



=====

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, DAN KOMITE ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

Oleh: Bambang Suryantoro

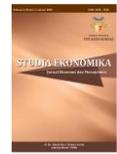
Abstract

Pemimpin merupakan dampak interaktif dari faktor individu atau pribadi dengan faktor situasi. Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya. Gaya kepemimpinan yang dianalisis adalah gaya kepemimpinan situasional (kontingensi) Fiedler, dengan dalil bahwa prestasi (kinerja) kelompok (karyawan) tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dengan para anggota serta situasi yang mendukung. Situasi yang dimaksud meliputi struktur tugas (orientasi tugas), hubungan pimpinan-anggota (orientasi hubungan), dan kekuasaan posisi atau jabatan. faktor kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena kepemimpinan yang efektif memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif dibutuhkan pemimpin untuk dapat meningkatkan kinerja semua pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, gaya kepemimpinan dapat menjadi pedoman yang baik dalam peningkatan kinerja pegawai .

Kata Kunci : Kepemimpinan, Motivasi kerja, Komite Organisasi

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia dalam perusahaan memiliki peran dan fungsi yang sangat penting bagi tercapainya tujuan perusahaan, sumber daya manusia di sini mencakup keseluruhan manusia yang ada dalam organisasi yaitu mereka yang terlibat dalam kegiatan operasional perusahaan mulai dari level yang paling bawah hingga yang paling atas (*top management*), meskipun berbeda level, seluruh elemen sumber daya manusia tersebut memiliki peran yang sama terhadap tercapai tidaknya tujuan perusahaan, pengabaian terhadap salah satu bagian berakibat terhambatnya pencapaian tujuan perusahaan. Amar (2007) menyatakan bahwa pemimpin perusahaan perlu memperhatikan gaya kepemimpinan yang digunakannya dalam mendorong dan mengarahkan bawahannya agar kinerja mereka meningkat, sehingga mutu produk yang mereka hasilkan juga meningkat. Esensi dari kepemimpinan adalah usaha untuk mempengaruhi orang lain agar menyumbangkan keahliannya, baik untuk bertindak sesuai kapabilitas yang dimiliki maupun untuk tumbuh dan berkembang secara terus menerus.



=====

Pengaruh pemimpin diperlukan agar gagasan dari kebijakan atau program kerja yang dibuat dapat diterima, selain itu untuk memotivasi karyawan supaya mendukung dan melaksanakan keputusan yang dibuat. Pemimpin tidak hanya dapat mengatakan kepada bawahan mereka apa (*what*) yang harus dikerjakan, tetapi juga mengarahkan mereka bagaimana (*how*) melaksanakan perintah pemimpin, dengan demikian upaya yang dilakukan pemimpin adalah bagaimana dia mampu mempengaruhi bawahannya yang berada di dalam unit kerjanya.

Gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi merupakan variabel yang menentukan tingkat kinerja karyawan. Beberapa penelitian di bawah ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen karyawan. Secara empiris beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Shea, 1999; Bass *et al.*, 2003; Sudarto, 2004; Vigoda, 2007).

Hasil penelitian yang dilakukan Mehta *et al.* (2009) dan Sudarto (2010) menunjukkan bahwa motivasi kerja secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Lyn dan Martin (2007) menyimpulkan bahwa secara empiris komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, artinya semakin tinggi komitmen organisasi yang dirasakan pegawai maka kinerja juga akan meningkat.

Berangkat dari uraian teoritis dan empiris yang telah diuraikan di atas, akan dikembangkan bentuk penelitian yang ditujukan untuk menganalisis model hubungan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan yang digunakan adalah gaya kepemimpinan situasional (kontingensi) Fiedler. *Research gap* penelitian ini adalah gaya kepemimpinan diukur dengan skala Likert sedangkan pada penelitian Fiedler dengan *LPC (Least Preferred Coworker = kuesioner rekan - sekerja paling kurang disukai)*. Ketiga, dalam penelitian ini motivasi kerja yang digunakan adalah motivasi berdasarkan teori harapan Vroom. *Research gap* penelitian ini adalah motivasi kerja diukur dengan skala Likert sedangkan pada penelitian Vroom menggunakan skala -1 sampai dengan +1 untuk mengukur pengharapan/ekspektasi, instrumentalitas, dan valensi.

Sebagai salah satu industri besar penyumbang devisa negara, jumlah basil produksi pada industri kertas di Jawa Timur pada 3 tahun terakhir ternyata mengalami penurunan. Pada tahun 2008 industri kertas mengalami penurunan jumlah produksi sebesar 2,38%, tahun 2009 sebesar 8,29%, dan pada tahun 2010 sebesar 17,02%. Di sisi lain, era globalisasi dan liberalisasi perdagangan yang ditandai dengan hadirnya pasar global, mengkondisikan setiap pelaku bisnis di bidang industri maupun jasa untuk terus melakukan pembenahan dan perbaikan secara berkelanjutan, hal ini dilakukan demi terwujudnya keunggulan perusahaan yang kompetitif, keunggulan kompetitif tersebut akan tercapai jika pihak manajemen mampu mengelola sumber daya manusianya secara benar dan tepat.

