian pada hasil (*outcome*), bukan pada teknik dan proses bagaimana mencapai dan memperoleh hasil tersebut.
- d. *People orientation*, pembuat keputusan oleh manajemen yang didasarkan pada pertimbangan atas dampak yang akan mempengaruhi individu-individu didalam organisasi.
- e. *Team orientation*, tingkat dimana pekerjaan dilakukan berdasarkan kelompok bukan individu.
- f. *Aggressiveness*, pegawai didorong untuk agresif, tidak santai dalam melaksanakan tugas.
- g. *Stability*, organisasi akan mengutamakan kestabilan daripada pertumbuhan.

Masing-masing karakteristik ini berada dalam satu kesatuan, dari tingkat rendah menuju ketinggian yang lebih tinggi. Menilai suatu organisasi dengan menggunakan ketujuh karakter ini menghasilkan gambaran mengenai budaya organisasi tersebut. Gambaran tersebut kemudian menjadi dasar untuk perasaan saling memahami yang dimiliki anggota organisasi mengenal organisasi mereka, bagaimana segala sesuatu dikerjakan berdasarkan pengertian bersama tersebut, dan cara-cara organisasi seharusnya bersikap.

Para karyawan membentuk suatu persepsi subyektif terhadap keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim dan dukungan orang yang

kesemuanya ini menjadi budaya atau kepribadian organisasi. Persepsi yang mendukung kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan dengan dampak dari budaya yang kuat.

Penelitian atas budaya merupakan peran yang penting bagi pimpinan organisasi untuk menganalisis apa yang terjadi dengan apa yang diinginkan, hasil yang didapat dan penilaiannya dapat memberikan gambaran tentang kesenjangan dan situasi yang terjadi saat ini dengan yang diinginkan sebagai masukan yang baik bagi pimpinan organisasi untuk mencari solusi tentang kesenjangan tersebut.

Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan, bahwa budaya organisasi dipengaruhi individu merujuk pada sistem makna bersama yang dimiliki anggotanya, terdiri dari nilai-nilai dan asumsi-asumsi yang dipahami bersama guna merespon 2 tantangan utama yaitu adaptasi eksternal dan kelangsungan hidup, dan integritas internal dalam sebuah organisasi.

Kompetensi

Kemajuan pesat dalam ilmu pengetahuan dan teknologi telah mendorong perkembangan kemajuan, membuka masa depan untuk kearah yang lebih baik didalam kehidupan bermasyarakat. Setiap organisasi, instansi atau lembaga yangmemilikiyang dapatbersaing, karena kuncidari daya saingnya adalah manusia yang berkualitas sehingga mampu menciptakan keunggulan yang kompetitif. SeloSoemardjan dalam Sedarmayanti (2000 :121) mengutarakan bahwa manusia seutuhnya yang berkualitas adalah manusia pembangunan yang memiliki ciri sebagai berikut:

- a. Mempunyai kepercayaan atas dirinya sendiri, tidak boleh rendah diri yang menimbulkan sikap pasrah atau menyerah pada nasib, sehingga ia menjadi pasif atau apatis terhadap kemungkinan perbaikan nasibnya.
- b. Mempunyai keinginan yang kuat untuk memperbaiki nasibnya.
- c. Mempunyai watak yang dinamis, diantaranya:
 - 1) Memanfaatkan setiapkesempatan yang menguntungkan,
 - 2) Mampu memecahkan persoalan hidup yang dihadapi,
 - 3) Selalu siap dalam menghadapi perubahan sosial budaya yang terjadi dalam masyarakat.
- d. Bersedia serta mampu bekerja sama dengan pihak lain atas dasar pengertian dan penghormatan hak serta kewajiban masing-masing pihak.
- e. Mempunyai watak dan bermoral tinggi, antara lain: jujur, menepati janji, danpeka terhadap hak serta kepentingan pihak lain.

Tuntutan penguasaan kompetensi para pemegang jabatan menjadi sangatpenting dan perlu dirumuskan secara jelas, agar potensi yang dimiliki oleh pimpinan dan karyawan dapat bersinergi dengan visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

Banyak ahli yang berpendapat tentang kompetensi antara lain: Lyle Spencerr&Signe M. Spencer, (1993: 9) berpendapat bahwa kompetensi adalah karakteristik yang ada pada seseorang yang saling berhubungan berupa serangkaian tindakan yang efektif dan atau kinerja yang tinggi di dalam suatu pekerjaan tertentu.

Sedangkan Mitchel dalam (Antonius 2000: 28), mendefinisikan kompetensi merupakan serangkaian pengetahuan, keterampilan, kemampuan, ciri kepribadian serta pengetahuan yang akanmenghasilkan praktek manajemen yang efektif.

Ada empat batasan kompetensi yang dapat diidentifikasi yaitu:

- a. Karakteristik yang dapat mempengaruhi kinerja yang tinggi dan efektif dalam suatu pekerjaan. Ini berarti bahwa kompetensi akan dibuktikan dari kinerja seseorang;
- b. Kompetensi yang tinggi umumnya dihasilkan dari perilaku yang stabil yang pada akhirnya akan menghasilkan performansi kelompok kerja yang tinggi dalam lingkungan organisasi yang kompleks;
- c. Kompetensi pekerjaan adalah kemampuan untuk melakukan kegiatan dengan baik dalam suatu pekerjaan pada tingkatan kerjayang diterima oleh manajemen;
- d. Keterampilan pengetahuan dan pemahaman,kualitas dan atribut, serangkaian nilai yang dipercayai, serta sikap yang akan mendorong kinerja manajerial yang efektif pada situasi atau peran tertentu (digunakan oleh banyak penulis).

Sedangkan menurut Daiziel dalam (Helstawan 2008: 30) kompetensi didefinisikan sebagai "Suatu sifat dasar seseorang yang dengan sendirinya berkaitan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan secara efektif atau sangat berhasil". Ketidaksamaan dalam kompetensi-kompetensi inilah yang membedakan seorang pelaku unggul dari pelaku yang berprestasi rata-rata. Untuk mencapai kinerja rata-rata, diperlukan kompetensi batas (*threshold competencies*) atau kompetensi esensial.

Kompetensi dapat berupa tujuan, perangai, konsep, sikap, atau nilai, penguasaan masalah, atau keterampilan kognitif maupun keterampilan perilaku. Setiap sifat perorangan yang dapat diukur dan dihitung

dengan jelas dan ditunjukkan untuk membedakan pelaku unggul dari yang rata-rata. Sifat-sifat tersebut didefinisikan sebagai berikut:

- a. Motif;
- b. Perangai;
- c. Konsep diri Penguasaan masalah;
- d. Keterampilan kognitif/perilaku.

Menurut Richard Boyatzis dalam (Irwan 2008: 42) berpendapat bahwa kompetensi adalah "... *an underlying characteristic of an individual which is causally related to effective or superior performance*". Implikasi dari definisi tersebut yaitu suatu kompetensimengarah kepada kapasitas yang harus dimiliki karyawan untuk memenuhi persyaratan kerja baik untuk saat ini ataupun saat mendatang, sehingga yang dimaksud dengan kompetensi tidak hanya berhubungan dengan kinerja saat ini melainkan dapat juga digunakan untuk memprediksi kinerja masa mendatang.

Kompetensi dapat dibedakan menjadi dua yaitu:

- a. *Work based atau hard competencies* yang mengarah pada harapan terhadap kinerja, atau standar dan output yang harus dipenuhi seseorang melalui peranan-peranan tertentu. Karena itu *hard competencies* lebih mengacu pada dampak dari pada usaha, atau pengaruh daripada input.
- b. *Behavioral atau soft competencies* mengarah pada karakteristik seseorang yang terlihat pada saat melakukan pekerjaan termasuk didalamnya: *team working*, orientasi pencapaian tujuan, kepemimpinan dan perspektif strategik. Dari sudut pandang agama Islam, Abdullah Al-Mushlih dalam (Irwan 2008: 40) berpendapat bahwa kompetensi secara bahasa adalah kelayakan..