Penurunan jumlah produksi kertas pada industri kertas tersebut kemungkinan disebabkan oleh menurunnya kinerja para karyawan pada industri kertas. Penurunan jumlah produksi kertas pada industri kertas secara kuantitatif menunjukkan bahwa jumlah hasil kerja tidak memenuhi standar kuantitas yang telah ditetapkan sebelumnya.



Secara teoritis maupun empiris, kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi, seperti telah dijelaskan pada latar belakang masalah. Namun demikian, apakah penurunan tersebut disebabkan gaya kepemimpinan atasan yang kurang sesuai, motivasi kerja karyawan yang rendah, atau rendahnya komitmen organisasi, masih harus diteliti lebih lanjut. Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini akan berupaya untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada industri kertas di Jawa

sehingga hasil penelitian ini nantinya dapat digunakan sebagai sumber informasi bagi pihak manajemen perusahaan.

2. LANDASAN TEORI

Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan (seni) pemimpin atau manager untuk mempengaruhi orang lain berupa perilaku baik secara perorangan maupun kelompok dalam mengikuti kehendaknya baik langsung maupun tidak langsung. Kepemimpinan tersebut muncul bersamaan dalam perannya sebagai manager. Peran manager tersebut mengarahkan karyawan pada peningkatan kesadaran, pemahaman, dan kesediaan untuk mengikuti saran atau petunjuknya (Anoraga, 2007; Hersey *et al.*, 2008; As'ad, 2009; Robbins, 1998; Thoha, 2010).

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan berkaitan dengan cara yang digunakan oleh manajer untuk mengatur dan mempengaruhi karyawannya untuk meningkatkan kinerja mereka dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Pemimpin memiliki hubungan yang sangat erat dengan motivasi dan kinerja karyawan. Pemimpin mendorong, memelihara, mempertahankan, dan meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan kekuatan atau dorongan yang ada pada diri karyawan untuk bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu. Kekuatan tersebut berupa kesediaan individu untuk melakukan sesuatu atau sesuai kemampuan individu masing-masing (Gibson *et al.*, 1997; Robbins, 1998; Armstrong, 1998).

Menurut Robbins (1998), teori harapan Vroom berargumen bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dengan suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik dari keluaran tersebut bagi individu tersebut. Teori Harapan Vroom memfokuskan pada 3 hubungan, yaitu:

- a. Hubungan upaya kinerja (pengharapan). Probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja.
- b. Hubungan kinerja ganjaran (instrumentalitas). Derajat sejauh mana individu meyakini bahwa berkinerja pada suatu tingkat tertentu akan mendorong tercapainya suatu keluaran yang diinginkan.



- =====
- c. Hubungan ganjaran - tujuan pribadi (valensi). Derajat sejauh mana ganjaran-ganjaran organisasional memenuhi tujuan atau kebutuhan pribadi seorang individu dan potensi daya tarik ganjaran tersebut untuk individu tersebut. Penelitian Fornell (2008) menunjukkan *perceived value* dipengaruhi oleh *perceived quality*. *Perceived quality* pada penelitian Fornell merupakan persepsi konsumen atas dimensi-dimensi kualitas jasa.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan yang menunjukkan adanya keterikatan psikologis seorang individu pada suatu organisasi tertentu. Di mana individu tersebut memihak, loyal, dan terlibat dalam organisasi tersebut. Dengan kata lain, komitmen organisasi adalah kekuatan relatif dari keterlibatan individu dengan organisasi dalam mencapai tujuan dan nilai-nilai yang telah ditetapkan.

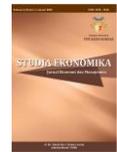
Komitmen organisasi dapat dijabarkan menjadi tiga karakteristik individu antara lain yaitu kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai serta tujuan-tujuan organisasi, berkeinginan untuk memberikan hasil yang terbaik demi kepentingan organisasi dan berusaha memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut, oleh karena, itu komitmen seseorang terhadap organisasinya akan sangat berpengaruh terhadap aktivitasnya dalam bekerja yang ditunjukkan, melalui kinerjanya. (Allen dan Meyer, 2007).

Mowday *et al.* (dalam Luthans, 2008), memberikan pengertian tentang komitmen organisasi sebagai berikut :

- a. Keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi tertentu.
- b. Kesiediaan untuk menggunakan usaha yang lebih benar untuk kepentingan organisasi.
- c. Keyakinan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan dari organisasi.