Kompetensi didefinisikan Woodruffe dalam (Helistiawan 2008: 80) sebagai seperangkat pola perilaku yang diperlukan pemegang jabatan, untuk dipraktikkan dalam sebuah posisi dalam rangka melaksanakan tugas-tugas dan fungsinya dengan kompeten. Kesepakatan Pakar sumber daya manusia di Johannesburg dalam (Helistiawan 2008: 80) mendefinisikan kompetensi adalah "seperangkat pengetahuan, keterampilan dan sikap saling terkait mempengaruhi sebagian besar jabatan (peranan atau tanggung jawab), berkorelasi dengan kinerja pada jabatan tersebut, dan dapat diukur dengan standar-standar yang dapat diterima, serta dapat ditingkatkan melalui upaya pelatihan dan pengembangan.

Sedangkan Homby dan Thomas dalam (Helistiawan 2008: 39) mendefinisikan kompetensi sebagai "pengetahuan, keterampilan, dan kualitas-kualitas manajer atau pemimpin yang efektif".

Menurut pendapat Mondy dalam (Helistiawan 2008: 85) kompetensi adalah kecakapan yang dimiliki seseorang yang akan membantunya dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Ada dua macam kompetensi, yaitu:

- a. Kompetensi manajerial, yaitu kecakapan untuk mendorong orang lain untuk melakukan tugas-tugasnya,
- b. Kompetensi teknis, yaitu kecakapan spesifik yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan lebih baik, lebih efisien dan lebih tepat waktu. Contoh kompetensi teknis adalah kecakapan memperbaiki komputer dan kemampuan membaca data-data keuangan.

Kompetensi masing-masing individu berbeda, karena kompetensi dapat ditentukan oleh dua factor, yaitu:

- a) Aptitude, yaitu kemampuan seseorang untuk menambah pengetahuan pengetahuannya dengan belajar,
- b) Ability, yaitu kemampuan seseorang untuk mengaplikasikan pengetahuan yang dimilikinya kedalam praktek-praktek tugasnya.

Dan seluruh uraian tentang teori-teori kompetensi yang diungkapkan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan pokok-pokok pengertian kompetensi, yaitu:

- a. Kompetensi adalah hal-hal yang mampu dilakukan seseorang, yang mencakup tiga unsur yang saling berkaitan yaitu:
 - 1) Atribut-atribut positif pemegang jabatan,
 - 2) Jabatan itu dijalankan dengan hasil efektif atau superior,
 - 3) Perilaku pemegang jabatan.
- b. Kompetensi menghasilkan kinerja yang efektif dan atau superior, hal ini berarti kompetensi memprediksi kinerja efektif dan atau kinerja yang superior. Kategori yang pertama disebut kompetensi Threshold, yaitu esensial untuk menjalankan sebuah pekerjaan, namun tidak berhubungan dengan kinerja yang superior. Kategori yang kedua disebut kompetensipembeda, yaitu berkorelasi secara dengan kinerja yang superior.
- c. Kompetensi merupakan perilaku yang didasari karakteristik fundamental. Definisi ini menekankan bahwa kompetensilah yang mendasari dan memfasilitasi demonstrasi perilaku yang terampil dan tepat guna sehingga dapat menghasilkan kinerja yang efektif atau superior.

- d. Kompetensi mengandung motivasi. Definisi ini bermakna adanya level motivasional pada kompetensi, bahwa dalam pengertian kompetensi terkandung keinginan atau kemauan dan kemampuan untuk mendemonstrasikan kinerja secara efektif.
- e. Kompetensi didasari oleh potensi intelektual. Definisi ini berimplikasi pada adanya aspek bawaan pada kompetensi, bahwa perkembangan kompetensi, bahwa perkembangan didukung dan dibatasi oleh potensi kecerdasan yang sifatnya melekat secara bawaan pada diri individu.

Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan, bahwa kompetensi adalah serangkaian pengetahuan, keterampilan, ciri kepribadian terkait dengan pelaksanaan suatu pekerjaan yang akan menghasilkan praktek manajemen yang efektif dan dapat diukur dengan standar-standar yang dapat diterima serta dapat ditingkatkan melalui upaya pelatihan dan pengembangan.

Kinerja Karyawan

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Di sisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan mempengaruhi kinerja.

Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti pertunjukan, daya guna, prestasi, hasil, sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja. Bernadin dan Russet (2003: 379) menyatakan bahwa "*performance is the record outcome produced on specified job function or activity during a specified time periode*". Kalimat tersebut apabila diterjemahkan berarti kinerja adalah catatan dampak yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan yang spesifik atau sebuah aktivitas selama periode waktu tertentu.

Kinerja menurut Stoner dalam (Ambar, 2003: 10). menyatakan bahwa kinerja adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, kelompok atau organisasi. Hal ini berarti bahwa kinerja terdiri dari tiga komponen yaitu kualitas, kuantitas dan efektivitas. Dimana diantara ketiga komponen ini tidak dapat dipisahkan antara yang satu dengan yang lainnya. Untuk itulah maka kinerja pegawai dapat dilihat dari kualitas, kuantitas dan efektivitas. Menurut Vroom dalam Alwi (2001: 198), menyatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah tingkat sejauhmana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya yang disebut "*level of performance*". Biasanya orang yang level performancenya tinggi disebut sebagai orang yang produktif dan sebaliknya orang yang level performancenya rendah atau tidak mencapai standart maka dapat dikatakan sebagai tidak produktif.

Kinerja atau prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan (*target, standart*, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati terlebih dahulu). Sedangkan menurut Mangkunegara dalam Alwi (2001: 140), menyatakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dapat dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja seseorang adalah kemampuan (*ability*) dan faktor *motivation*. Menurut model Vroomian dalam Alwi (2001: 159), *performance* kerja seseorang (*P*) merupakan fungsi dari interaksi perkalian motivasi (*M*) dan *Ability* (kecakapan = *K*), sehingga rumusnya $P = f(M \times K)$. Alasan dari hubungan perkalian ini adalah jika seseorang rendah pada salah satu komponennya, maka prestasi kerjanya pasti akan rendah pula.

Dengan kata lain seseorang yang *performance* kerjanya rendah, maka hal ini dapat merupakan hasil dari motivasi yang rendah atau kemampuannya tidak baik atau hasil kedua komponen motivasi dan kemampuan yang rendah.

Penilaian kinerja menurut Simamora (2002: 415-46), penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses dengan organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Lebih lanjut Mark C. Weig dalam Prawirosentono (2008: 214-216), mengatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses penilaian hasil kerja yang akan digunakan oleh pihak manajemen untuk memberi informasi kepada pegawai secara individual tentang mutu hasil pekerjaannya dipandang dari sudut kepentingan perusahaan. Menurut Handoko (1999: 138), penilaian kinerja hendaknya memberikan suatu gambaran yang akurat mengenai kinerja karyawan. Untuk dapat mencapai tujuan ini sistem-sistem penilaian harus berhubungan dengan pekerjaan, praktis, mempunyai standar dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan.