Kinerja Karyawan

Pada hakikatnya kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang, dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan tint Ilk pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja atas tugas yang diberikan. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas/pekerjaan, seseorang haws memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik, ma k kinerja dinyatakan baik dan sukses. Kinerja juga dinyatakan sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan clan tingkat kemampuan tertentu. Mangku negara (2009) menilai kinerja karyawan berkenaan dengan hasil pekerjaan yang dicapai karyawan dalam kurun waktu tertentu yang diukur berdasarkan kuantitas maupun kualitas hasil kerja. Menurut Gomes (2009) ada beberapa tipe kriteria penilaian kinerja yang didasarkan atas deskripsi perilaku yang spesifik diantaranya adalah: kuantitas kerja, kualitas kerja, dan kehadiran.



Menurut Amar (2008), pemimpin perusahaan perlu memperhatikan gaya kepemimpinan yang digunakannya dalam mendorong dan mengarahkan bawahannya agar dapat meningkatkan kinerjanya dengan lebih baik lagi, sehingga mutu produk yang dihasilkan karyawan juga berkualitas. Pendapat Amar ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Robbins (1998) menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi, sedangkan Mitchell (2007) membentuk suatu model konsep yang menjelaskan motivasi mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja.

Model Penelitian

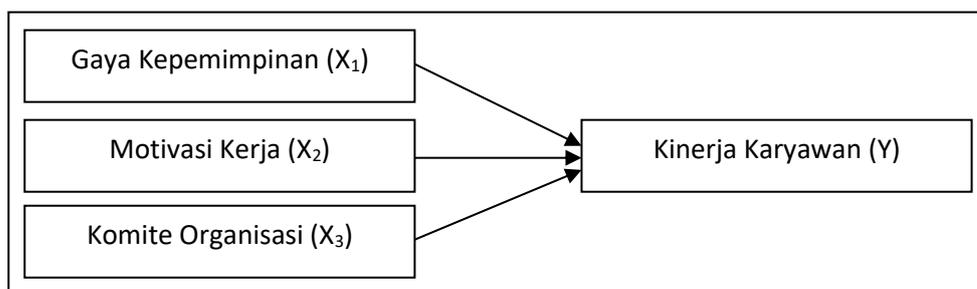
Keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang melekat pada diri orang-orang yang menduduki posisi sebagai pemimpin di dalam organisasi (Siagian, 1995; Amar, 2008). Beberapa hasil penelitian yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Shea (2007); Bass *et al.* (2008); Sudarto (2008); serta Vigoda (2009).

Goal Theory menjelaskan bahwa produktivitas atau prestasi seseorang tergantung pada motivasi orang tersebut terhadap pekerjaan yang dilakukan, semakin tinggi motivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan tersebut semakin tinggi pula tingkat produktivitasnya, demikian pula sebaliknya semakin kecil motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan maka tingkat produktivitasnya semakin kecil (Suprihanto, 2007).

Armstrong (2008) menjelaskan bahwa meningkatkan motivasi dapat menghasilkan lebih banyak usaha yang diwujudkan dalam bentuk prestasi kerja. Hasil penelitian yang menunjukkan motivasi kerja secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yaitu hasil penelitian Mehta *et al.* (2008) dan Sudarto (2009).

Allen dan Meyer (1997) menyatakan semakin tinggi komitmen organisasi dapat memperkuat atau meningkatkan kinerja karyawan. Luthans (2007) menjelaskan bahwa telah banyak penelitian yang mendukung hubungan positif antara komitmen organisasi terhadap tingginya kinerja. Secara empiris hasil penelitian Lyn dan Martin (2008) menyimpulkan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, artinya semakin tinggi komitmen organisasi yang dirasakan pegawai maka kinerja juga akan meningkat.

Berdasarkan uraian di atas maka model penelitian yang diajukan dalam penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian 3. METODE PENELITIAN



=====

3. METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini disebut penelitian penjelasan (*explanatory research*) karena tujuannya adalah untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel melalui pengujian hipotesis dan juga merupakan penelitian konklusif (Malhotra, 1996).

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian operasional pada industri kertas yang ada di Jawa Timur, yang bekerja pada 3 perusahaan kertas yaitu PT. Tjiwi Kimia, PT. Pakerin, dan PT. Leces sebanyak 5.021 orang. Sampel yang diambil adalah karyawan bagian operasional pada 3 perusahaan besar industri kertas di Jawa Timur, sebanyak 90 orang. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode *random sampling*, yakni teknik penentuan sampel yang dilakukan secara acak sehingga setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk terpilih sebagai sampel penelitian.

Definisi Operasional

1. Gaya kepemimpinan adalah gaya yang digunakan oleh seorang manajer untuk mempengaruhi, mengatur, dan mengkoordinasikan karyawan (bawahan) dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan yang efektif Indikator untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan diadaptasi dari gaya kepemimpinan situasional Fiedler (dalam karakter dan Kinicki, 1989), meliputi: orientasi tugas, orientasi hubungan, dan jabatan.
2. Motivasi kerja adalah suatu dorongan yang membuat seseorang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu dengan kemungkinan terpenuhinya tujuan atau kebutuhan pribadi dalam bekerja. Indikator untuk mengukur variabel motivasi kerja diadaptasi dari teori harapan Vroom (dalam Robbins, 2008), meliputi: harapan ekspektasi, instrumentalitas, dan valensi.
3. Komitmen organisasi adalah suatu keadaan keterikatan psikologis seorang karyawan pada suatu organisasi atau perusahaan di mana karyawan tersebut memihak, loyal, teridentifikasi, dan terlibat dalam suatu organisasi tertentu. Indikator untuk mengukur variabel komitmen organisasi diadaptasi dari Mowday *et al.* (dalam Luthans, 2002), meliputi: keinginan, kesediaan, dan keyakinan.
4. Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaannya tersebut. Indikator untuk mengukur variabel kinerja karyawan diadaptasi dari Mangku negara (2000) dan Gomes (2000), meliputi: kualitas basil kerja, kuantitas hasil kerja, dan kehadiran (presensi).

Pengukuran untuk masing-masing variabel penelitian dilakukan dalam bentuk skoring fnenurut Skala Likert. Skala Likert dalam penelitian ini menggunakan 5 angka penelitian di mana angka 1 menunjukkan nilai terendah dan angka 5 menunjukkan nilai tertinggi, yaitu : poin (1) Sangat Tidak Setuju (STS) sampai dengan poin (5) Sangat Setuju (SS).



=====

Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi tinier berganda, Uji F, dan Uji t, sebelum dianalisis data yang ada diuji terlebih dahulu validitas dan reliabilitasnya, serta uji asumsi klasik dengan bantuan *software SPSS* versi

4. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Valitas dan Reliabilitas Alat Ukut

Hasil pengujian validitas dengan korelasi *product moment pearson*, diketahui semua item pernyataan mempunyai korelasi yang signifikan pada tingkat kesalahan sebesar 1% ($< 0,01$), sehingga dapat dikatakan semua item pertanyaan adalah valid (Tabel 1).

Tabel 1
Hasil Uji Validitas

Ariabel	Item	Pearson Correlation	Signifikansi	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X _i)	X _{1.1}	0,514	0,000	Valid
	X _{1.2}	0,594	0,000	Valid
	X _{1.3}	0,510	0,000	Valid
Motivasi Kerja (X ₂)	X _{2.1}	0,428	0,000	Valid
	X _{2.2}	0,469	0,000	Valid
	X _{2.3}	0,367	0,000	Valid
Komitmen Organisasi (X ₃)	X _{3.1}	0,728	0,000	Valid
	X _{3.2}	0,828	0,000	Valid
	X _{3.3}	0,745	0,000	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y ₁	0,502	0,000	Valid
	Y ₂	0,587	0,000	Valid
	Y ₃	0,665	0,000	Valid

Sumber: Data diolah



Tabel 2
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel Penelitian	<i>Alpha Cronbach</i>	Keterangan
Gaya kepemimpinan (X_1)	0,660	Reliabel
Motivasi kerja (X_2)	0,812	Reliabel
Komitmen organisasi (X_3)	0,695	Reliabel
Kinerja karyawan (Y)	0,685	Reliabel

Sumber: Data diolah

Tabel 2 menunjukkan masing-masing variabel penelitian memiliki nilai *Alpha Cronbach* (α) lebih besar dari 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel penelitian tersebut dapat diandalkan (reliabel) untuk dilakukan analisis lebih lanjut.

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Penelitian ini-menggunakan analisis regresi linier berganda untuk melihat pengaruh dari gaya kepemimpinan (X_1), motivasi kerja (X_2), dan komitmen organisasi (X_3) terhadap kinerja karyawan pada industri kertas di Jawa Timur.