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan perusahaan secara keseluruhan. Kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara dalam Rahmat (2008: 100) kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas

sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Soeprihantono dalam Rahmat (2008) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standart, target/sasaran/kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

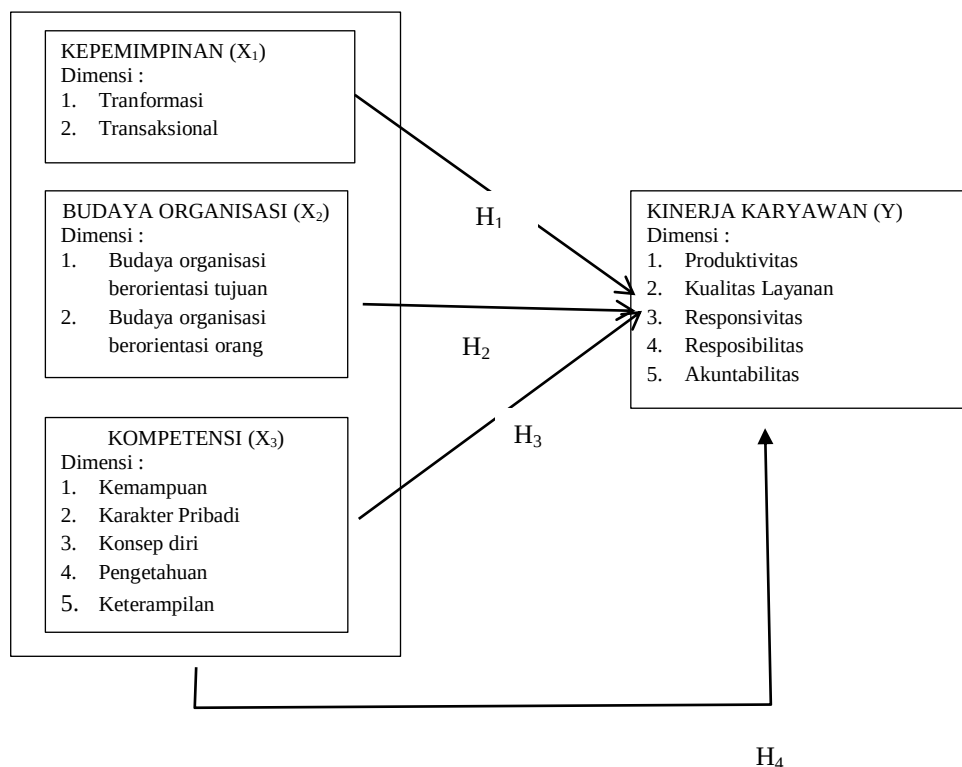
Sesuai dengan perkembangan zaman, dimana manajemen publik tidak hanya semakin berbasis kinerja maupun juga harus semakin akuntabel, kiranya akan sangat janggal apabila kinerja individual hanya diartikan sebagai cerminan dari perilaku tanpa peduli terhadap hasilnya.

Kinerja dilihat sebagai pencapaian tujuan dan tanggung jawab bisnis dan sosial dari perapektif pihak yang mempertimbangkan. Faktor pengetahuan meliputi masalah- masalah teknis, administrasi, proses kemanusiaan dan sistem. Sumber daya non manusia meliputi peralatan, pabrik, lingkungan kerja, teknologi, kapital dan dana yang dapat dipergunakan. Posisi strategis meliputi masalah bisnis atau pasar. kebijakan sosial, sumber daya manusia dan perubahan lingkungan. Proses kemanusiaan terdiri dari masalah nilai, sikap, norma, dan interaksi. Sementara itu struktur mencakup masalah organisasi, sistem manajemen, sistem informasi dan fleksibilitas.

Dalam usaha menentukan bagaimana peformance yang tinggi dalam suatu organisasi, Drucker yang dikutip oleh Kathryn M. Bathrol, dkk (1995: 25) menunjukkan bahwa: "*performance actually comprises two important dimension effectiveness and efficiency. Effectiveness is the ability to choose appropriate goal and achieve theireffectiveness, that has two parts. First, goals must be appropriate and second, those goal must be achieved. Efficiency, on the other hand is the ability 10 make the best use of available resources in the process of the reaching goal*". (Kinerja yang tepat terdiri dari dua bagian penting efektif dan efisien. Efektif adalah kemampuan memilih tujuan yang tepat dan mereka mencapai efektif. Efektif menjadi dua bagian, tujuan harus tepat dan harus tercapai/sukses. Di lain pihak efisiensi adalah kemampuan untuk menggunakan sumber daya yang tersedia secara baik didalam proses untuk mencapai sasaran).

Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan, bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya secara kualitas dan kuantitas serta terdiri dari dua bagian penting yaitu efektif dan efisien.

Kerangka Pemikiran



Keterangan :

- X₁ : Variabel Kepemimpinan
- X₂ : Variabel Budaya Organisasi
- X₃ : Variabel Kompetensi
- Y : Variabel Kinerja Karyawan

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajianteori dan kerangka berpikir sebagaimana dimaksud diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- a. Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dalam organisasi
- b. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dalam organisasi
- c. Terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan dalam organisasi
- d. Terdapat pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan kompetensi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan dalam organisasi

Objek Penelitian

Untuk Penelitian penulis lakukan :

Tempat : PT. Unilab Perdana Jakarta

Alamat : Jl. Ciledug Raya No. 10 Cipulir Kebayoran Baru Jakarta Selatan

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode survey dan alat pengujian data digunakan kuesioner, dalam penelitian ini data yang dianalisis merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada para responden, yakni para Kepala Divisi, Manager, Supervisor dan karyawan PT. Unilab Perdana Jakarta.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi Penelitian

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Unilab Perdana yang berjumlah 171 orang yang terdiri dari karyawan tetap 125 orang, karyawan kontrak 46 orang. Dalam penelitian memakai sampel dengan populasi jenuh sebesar 88 karyawan PT. Unilab Perdana Jakarta.

Sampel Penelitian

Dalam penelitian ini tidak digunakan teknik penarikan sampel random terhadap 88 karyawan.

Desain Penelitian

Konseptual

Berdasarkan teori-teori sebelumnya, maka dapat disimpulkan menurut peneliti adalah sebagai berikut

- 1) **Kepemimpinan**
Kepemimpinan adalah hubungan antara pimpinan dengan yang dipimpin, mempunyai konsep transaksional dan tranformasional sebagai proses mempengaruhi aktivitas suatu organisasi dalam menetapkan dan mencapai tujuan
- 2) **Budaya Organisasi**
Budaya organisasi dipengaruhi individu merujuk pada sistem makna bersama yang dimiliki anggotanya, terdiri dari nilai-nilai dan asumsi-asumsi yang dipahami bersama guna merespon 2 tantangan utama yaitu adaptasi eksternal dan kelangsungan hidup, dan integritas internal dalam sebuah organisasi
- 3) **Kompetensi**
Kompetensi adalah serangkaian pengetahuan, keterampilan, ciri kepribadian terkait dengan pelaksanaan suatu pekerjaan yang akan menghasilkan praktek manajemen yang efektif dan dapat diukur dengan standar-standar yang dapat diterima serta dapat ditingkatkan melalui upaya pelatihan dan pengembangan.
- 4) **Kinerja**
Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya secara kualitas dan kuantitas serta terdiri dari dua bagian penting yaitu efektif dan efisien.

Operasional Variabel

Berdasarkan kerangka pemikiran dan hipotesis yang telah disajikan sebelumnya, maka variabel penelitian terdiri dari 2 (dua), yaitu variabel bebas (X) dan variabel terkait (Y), dimana kepemimpinan (X_1), budaya organisasi (X_2) dan kompetensi (X_3) dinyatakan variabel bebas (X) dan kinerja karyawan dinyatakan sebagai variabel terkait (Y).

Untuk menghindari kesalahpahaman antara kedua variabel tersebut maka diberikan definisi konsep dari masing-masing variabel tersebut.

Variabel Kepemimpinan (X_1)

Kepemimpinan memiliki 2 dimensi yaitu transformasi dan transaksional. Transformasi memiliki 5 indikator yaitu kemampuan memimpin, kekuasaan positif, mempunyai pengaruh, mau berbagi resiko dan cara komunikasi. Sedangkan transaksional memiliki 2 indikator yaitu *contingent reward* dan *management by exception*

- 1) Variabel budaya organisasi (X_2)
Budaya Organisasi memiliki 2 dimensi yaitu budaya organisasi berorientasi tujuan dan budaya organisasi berorientasi orang. Dimana budaya organisasi berorientasi tujuan memiliki indikator 4 indikator yaitu inovasi dan pengambilan resiko, perhatian kepada detail, agresivitas dan stabilitas. Untuk budaya organisasi berorientasi orang memiliki indikator orientasi hasil dan orientasi tim.
- 2) Variabel kompetensi (X_3)
Kompetensi memiliki 3 dimensi yaitu keterampilan, profesionalisme dan integrasi. Dimana keterampilan memiliki indikator komitmen terhadap organisasi, profesionalisme memiliki indikator pemecahan masalah dan integrasi memiliki indikator penyesuaian terhadap perubahan.
- 3) Variabel Kinerja (Y)
Kinerja memiliki 2 dimensi yaitu keahlian dan akuntabilitas dan dedikasi, dimana keahlian dan akuntabilitas memiliki indikator prestasi kerja dan dedikasi memiliki indikator tanggung jawab.