Table 3

Variabel	Koefisien Regresi	t	Sig.	r^2
Gaya kepemimpinan (X_1)	0,278	3,053	0,001	0,088
Motivasi kerja (X_2)	0,171	2,850	0,004	0,076
Komitmen organisasi (X_3)	0,354	3,400	0,001	0,118
R	0,818			
R Squared	0,669			
Constanta	1,477			
Standard Error	0,28655			
F Change	58,684			
Sig. F	0,000			
Durbin-Watson	1,750			



=====

Berdasarkan hasil pentingnya pada Tabel 3 maka dapat dibuat model persamaan regresi linier berganda, sebagai berikut :

$$Y = 1,477 + 0,278 X_1 + 0,171 X_2 + 0,354 X_3$$

1. Konstanta intersep sebesar 1,477 merupakan perpotongan antara garis regresi dengan sumbu Y yang menunjukkan rata-rata kinerja karyawan pada saat variabel bebas sama dengan nol.
2. Koefisien regresi X_1 sebesar 0,278 menunjukkan bahwa apabila variabel gaya kepemimpinan meningkat 1 satuan maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,278 dengan asumsi variabel bebas lainnya tetap.
3. Koefisien regresi X_2 sebesar 0,171 menunjukkan., bahwa apabila variabel motivasi kerja meningkat 1 satuan maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,171 dengan asumsi variabel bebas lainnya tetap.
4. Koefisien regresi X_3 sebesar 0,354 menunjukkan bahwa apabila variabel komitmen organisasi meningkat 1 satuan maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,354 dengan asumsi variabel bebas lainnya tetap.
5. Nilai koefisien korelasi berganda (R) dari analisis regresi linier berganda sebesar 0,818. Besarnya nilai (R) ini menunjukkan keeratan hubungan antara variabel kinerja karyawan (Y) dengan ketiga variabel bebasnya yaitu gaya kepemimpinan (X_1), motivasi kerja (X_2), dan komitmen organisasi (X_3) adalah kuat (mendekati 1).
6. Nilai koefisien determinasi (R^2) dari analisis regresi linier berganda sebesar 0,669. Hal ini berarti 66,9% variasi dari kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh ketiga variabel bebasnya yaitu gaya kepemimpinan (X_1), motivasi kerja (X_2), dan komitmen organisasi (X_3), sedangkan sebesar 33,1% menunjukkan kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel-variabel atau faktor-faktor lain di luar variabel bebas yang diteliti.
7. *Standard Error of The Estimated (SEE)* sebesar 0,28655: Makin kecil SEE akan membuat model regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel bebasnya.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Dalam regresi linier berganda terdapat beberapa asumsi klasik yang harus dipenuhi, agar dapat menghasilkan estimator linier yang akurat dan mendekati atau sama dengan kenyataan. Asumsi-asumsi dasar tersebut dikenal sebagai asumsi klasik, terdiri atas: (1) tidak terjadi autokorelasi; (2) tidak terjadi heteroskedastisitas; dan (3) tidak terjadi multikolinieritas. Hasil uji dari ketiga asumsi klasik dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Tidak terjadi autokorelasi

Untuk mengetahui apakah model persamaan regresi linier berganda tidak terjadi autokorelasi, dilakukan uji *Durbin-Watson* dengan ketentuan berikut (Hasan, 1999):

$$D-W < 1,08 \quad = \text{ada autokorelasi}$$



- $1,08 \leq D-W \leq 1,66$ = tanpa kesimpulan
- $1,66 \leq D-W \leq 2,34$ = tidak ada autokorelasi
- $2,34 \leq D-W \leq 2,92$ = tanpa kesimpulan
- $D-W > 2,92$ = ada autokorelasi

Dari hasil perhitungan statistik yang dilakukan, diperoleh nilai *Durbin-Watson* sebesar 1,750. Nilai *Durbin-Watson* sebesar 1,750 berada pada kriteria $1,66 \leq D-W \leq 2,34$ berarti model persamaan regresi linier tidak terjadi autokorelasi.

2. Tidak terjadi heteroskedastisitas

Pengujian gejala heteroskedastisitas dalam persamaan regresi linier berganda dapat diketahui dengan metode *Scatterplot*. Dasar pengambilan keputusannya adalah jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Hasan, 1999).

3. Tidak terjadi multikolinieritas

Untuk menguji apakah pada model regresi terdapat korelasi antar variabel bebasnya dapat dilakukan dengan nilai *variance inflation factor (VIF)*, apabila nilai *VIF* kurang dari 10 maka dinyatakan tidak terjadi multikolinieritas (Gujarati, 1997).

Tabel 4
Deteksi Gejala Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF
1. Gaya kepemimpinan (X_1)	0,976	1,288
2. Motivasi kerja (X_2)	0,863	1,580
3. Komitmen organisasi (X_3)	0,755	1,805

Sumber : Data diolah

Hasil perhitungan statistik pada Tabel 4 menunjukkan besaran *VIF* untuk masing-masing variabel bebas berada di bawah angka 10, sehingga dapat disimpulkan antara variabel bebas tidak terjadi multikolinieritas.

Hasil Uji Hipotesis

Untuk melakukan pengujian pengaruh variabel bebas secara simultan (bersama-sama) dengan menggunakan teknik statistik uji-F, dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menentukan rumusan hipotesis.

$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = 0$, berarti gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. $H_1 : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0$, berarti gaya



kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Penentuan nilai kritis, dengan cara membandingkan antara F-hitung dengan F-tabel. Pada tingkat signifikansi 0,05 dan $n = 90$ diketahui $V_1 k = 3$ serta $V_2 = 86$ (dari $90 - 3 - 1$), maka nilai F tabel sebesar 2,71.
3. Perbandingan nilai F-hitung dengan nilai F-tabel, berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui nilai F-hitung sebesar 58,684 sedangkan F-tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 dan $n = 90$ sebesar 2,71.
4. Pengambilan keputusan, berdasarkan nilai F-hitung ($58,684 > F\text{-tabel}$ (2,71) maka kesimpulannya menolak H_0 dan menerima H_1 . Artinya gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada industri kertas di Jawa Timur.

Untuk melakukan pengujian pengaruh masing-masing variabel bebas (X_i) secara parsial terhadap variabel tidak bebas (Y) digunakan teknik statistik uji-t. Langkah-langkah analisis dalam pengujian hipotesis terhadap koefisien regresi adalah sebagai berikut:

1. Menentukan rumusan hipotesis :
 - $H_0 : \beta_i = 0$, berarti X_i secara parsial tidak berpengaruh terhadap Y .
 - $H_1 : \beta_i \neq 0$, berarti X_i secara parsial berpengaruh terhadap Y .
2. Penentuan nilai kritis, dengan membandingkan antara t-hitung dengan t-tabel pada tingkat signifikansi 0,05 dan $n = 90$. Pada tingkat signifikansi 95% dan $df = n-k-1 = 86$, maka nilai kritis uji-t sebesar $\pm 1,991$.
3. Perbandingan nilai t-hitung dengan t-tabel, perbandingan nilai t-hitung dengan t-tabel untuk masing-masing variabel ditunjukkan pada Tabel 5.

Tabel 5
Perbandingan t-tabel dengan t-hitung

Variabel	<i>t-label</i>	t-hitung
1. Gaya kepemimpinan (X_1)	3,053	1,991
2. Motivasi kerja (X_2)	2,850	1,991
3. Komitmen organisasi (X_3)	3,400	1,991

Sumber: Data diolah

4. Pengambilan Keputusan
 - a. Berdasarkan perbandingan nilai t-hitung dengan t-tabel untuk X_i , menunjukkan nilai t-hitung ($3,053 > t\text{-tabel}$ (1,991), maka H_0 ditolak berarti H_1 diterima. Kesimpulannya gaya kepemimpinan



secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada industri kertas di Jawa

- b. Berdasarkan perbandingan nilai t-hitung dengan t-tabel untuk X_2 menunjukkan nilai t-hitung (2,850) > t-tabel (1,991), maka H_0 ditolak berarti H_1 diterima. Kesimpulannya motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada industri kertas di Jawa Timur.
- c. Berdasarkan perbandingan nilai t-hitung dengan t-tabel untuk X_3 menunjukkan nilai t-hitung (3,400) > t-tabel (1,991), maka H_0 ditolak berarti H_1 diterima. Kesimpulannya komitmen organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada industri kertas di Jawa Timur.

Uji koefisien determinasi parsial dilakukan untuk mengetahui pengaruh dominan diantara ketiga variabel bebas yaitu: gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini dilakukan dengan mencari nilai koefisien determinasi parsial (r^2) dari ketiga variabel bebas, yaitu dengan mengkuadratkan nilai koefisien korelasi parsial (r) yang diperoleh dari analisis statistik. Semakin besar nilai koefisien determinasi parsial dari suatu variabel bebas, maka secara parsial semakin besar koin tihusi variabel bebas tersebut terhadap kinerja karyawan.

Tabel 6

Rekapitulasi Hasil Uji Koefisien Determinasi Parsial

Variabel	r	r^2
1. Gaya kepemimpinan (X_1)	0,296	0,088
2. Motivasi kerja (X_2)	0,275	0,076
3. Komitmen organisasi (X_3)	0,344	0,118

Sumber: Data diolah

Tabel 6 menunjukkan:

1. Variabel gaya kepemimpinan mempunyai nilai koefisien determinasi I (r^2) sebesar 0,088. Artinya variabel gaya kepemimpinan secara parsial mempunyai kontribusi terhadap kinerja karyawan sebesar 8,8%.
2. Variabel motivasi kerja mempunyai nilai koefisien determinasi parsial (r^2) sebesar 0,076. Artinya variabel motivasi kerja secara parsial mempunyai kontribusi terhadap kinerja karyawan sebesar 7,6%.
3. Variabel komitmen organisasi mempunyai nilai koefisien determinasi sial (r^2) sebesar 0,118. Artinya variabel komitmen organisasi secara parsial mempunyai kontribusi terhadap kinerja karyawan sebesar 11,8%.