Instrumen

Untuk mengoperasionalkan variabel-variabel kedua konsep yang diteliti maka dapat dijabarkan dalam tabel instrumen penelitian sebagai berikut:

Tabel 2. Instrumen Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator
Kepemimpinan (Humphreys, 2002:478)	1. Transformasi	1. Kemampuan memimpin 2. Kekuasaan positif 3. Mempunyai pengaruh 4. Mau berbagi resiko 5. Cara berkomunikasi
	2. Transaksional	1. <i>Contingent reward</i> 2. <i>Management by exception</i>
Budaya Organisasi (Robbins, 2002:279)	1. Budaya organisasi berorientasi tujuan	1. Inovasi dan pengambilan resiko 2. Perhatian kepada detail 3. Agresivitas 4. Stabilitas
	2. Budaya organisasi berorientasi orang	1. Orientasi hasil 2. Orientasi tim
Kompetensi (Helistiawan, 2008:80)	1. Kemampuan 2. Karakter Pribadi 3. Konsep diri 4. Pengetahuan 5. Keterampilan	1. Kemampuan pekerjaan 2. Objektif, Jujur, Proaktif 3. Kerja keran dan pantang menyerah 4. Penguasaan dimensi pekerjaan 5. Keterampilan komunikasi, aplikasi computer dan teknis pekerjaan
Kinerja (Levin dkk, 1990:212)	1. Produktivitas 2. Kualitas layanan 3. Responsivitas 4. Responsibilitas 5. Akuntabilitas	1. Kuantitas produk/jasa 2. Mutu pelayanan 3. Memberi tanggapan 4. Pelaksanaan kegiatan 5. Tanggung jawab

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan adalah data primer dan sekunder. Data primer dikumpulkan dari tiap karyawan yang dijadikan responden dengan melakukan wawancara terstruktur menggunakan kuesioner dan wawancara mendalam. Kuesioner ini terdiri dari pertanyaan-pertanyaan tertutup dan terbuka yang isinya mengacu pada aspek-aspek yang dikaji. Khusus untuk pengambilan data yang diperoleh dari kuesioner, item kuesioner diberi pembobotan skor 1 sampai dengan 5 pada setiap pilihan jawaban.

Alasan peneliti menggunakan skala likert 1-5 adalah skala yang menunjukkan seberapa kuat tingkat setuju atau tidak setuju terhadap suatu pernyataan (McDaniel dan Gates, 2013: 315). Ada tiga alasan peneliti menggunakan skala *Likert*. Alasan pertama adalah karena memudahkan responden untuk menjawab kuisisioner apakah setuju atau tidak setuju (Malhotra, 2012: 308). Alasan kedua adalah mudah digunakan dan mudah dipahami oleh responden (McDaniel dan Gates, 2013:307). Alasan ketiga adalah secara visual menggunakan skala *Likert* lebih menarik dan mudah diisi oleh responden (Sugiyono, 2009: 96).

Data sekunder dikumpulkan melalui penelusuran dokumen dari organisasi, sedangkan studi kepustakaan yang dipakai oleh peneliti yang mempelajari diktat kuliah, dan buku-buku yang berhubungan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian ini.

Analisis Regresi Sederhana

Analisis Pengaruh Kepemimpinan (X_1) atas Kinerja Karyawan(Y)

a. Koefisien determinasi (nilai r^2)

Tabel. 3. Nilai Koefisien Determinasi Variabel Kepemimpinan atas Variabel Kinerja Karyawan(R^2).

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,433 ^a	,187	,178	3,95179	,187	19,805	1	86	,000	1,526

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Angka koefisien korelasi kepemimpinan atas kinerja karyawan sebesar 0,433, artinya mempunyai hubungan yang positif dan cukup kuat. Angka R^2 atau koefisien determinasi adalah 0,187. Hal ini berarti 18,7% variasi dari Kinerja karyawan dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan atau pengaruh terhadap kepemimpinan, sedangkan sisanya 100% - 18,7% = 81,3% dijelaskan oleh sebab-sebab lain.

b. Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi Kepemimpinan atas Kinerja Karyawan.

1) Uji t

Uji t dilakukan untuk menguji signifikansi seberapa pengaruh variabel kepemimpinan atas variabel kinerja karyawan. Adapun hipotesa pada uji t adalah :

$H_0 : b_1 \leq 0$ variabel kepemimpinan, tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

$H_a : b_1 > 0$ variabel kepemimpinan, berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Dasar pengambilan keputusan : Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak.

Dengan program *software SPSS* didapatkan nilai t hitung dan signifikansinya.

Tabel 4. t -Hitung dan Signifikansi Variabel Kepemimpinan (X_1) atas Kinerja Karyawan (Y).

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	34,160	4,524		7,551	,000		
Kepemimpinan	,383	,086	,433	4,450	,000	1,000	1,000

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan SPSS Versi 20

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai t hitung untuk variabel Kepemimpinan = 4,450 Untuk $df = n-2 = 88-2 = 86$ dengan signifikansi (α) 0,05 dan diperoleh $t_{tabel} = 1,657$. Maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ (4,450 > 1,657), maka H_a diterima artinya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT.Unilab Perdana Jakarta.

Dari analisa uji t , dapat diprediksi besarnya nilai variabel terikat kinerja karyawan melalui persamaan regresi yaitu

$$Y = 34,160 + 0,383X_1$$

Angka konstanta 34,160 menyatakan apabila tidak ada pengaruh dari variabel kepemimpinan (X_1) pada dasarnya variabel kinerja karyawan (Y) sudah mempunyai nilai sebesar 34,160 dan angka koefisien regresi 0,383 menjelaskan bahwa setiap penambahan satu nilai variabel kepemimpinan (X_1) akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,383 kali pada konstanta.

2) Uji linieritas persamaan regresi

Hipotesis penelitian untuk uji linieritas adalah sebagai berikut:

H_0 : Model Regresi linier atau $F_{hitung} \leq F_{tabel}$

H_a : Model Regresi tidak linier $F_{hitung} > F_{tabel}$

Kriteria pengujian untuk linieritas adalah tolak bahwa model regresi linier jika F_{hitung} untuk tuna cocok lebih besar dari harga F_{tabel} dengan derajat kebebasan pembilang $k - 2$ dan dk penyebut $n - k$ pada taraf signifikan pada $\alpha = 0,05$.

Tabel 5. Linieritas Hitung dan Signifikansi Variabel Kepemimpinan (X_1) atas Variabel Kinerja karyawan (Y).

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Karyawan * Kepemimpinan	(Combined)	630,091	19	33,163	2,206	,009
	Between Groups	309,284	1	309,284	20,574	,000
	Deviation from Linearity	320,807	18	17,823	1,186	,298
	Within Groups	1022,227	68	15,033		
	Total	1652,318	87			

Uji linieritas persamaan regresi diperoleh $F_{hitung} = 1,186$ sedangkan dengan derajat kebebasan diperoleh harga $F_{table} (0,05) = 3,32$ atau $F_{hit} (1,286) < F_{tabel} (3,32)$. Oleh karena F_{hitung} lebih kecil dari F_{table} maka dapat disimpulkan bahwa model persamaan regresi kepemimpinan atas kinerja karyawan berbentuk linier.

Berdasarkan pengujian signifikan dan linieritas pada tabel dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi $\hat{Y} = 34,160 + 0,383X_1$, sangat signifikan dan linier, berarti persamaan $\hat{Y} = 34,160 + 0,383X_1$, dapat meramal pengaruh Y oleh X_1 . Persamaan regresi tersebut maknanya dapat dinyatakan bahwa setiap satu skor kepemimpinan akan diikuti oleh kenaikan skor kinerja karyawan sebesar 0,383 pada konstanta 34,160.

Analisis Pengaruh Budaya Organisasi (X_2) atas Kinerja Karyawan (Y)

a. Koefisien determinasi (nilai r square)

Tabel 6. Nilai Koefisien Determinasi Variabel Budaya Organisasi atas Variabel Kinerja karyawan (R square).

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. Change	
1	,485 ^a	,235	,226	3,83383	,235	26,416	1	86	,000	1,536

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Angka koefisien korelasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,485, artinya mempunyai hubungan yang positif dan cukup kuat.

Angka R square atau koefisien determinasi adalah 0,235. Hal ini berarti 23,5 % variasi dari kinerja karyawan dijelaskan oleh variabel budaya organisasi atau kontribusi budaya organisasi atas kinerja karyawan, sedangkan sisanya $100\% - 23,5\% = 76,5\%$ dijelaskan oleh sebab-sebab lain.

b. Uji Signifikansi dan Linieritas Budaya Organisasi atas Kinerja karyawan.

1) Uji t

Uji t dilakukan untuk menguji signifikansi seberapa pengaruh variabel Budaya Organisasi variabel terikat kinerja karyawan. Adapun hipotesa pada uji t adalah :

$H_0 : b_2 \leq 0$ variabel budaya organisasi, tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

$H_a : b_2 > 0$ variabel budaya organisasi, berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Dasar pengambilan keputusan : Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak.

Dengan program *software SPSS* didapatkan nilai t hitung dan signifikansinya.

Tabel 7. t -Hitung dan Signifikansi Variabel Budaya Organisasi (X_2) atas Variabel Kinerja Karyawan (Y).

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	31,221	4,490		6,953	,000		
Budaya Organisasi	,510	,099	,485	5,140	,000	1,000	1,000

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan SPSS Versi 20

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai t hitung untuk variabel Budaya organisasi = 5,140. Untuk $df = n-2 = 88-2 = 86$, dengan signifikansi (α) 0,05 dan uji dua sisi diperoleh $t_{tabel} = 1,657$. $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($5,140 > 1,657$), maka H_a diterima artinya budaya organisasi berpengaruh signifikan atas kinerja karyawan.

Dari analisa uji t, dapat diprediksi besarnya nilai variabel terikat kinerja karyawan melalui persamaan regresi yaitu $Y = 31,221 + 0,510 X_2$

Angka konstanta 31,221 menyatakan apabila tidak ada pengaruh dari variabel budaya organisasi (X_2) pada dasarnya variabel kinerja karyawan (Y) sudah mempunyai nilai sebesar 31,221 dan angka koefisien regresi 0,510 menjelaskan bahwa setiap penambahan satu nilai variabel budaya organisasi (X_2) akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,510 kali pada konstanta 31,221.

2) Uji linieritas persamaan regresi

Hipotesis penelitian untuk uji linieritas adalah sebagai berikut:

H_0 : Model Regresi linier atau $F_{hit} < F_{tabel}$

H_a : Model Regresi tidak linier $F_{hit} > F_{tabel}$

Kriteria pengujian untuk linieritas adalah tolak bahwa model regresi linier jika F_{hitung} untuk tuna cocok lebih besar dari harga F_{table} dengan derajat kebebasan pembilang $k - 2$ dan dk penyebut $n - k$ pada taraf signifikan pada $\alpha = 0,05$.

Tabel 8. Linieritas Hitung dan Signifikansi Variabel Budaya Organisasi (X_2) atas Variabel Kinerja karyawan (Y).

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Karyawan * Budaya Organisasi	(Combined)	608,413	18	33,801	2,234	,009
	Linearity	388,266	1	388,266	25,664	,000
	Deviation from Linearity	220,148	17	12,950	,856	,625
	Within Groups	1043,905	69	15,129		
	Total	1652,318	87			

Uji linieritas persamaan regresi diperoleh $F_{hitung} = 0,856$ sedangkan dengan derajat kebebasan harga F_{table} masing-masing sebesar $F_{table} (0,05) = 3,165$ atau $F_{hit} (0,856 < F_{tabel} (3,165))$. Oleh karena F_{hitung} lebih kecil dari F_{table} maka dapat disimpulkan bahwa model persamaan regresi budaya organisasi atas kinerja karyawan berbentuk linier.

Berdasarkan pengujian signifikan dan linieritas pada tabel dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi $\hat{Y} = 31,221 + 0,510 X_2$ sangat signifikan dan linier, berarti persamaan regresi $\hat{Y} = 31,221 + 0,510 X_2$ dapat meramal variabel kinerja karyawan (Y) atas variabel budaya organisasi (X_2). Persamaan regresi tersebut maknanya dapat dinyatakan bahwa setiap satu skor budaya organisasi akan diikuti oleh kenaikan skor kinerja karyawan sebesar 0,198 pada konstanta 67,020.

1. Analisis Pengaruh Kompetensi (X_3) atas Kinerja Karyawan (Y)

a. Koefisien determinasi (nilai r square)

Tabel 9. Nilai Koefisien Determinasi Variabel Kompetensi atas Variabel Kinerja Karyawan (R square).

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. Change	
1	,629 ^a	,396	,389	3,40615	,396	56,419	1	86	,000	1,886

a. Predictors: (Constant), Kompetensi

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Angka koefisien korelasi kompetensi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,629, artinya mempunyai hubungan yang positif dan kuat. Angka R square atau koefisien determinasi adalah 0,396. Hal ini berarti 39,6% variasi dari kinerja karyawan dijelaskan oleh variabel kompetensi atau kontribusi kompetensi atas kinerja karyawan, sedangkan sisanya $100\% - 39,6\% = 60,4\%$ dijelaskan oleh sebab-sebab lain.

b. Uji Signifikansi dan Linieritas Kompetensi atas Kinerja karyawan.

1) Uji t

Uji t dilakukan untuk menguji signifikansi seberapa pengaruh variabel kompetensi atas variabel terikat kinerja karyawan. Adapun hipotesa pada uji t adalah

H_0 : $b_3 \leq 0$ variabel kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

H_a : $b_3 > 0$ variabel kompetensi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Dasar pengambilan keputusan : Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak.

Dengan program *software SPSS* didapatkan nilai t hitung dan signifikansinya.

Tabel 10. t-Hitung dan Signifikansi Variabel Kompetensi (X_3)
Kinerja karyawan (Y).

Terhadap Variabel

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	22,756	4,203		5,415	,000		
Kompetensi	,558	,074	,629	7,511	,000	1,000	1,000

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan SPSS Versi 20

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai t hitung untuk variabel kompetensi = 7,511. Untuk $df = n-2 = 88-2 = 86$, dengan signifikansi (α) 0,05 dan diperoleh t tabel = 1,657. maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ (7,511 > 1,657), maka H_a diterima artinya kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari analisa uji t, dapat diprediksi besarnya nilai variabel terikat kinerja karyawan melalui persamaan regresi yaitu $Y = 22,756 + 0,558X_3$

Angka konstanta 22,756 menyatakan apabila tidak ada pengaruh dari variabel kompetensi (X_3) pada dasarnya variabel kinerja karyawan (Y) sudah mempunyai nilai sebesar 22,756 dan angka koefisien regresi 0,558 menjelaskan bahwa setiap penambahan satu nilai variabel kompetensi (X_3) akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,558 kali terhadap konstanta 22,756

2) Uji linieritas persamaan regresi

Hipotesis penelitian untuk uji linieritas adalah sebagai berikut:

H_0 : Model Regresi linier atau $F_{hitung} < F_{tabel}$

H_a : Model Regresi tidak linier $F_{hitung} > F_{tabel}$

Kriteria pengujian untuk linieritas adalah tolak bahwa model regresi linier jika F_{hitung} untuk tuna cocok lebih besar dari harga F_{tabel} dengan derajat kebebasan pembilang $k - 2$ dan dk penyebut $n - k$ pada taraf signifikan pada $\alpha = 0,05$.