Berdasarkan nilai koefisien determinasi parsial (r^2), dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan, karena memiliki nilai



=====

koefisien determinasi parsial (r^2) paling besar dibandingkan yang lainnya. Ringkasan hasil uji hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada industri kertas di Jawa Timur, terbukti kebenarannya. Kesimpulan ini didasarkan pada hasil uji F dan Uji t.
 - a. Uji F menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada industri kertas di Jawa Timur.
 - b. Uji t menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada industri kertas di Jawa Timur.
2. Hipotesis kedua yang menyebutkan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada industri kertas di Jawa Timur, terbukti kebenarannya. Kesimpulan ini didasarkan pada perhitungan koefisien determinasi parsial (r^2) yang menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi memiliki nilai koefisien determinasi parsial paling besar dibandingkan variabel bebas lainnya.

Pembahasan

Hasil analisis regresi linier berganda maupun uji hipotesis (uji F dan uji t) pada penelitian ini menunjukkan bahwa baik secara simultan maupun parsial, variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada industri kertas di Jawa Timur.

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan regresi linier berganda, nilai koefisien regresi variabel pertama (X_1) yaitu gaya kepemimpinan adalah sebesar 0,278 artinya jika X_1 berubah 1 satuan, maka Y (kinerja karyawan) akan berubah sebesar 0,278 dengan anggapan bahwa variabel bebas yang lain tetap. Tanda koefisien regresi X_1 yang positif menandakan hubungan yang searah, artinya jika variabel gaya kepemimpinan berubah (meningkat) ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka kemungkinan kinerja karyawan juga meningkat sebesar 0,278.

Kontribusi variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi (r^2) = 0,088 jadi kontribusinya sebesar 8,8%; sedangkan hubungan atau korelasi (r) variabel gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan adalah 0,296 dengan signifikansi sebesar 0,001.

Gaya kepemimpinan yang terdiri atas orientasi tugas, orientasi hubungan, dan kekuasaan jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Amar (2004) yang menyatakan bahwa pemimpin perusahaan perlu memperhatikan gaya kepemimpinan yang digunakannya dalam mendorong dan mengarahkan bawahannya agar mereka dapat meningkatkan kinerja mereka lebih baik lagi, sehingga mutu produk yang dihasilkan



=====

karyawan juga lebih berkualitas. Hasil penelitian ini pada dasarnya mendukung hasil penelitian Shea (1999); Bass *et al.* (2003); Sudarto (2004); serta Vigoda (2007) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan semakin tepat gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pimpinan/atasan, kinerja karyawan juga akan meningkat. Gaya kepemimpinan yang dianalisis adalah gaya kepemimpinan situasional (kontingensi) Fiedler, dengan dalil bahwa prestasi (kinerja) kelompok (karyawan) tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dengan para anggota serta situasi yang mendukung. Situasi yang dimaksud meliputi struktur tugas (orientasi tugas), hubungan pimpinan-anggota (orientasi hubungan), dan kekuasaan posisi atau jabatan.

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan regresi linier berganda; nilai koefisien regresi yin label kedua (X_2) yaitu motivasi kerja adalah sebesar 0,171 artinya jika X_2 berubah satuan, maka Y (kinerja karyawan) akan berubah sebesar 0,171 dengan anggapan bahwa variabel bebas yang lain tetap. Tanda koefisien regresi X_2 yang positif menandakan hubungan yang searah, artinya jika variabel motivasi kerja berubah (meningkat) ke arah yang lebih, positif 1 tingkatan maka kemungkinan kinerja karyawan juga akan meningkat sebesar 0,171

Kontribusi variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari koefisien determinasi (r^2) = 0,076 jadi kontribusinya sebesar 7,6%; sedangkan atau korelasi (r) variabel motivasi kerja dengan kinerja karyawan adalah 0,275 dengan signifikansi sebesar 0,004.

Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada industri kertas di Jawa Timur, hasil penelitian ini sesuai dengan *Goal Theory* (Suprihanto, 1987) yang menjelaskan bahwa kinerja atau prestasi seseorang tergantung pada motivasi twang tersebut terhadap pekerjaan yang dilakukan. Semakin tinggi motivasi seseorang mimic melakukan pekerjaan tersebut semakin tinggi pula tingkat kinerjanya. Sebaliknya, semakin rendah motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan maka semakin rendah pula tingkat kinerjanya. Hasil ini juga sejalan dengan pendapat Robbins (1998) dan Mitchell (1998).

Hasil penelitian ini juga menunjukkan semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka akan meningkat pula kinerja karyawan. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi akan ..membuat orang senang, bergairah dan bersemangat mengerjakannya. Selain itu, karyawan juga merasa dihargai atau diakui pekerjaannya sehingga mau bekerja keras, sehingga berdampak pada peningkatan kinerjanya. Hal ini sejalan dengan pendapat Ishak dan Hendri (2007) yang menyatakan orang yang termotivasi, senang mengerjakan pekerjaannya, merasa dihargai atau diakui, dan mau bekerja lebih keras lagi.