Tabel 11. Linieritas Hitung dan Signifikansi Variabel Kompetensi (X_3) Atas Variabel Kinerja karyawan (Y).

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Karyawan Kompetensi *	(Combined)		1016,146	21	48,388	5,020	,000
	Between Groups	Linearity	654,561	1	654,561	67,908	,000
		Deviation from Linearity	361,585	20	18,079	1,876	,030
		Within Groups	636,172	66	9,639		
	Total		1652,318	87			

Uji linieritas persamaan regresi diperoleh $F_{hitung} = 1,876$ sedangkan dengan derajat kebebasan diperoleh harga $F_{tabel} (0,05) = 3,165$ atau $F_{hitung} (1,876 < F_{tabel} (3,165))$. Oleh karena F_{hitung} lebih kecil dari F_{tabel} maka dapat disimpulkan bahwa model persamaan regresi kompetensi atas kinerja karyawan berbentuk linier.

Berdasarkan pengujian signifikan dan linieritas pada tabel dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi $\hat{Y} = 22,756 + 0,558X_3$ sangat signifikan dan linier, berarti persamaan regresi $\hat{Y} = 22,756 + 0,558X_3$ dapat meramal variabel kinerja karyawan (Y) oleh variabel kompetensi (X_3). Persamaan regresi tersebut maknanya dapat dinyatakan bahwa setiap satu skor kompetensi akan diikuti oleh kenaikan skor kompetensi sebesar 0,558 pada konstanta 22,756.

Analisis Regresi Berganda (Simulthan)

- Analisis Pengaruh Kepemimpinan (X_1), Budaya Organisasi (X_2), Kompetensi (X_3) atas Kinerja Karyawan (Y)
 - Koefisien determinasi (nilai Adjusted Rsquare)

Tabel 12. Nilai Koefisien Determinasi Variabel Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi atas Variabel Kinerja Karyawan (Adjusted R square)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. Change	
1	,663 ^a	,440	,420	3,31827	,440	22,021	3	84	,000	1,756

a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Budaya organisasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan Data Dengan SPSS Versi 20

Angka koefisien korelasi variabel kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi atas variabel kinerja karyawan sebesar 0,663, artinya mempunyai hubungan yang positif dan kuat secara bersama-sama.

Angka Adjusted R square atau koefisien determinasi adalah 0,420. Hal ini berarti 42% variasi dari kinerja karyawan dijelaskan oleh variabel kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi atas variabel kinerja karyawan atau kontribusi secara bersama-sama atau simultan terhadap kinerja karyawan, sedangkan sisanya 100 % - 42% = 58% dijelaskan oleh sebab-sebab lain.

Dengan program *software SPSS* didapatkan nilai t hitung dan signifikansinya.

b. Persamaan Regresi Berganda

Tabel 13. Persamaan Regresi Berganda Variabel Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kompetensi atas Kinerja Karyawan.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	17,302	4,730		3,658	,000		
Kepemimpinan	-,017	,098	-,019	-,176	,861	,547	1,828
Budaya Organisasi	,258	,105	,245	2,456	,016	,671	1,491
Kompetensi	,464	,093	,524	4,969	,000	,599	1,670

Dengan program *software SPSS* didapatkan nilai signifikansinya

$$Y = 17,302 - 0,017X_1 + 0,258X_2 + 0,464X_3$$

Dari persamaan regresi tersebut dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh yang negatif antara variabel kepemimpinan (X_1), dan budaya organisasi (X_2), kompetensi (X_3), berpengaruh positif dengan variabel kinerja karyawan (Y).

Intersep konstanta sebesar 17,302 merupakan merupakan nilai Variabel kinerja karyawan (Y) pada saat Variabel kepemimpinan (X_1), Variabel budaya organisasi (X_2), dan Variabel kompetensi (X_3), sama dengan nol, sehingga apabila tidak ada pengaruh Variabel kepemimpinan (X_1), Variabel budaya organisasi (X_2), dan Variabel kompetensi (X_3) maka kinerja karyawan telah mempunyai nilai 17,302.

Ditinjau dari besaran koefisien regresi, koefisien regresi untuk variabel kompetensi (X_3) sebesar 0,464 merupakan koefisien regresi parsial terbesar. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh paling besar terhadap Kinerja karyawan

c. ANOVA Test atau Uji F

Tabel 14. ANOVA Test Variabel Gaya Pimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi atas Kinerja Karyawan.

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	727,404	3	242,468	22,021	,000 ^b
Residual	924,915	84	11,011		
Total	1652,318	87			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Hasil uji F (ANOVA Test) selengkapnya terlihat pada tabel yang menunjukkan nilai Fhitung (22,021) > Ftabel (2,45) dengan signifikansi 0,000 maka H_0 ditolak. Hal ini berarti bahwa variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi atas Kinerja Karyawan secara simultan atau bersama-sama mempunyai pengaruh dan hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

d. Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi menunjukkan besarnya peranan dan kontribusi variabel independen dalam pembentukan variabel dependen, dalam hal ini adalah menunjukkan besarnya peranan dan kontribusi Budaya organisasi, Kepemimpinan dan Kompetensi kerja terhadap pembentukan kinerja karyawan, dan dinyatakan dalam angka prosentase.

Statistik uji yang dipakai adalah R^2 . Dengan menggunakan SPSS versi 20.0, diperoleh nilai statistik R^2 sebagai berikut:

Tabel 15. Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. Change	
1	,663 ^a	,440	,420	3,31827	,440	22,021	3	84	,000	1,756

a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Budaya organisasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Berdasarkan output di atas diperoleh nilai R^2 sebesar 0,663, artinya persentase sumbangan pengaruh variabel, Kepemimpinan, Budaya organisasi dan Kompetensi kerja terhadap pencapaian kinerja adalah sebesar 42%, atau dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi, Kepemimpinan dan Kompetensi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar **42%**, sedangkan sisanya sebesar 58% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh dari variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan dapat diuraikan dari korelasi masing-masing variabel tersebut yang secara rinci dijelaskan dibawah ini :

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT. Unilab Perdana, signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, tinggi kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan, jadi kepemimpinan mempunyai pengaruh yang rendah terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil koefisien regresi diketahui semakin tinggi kepemimpinan, maka kinerja karyawan akan menurun. Sebaliknya semakin rendah kepemimpinan maka kinerja karyawan akan meningkat.

Karyawan beranggapan bahwa siapapun pemimpinnya tidak berpengaruh terhadap kinerja mereka masing-masing. Secara rinci aspek-aspek kepemimpinan apa saja yang memiliki korelasi tinggi dengan variabel kinerja karyawan berdasarkan dapat dijelaskan sebagai berikut : variabel kepemimpinan baik pada dimensi transformasional dengan indikator yaitu adanya kemampuan memimpin, adanya kekuasaan yang positif, adanya pengaruh, adanya mau berbagi resiko dan cara berkomunikasi, dimensi transaksional dengan indikator yang adanya *contingent reward* dan *management by exception* tidak memberikan pengaruh yang signifikan di PT. Unilab Perdana.

Penelitian Terdahulu Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.

Widyatmini dan Luqman Hakim, Jurnal Ekonomi Bisnis No. 2 vol. 13, Agustus (2008), Hubungan kepemimpinan dengan kinerja pegawai dianalisis menggunakan regresi. Hasil pengolahan data ditunjukkan nilai signifikan sebesar 0,002, hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan secara signifikan berhubungan dengan kinerja pegawai. Nilai signifikansi lebih kecil dari 0,01, itu berarti bahwa hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai sangat signifikan. Tapi dilihat dari koefisien regresinya, yaitu sebesar 0,320, kepemimpinan mempunyai hubungan lemah dengan kinerja pegawai. Statistik ini menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja artinya semakin baik kepemimpinan maka kinerja pegawai juga semakin baik.

Pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sejalan dengan temuan Avolio, Zhu, Koh, dan Puja (2004), Bass, Avolio, Jung, dan Berson (2003), Bono dan Judge (2003), Kark, Shamir, dan Chen

(2003), Liao dan Chung (2007), Picollo dan Colquitt (2006), Schaubroeck, Lam dan Cha (2007), Wang Law, Hacket, Wang, dan Chen (2005). Mereka menemukan ada proses intervening dalam arah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Hasil pengujian pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Unilab Perdana, hasilnya adalah tidak sama dengan penelitian-penelitian sebelumnya.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel budaya organisasi pada dimensi budaya organisasi berorientasi tujuan dengan indikator inovasi dalam pengambilan resiko, perhatian kepada detail, agretivitas dan stabilitas dan dimensi budaya organisasi berorientasi orang dengan indikator orientasi hasil dan orientasi tim dapat memberikan pengaruh yang cukup tinggi, positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Unilab Perdana.

Budaya organisasi sebagai pembagian dalam sebuah organisasi termasuk aturan, norma dan nilai yang membentuk sikap dan tingkah laku para karyawan. Maka budaya organisasi berhubungan dengan kegiatan yang menyangkut hubungan antar individu dalam sebuah organisasi di PT. Unilab Perdana mempunyai memiliki budaya kerja yang tinggi dalam bertindak, melaksanakan aturan dan memiliki nilai-nilai yang dianut secara bersama yang dapat meningkatkan kinerja di PT. Unilab Perdana.

Penelitian Terdahulu Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Mengarrisan Sinaga (2008), Mangarrisan Sinaga melakukan penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi dan reward terhadap kinerja karyawan pada PT. Soelong Laoet Medan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan reward secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Soelong Laoet Medan. Nilai koefisien determinasi (R^2) diperoleh sebesar 84,4% di mana kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel independen budaya organisasi, dan reward sebesar 84,4% dan 15,6% dijelaskan oleh variabel independen lainnya yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Variabel yang dominan dan paling berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan adalah budaya organisasi.

Asfar Halim Dalimunthe (2009), Asfar Halim Dalimunthe melakukan penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Informasi Komunikasi dan Pengolahan Data Elektronik Kota Medan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dan dilanjutkan dengan menganalisa data, maka terdapat hubungan yang cukup kuat antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai sebesar 0,578. Hal ini berarti koefisien bersifat positif, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa ada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai dapat diterima.

Velly Angelia M (2011), Velly Anglia M dalam penelitiannya tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Regional VII Makassar (*Commitment to long term, customer first, caring meritocracy, cocreation of win win partnership dan collaborative innovation*) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dilihat dari nilai $R = 0,701$ dan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($8,492 > 2,427$). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan variabel caring meritocracy paling berpengaruh signifikan dengan $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $3,208 > 2,015$.

Hasil pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Unilab Perdana, hasilnya adalah sama dengan penelitian-penelitian sebelumnya.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel kompetensi pada dimensi keterampilan dengan indikator komitmen terhadap organisasi, profesionalisme dengan indikator pemecahan masalah dan integrasi dengan indikator penyesuaian terhadap perubahan sangat berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kompetensi kerja yang dijalankan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Sebaliknya semakin kurang baik kompetensi maka kinerja karyawan juga akan semakin berkurang.

Kinerja karyawan yang tinggi dapat dicapai jika seluruh elemen-elemen yang ada dalam perusahaan terintegrasi dengan baik, mampu menjalankan peranannya sesuai dengan kebutuhan dan keinginan karyawan. Oleh sebab itu diperlukan dukungan adanya kompetensi guna meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Kompetensi dan kinerja yang tinggi memberikan isyarat bahwa organisasi dikelola dengan baik dan secara fundamental akan menghasilkan perilaku manajemen yang efektif.

Penelitian terdahulu Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan.

Tati Setiawati (2009), Tati Setiawati berdasarkan hasil analisis dan pembahasan hasil penelitian maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut, bahwa hasil analisis mengenai kompetensi di FPTK UPI dipersiapkan tinggi, berdasarkan nilai rata-rata tanggapan responden, untuk tanggapan dengan nilai mean terkecil ada pada tanggapan pengembangan wawasan, baik substansial maupun tentang profesi atau pada

indikator mengenai kemampuan profesional. Kinerja FPTK dipersepsikan tinggi berdasarkan nilai rata-rata responden, untuk nilai men terkecil ada pada tanggapan mengenai memenuhi semua perkuliahan tepat pada waktunya.

Berdasarkan hasil analisis regresi menunjukkan kompetensi memiliki korelasi positif dengan kinerja. Selain itu kompetensi memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja, diketahui dari uji hipotesis secara parsial.

Hasil pengujian pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan di PT. Unilab Perdana, hasilnya adalah sama dengan penelitian-penelitian sebelumnya.

Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi secara simultan terhadap Kinerja Karyawan.

Variabel kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi dengan Kinerja Karyawan memiliki pengaruh yang kuat. Variabel kompetensi kerjamemiliki tingkat pengaruh yang dominan dibandingkan variabel lainnya. Kompetensi harus cukup mendalam dan merupakan bagian dan kepribadian seseorang dan dapat meramalkan perilaku di dalam beragam situasi maupun tugas. Saling hubungan berarti kompetensi menyebabkan atau memprediksi perilaku atau kinerja. Kriteria rujukan berarti bahwa kompetensi secara aktual meramalkan seseorang yang berperilaku baik atau buruk yang diukur dengan kriteria yang khusus atau standar.

Budaya Organisasi merupakan suatu penilaian anggota di dalam organisasi terkait pada peraturan, norma-norma dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku para karyawan dalam mencapai keberhasilan bersama.

Kepemimpinan adalah pandangan atas apa yang dilihat, didengar, dirasakan terhadap pimpinannya yang menimbulkan keinginan untuk mentauladannya, mencakup aspek : sifat pemimpin seperti hubungan dengan karyawan, tugas kepemimpinan adalah memberikan bimbingan arahan, dan dorongan kepada bawahan, dan peran kepemimpinan adalah dapat menciptakan suasana kerja kondusif dan memberikan penghargaan bagi karyawan yang memiliki tingkat produktivitas kerja tinggi.

Hasil yang diperoleh dari jawaban responden terhadap indikator dari variabel kepemimpinan yang mempunyai nilai tertinggi adalah pimpinan harus berfungsi sebagai panutan. Dan mempunyai nilai terendah pada pertanyaan pimpinan anda selalu memberikan kesempatan kepada anda untuk menyelesaikan tugas tidak tepat waktu. Artinya karyawan sangat mendambakan pimpinan yang dapat dijadikan sebagai panutan yang dampaknya dapat berpengaruh pada kinerja karyawan yang positif.

Hasil yang diperoleh dari jawaban responden terhadap indikator dari variabel kompetensi yang mempunyai nilai tertinggi setuju dalam membuat tata tertib. Dan mempunyai nilai terendah pada pertanyaan karyawan selalu mendapat kesempatan untuk mengisi kegiatan yang bermanfaat. Artinya karyawan siap dilibatkan dalam pembuatan tata tertib perusahaan dan siap untuk melaksanakannya.

Pada variabel kinerja yang mempunyai bahwa pimpinan selalu mengevaluasi tentang keterampilan karyawan dan mempunyai nilai terendah pada pertanyaan setiap tindakan pimpinan harus berupa bahan untuk dapat dijadikan panutan bagi karyawan.

Ketiga variabel ini yaitu Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi mempunyai hubungan atau korelasi kuat terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT. Unilab Perdana.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pada bab sebelumnya serta pembahasan yang disertai dengan teori-teori yang mendukung mengenai Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Unilab Perdana, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan hasil pengujian Kepemimpinan dengan Kinerja memiliki arah hubungan negatif, semakin tinggi kepemimpinan akan menurunkan kinerja Karyawan PT. Unilab Perdana sebaliknya semakin rendah kepemimpinan akan meningkatkan kinerja Karyawan PT. Unilab Perdana.
Hal ini disebabkan karena sering terjadi pengantian pemimpin secara periode pada struktur organisasi untuk pengembangan perusahaan. Sehingga Kepemimpinan tidak mempengaruhi kinerja karyawan.
- b. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Semakin tinggi / baik budaya organisasi akan meningkatkan kinerja Karyawan PT. Unilab Perdana sebaliknya semakin rendah budaya organisasi akan menurunkan kinerja Karyawan PT. Unilab Perdana.
- c. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan hasil pengujian tersebut Kompetensi kerja dengan Kinerja memiliki arah hubungan positif, semakin tinggi kompetensi kerja akan meningkatkan

kinerja Karyawan PT. Unilab Perdana sebaliknya semakin rendah kompetensi kerja akan menurunkan kinerja Karyawan PT. Unilab Perdana.

- d. Kepemimpinan, Budaya organisasi dan Kompetensi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja dengan nilai R^2 sebesar 0,420, artinya persentase sumbangan pengaruh variabel Kepemimpinan, Budaya organisasi dan Kompetensi kerja terhadap pencapaian kinerja adalah sebesar 42,0%, sedangkan sisanya sebesar 58,0% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti

Saran

Dari kesimpulan tersebut di atas, maka untuk mendapatkan kinerja karyawan yang tinggi maka diperlukan orang-orang yang mempunyai kompetensi tinggi dengan didukung oleh kepemimpinan dan budaya organisasi yang tinggi, misi dan tujuan organisasi yang jelas serta konsistennya untuk dapat menjalankan visi, misi tersebut dengan sungguh-sungguh. Adapun langkah-langkah yang harus dilakukan adalah :

- a. Untuk seluruh para karyawan PT. Unilab Perdana di antaranya :
 - 1) Setiap karyawan harus memahami betul dan dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditentukan oleh pimpinan.
 - 2) Setiap karyawan harus meningkatkan kemampuannya untuk dapat menyelesaikan permasalahan yang timbul dengan belajar dari kesalahan yang timbul untuk dapat memperbaiki kinerjanya.
 - 3) Perlu ditanamkan kepada seluruh karyawan, baik pimpinan maupun bawahan untuk menciptakan budaya organisasi sebagai sistem nilai bersama yang dapat dipahami dan diterima bersama, sehingga organisasi merasa bertanggung jawab untuk mengikuti budaya organisasi.
- b. Untuk pimpinan PT. Unilab Perdana beserta jajarannya di antaranya :
 - 1) Harus dapat memberikan dorongan kerja kepada bawahan, menjelaskan tugas kerja kepada bawahan, memberikan promosi kepada bawahan yang memiliki kinerja yang baik, dan memberikan teguran baik secara lisan dan tulisan kepada bawahannya yang tidak melaksanakan tugas yang sesuai dengan aturan yang berlaku.
 - 2) Membuat suatu pola manajemen pegawai serta aturan dan sanksi yang jelas untuk semua karyawan di PT. Unilab Perdana
- c. Bagi Penelitian Lebih Lanjut
Peneliti hanya meneliti tentang pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Unilab Perdana. Bagi peneliti yang akan melakukan penelitian pada masalah yang sama atau ada kaitan dengan permasalahan penelitian yang telah dilakukan oleh penulis disarankan dapat meneliti pula pada perusahaan lain dengan menambah variabel lain (kecerdasan emosi, motivasi kerja, ketrampilan kerja, balas jasa atau kompensasi). Dengan demikian hasil penelitian menjadi input yang sangat berharga dalam menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin, "Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif" BPFF, Yogyakarta, 2001
- Bass, B.M., B.J. Avolio, D.I. Jung & Y. Berson, "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, pp.2007-218, 2003.
- Bernadin, John H dan Joyce E.A Russel, "Human Resources Management", Mc Graw Hill, Inc, Singapore, 2003.
- Dvir, T. D. Eden, B.J. Avolio & B. Shamir, "Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment", *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 4, pp.735-744, 2002.
- Gibson J. L Ivancevich, JM & Donnelly, Jr. Jh, *Organization: "Behaviour Structure, Processes Homewood"*, Richard Dr, Irwin. Inc, 2008
- Handoko, T. Hani, "Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia", Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2000
- Helistiawan, Anton, "Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Imigrasi", Universitas Indonesia, 2008
- Hellriegel, Don et al., "Organization Behavior 8th Edition", Ohio : South westren Publishing, 2008

- Humphreys, J.H “Transformational leader behavior, proximity and successful services marketing”, *Journal of Services Marketing*, Vo. 16, No. 6, pp. 487-502, 2002.
- Irawan, Prasetya, “Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif Ilmi Sosial”, Depok, Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia, 2006.
- Levin, C Peter, G Frank, J, Thomson, “Publis Administration, Challanges, Choice and Consequences”, London: Foresman and Company, 2002.
- Locander, W.B., F. Hamilton, D. Ladik & J. Stuart, “Developing a leadership rich culture: The missing link to creating a market-tocused organization, *Journal of Market-Focused Management*, Vol.5, pp.149 - 163,2002.
- Lok, P. & J. Crawford, “The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership stye and job satisfaction in organizational change, and development”, *Leader & Organization Development Journal*, Vo. 20, No. 7, pp. 365-373, 2001.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung
- _____. 2009. *Evaluasi Kinerja SDM*. PT. Refika Aditama. Bandung
- Maryam, Nanik, “Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai PT. Asuransi Jasa Indonesia”, Universitas Diponegoro, Semarang, 2008.
- Mintorogo, Antonius, “Kepemimpinana Dalam Organisasi”, STIA LAN RI, Jakarta 2000.
- Nugroho, Rakhmat, “Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai”, Universitas Diponegoro, Semarang, 2008
- Ogbinna, E. & L.C. Harris “Leadership style, organizational culture and performamce: Empirical evidence from UK companies” *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, No. 4, pp. 766- 788, 2000.
- Prawirosentono, S, “ Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia ” BFE UGM, Yogyakarta, 2008
- Rafferty, A.E & M.A Griffin, “ Dimensions of transformational leadership : Conceptual and empiricial extensions ”, *Leadership Quarterly*, Vol. 15 pp. 329 354, 2004
- Robbin, Stephen P, “ The Administrative Process, Integrating Theory & Prattice ”, New Jersey : Prantice Hall, 2001
- Sarros, J.C & J.C. Santora, “ The transformational-transactional leadership model in practice, leadership & Organization Development Journal, Vol. 22, No. 8, pp 383-393, 2001
- Sulistiyani, Ambar Rosidah, “Manajemen Sumber Daya Manusia “, Jakarta, PT. Graha Ilmu, 2003
- Spencer, Lyle & Spencer, Signe M, *Competence At Work*, New York; John Wiley & Sons, inc, 1993
- Timpe, D, *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia, Kinerja*, Elek Media Komputindo, Jakarta, 2002
- Umar, Husein, *Riset Sumber Daya Manusia Organisasi*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 1999
- Waldman, D.A., G.G Ramirez, R.J House & P. Puranam, “Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty”, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 1, pp. 134-143,2002
- Xenikou, A. & A. Furnham, “A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture”, *Human Relations*, Vol. 49, No. 3, pp. 349-371, 1996.
- Yammarino, F.J., W.D. Spangler & B.M. Bass, “Transformational leader and performance: A longitudinal investigation”, *Leadership Quarterly*, Vol. 4, No. 1, pp. 81-102, 2000.