Upaya mencapai motivasi kerja karyawan yang maksimal, perusahaan dapat memberikan apa yang menjadi keinginan karyawan dalam bekerja. berdasarkan hasil wawancara dengan pihak



manajemen PT. Tjiwi Kimia Tbk, dinyatakan bahwa usaha untuk memelihara motivasi karyawan oleh perusahaan adalah dengan diberlakukannya sistem *reward* secara transparan. Berbagai penghargaan diberikan kepada karyawan yang berprestasi, seperti diberikan beasiswa untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi ataupun kesempatan untuk mengikuti berbagai pelatihan/kursus.

3. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan regresi linier berganda, nilai koefisien regresi variabel ketiga (X_3) yaitu komitmen organisasi adalah sebesar 0,354 artinya jika X_3 berubah 1 satuan, maka Y (kinerja karyawan) akan berubah sebesar 0,354 dengan anggapan bahwa variabel bebas yang lain tetap. Tanda koefisien regresi X_3 yang positif menandakan hubungan yang searah, artinya jika variabel komitmen organisasi berubah (meningkat) ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka kemungkinan kinerja karyawan juga akan meningkat sebesar 0,354.

Kontribusi variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi (r^2) = 0,118 jadi kontribusinya sebesar 11,8%; sedangkan hubungan atau korelasi (r) variabel komitmen organisasi dengan kinerja karyawan adalah 0,344 dengan signifikansi sebesar 0,001.

Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada industri kertas di Jawa Timur, hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Allen dan Meyer (1997) dan Luthan (2002). Allen dan Meyer menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat memperkuat atau meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan Luthan menyebutkan bahwa telah banyak penelitian yang mendukung hubungan positif antara komitmen organisasi terhadap tingginya kinerja.

Hasil penelitian ini secara empiris mendukung hasil penelitian Lyn dan Martin (1989). Mereka menyimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya, semakin tinggi tingkat komitmen organisasi yang dirasakan para karyawan maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan kecenderungan semakin baik komitmen organisasi yang dirasakan oleh karyawan terhadap perusahaan maka kinerja karyawan semakin meningkat. Untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja, dapat dilakukan upaya menumbuhkan rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan. Dalam kaitan ini, pihak manajemen perusahaan berupaya memenuhi apa yang menjadi kebutuhan karyawan. Komitmen organisasi yang tinggi ditunjukkan oleh karyawan dengan kesediaan mereka untuk bekerja lebih giat, lebih teliti, dan lebih cepat, sehingga tujuan perusahaan tercapai.

5. KESIMPULAN

Beberapa simpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada industri kertas di Jawa Timur.
2. Gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi secara parsial berpengaruh



=====

signifikan terhadap kinerja karyawan pada industri kertas di Jawa Timur.

3. Komitmen organisasi merupakan variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada industri kertas di Jawa Timur.

Implikasi Hasil Penelitian

1. Hasil penelitian menunjukkan karyawan pada industri pabrik kertas masih memiliki motivasi kerja yang rendah. Oleh karena itu, maka pihak manajemen pada industri kerja di Jawa Timur harus lebih dapat memotivasi karyawannya untuk bekerja lebih giat misalnya dengan memberikan penghargaan (*reward*) bagi karyawan yang berprestasi, memberikan bonus jika karyawan dapat melalui target kerja yang telah ditentukan, diberikan beasiswa untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi (kuliah), ataupun kesempatan untuk mengikuti berbagai pelatihan/kursus, dan lain sebagainya.
2. Pihak manajemen pada industri kerja di Jawa Timur harus meningkatkan dan menjaga komitmen organisasi yang dimiliki para karyawannya sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Amar, M.H., 2007. *Perilaku Organisasi*. Edisi Pertama. Penerbit Bayumedia. Malang.
- Allen dan Meyer, 2007. *Psychology in Management*. McGraw-Hill Company. New York.
- Armstrong. James M., 2008. *A Handbook of Human Resource Management*, Terjemahan, Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Anoraga, Pandji, 2007. *Psikologi Kerja*. PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- As' ad, M, 2006. *Seri Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia: Kepemimpinan Efektif dalam Perusahaan (Suatu Pendekatan Psikologik)*. Penerbit Liberty. Yogyakarta.
- Bass, B.M., Warren D.N., and B. J. Avolio. 2008. *Leadership and Performance Beyond Expectation*. Free Press. New York.
- Fomell, Claes, 2006. A Barometer: The Swedish L .perience. *Journal of Marketing*. Vol. 56 (January). pp 41-65.
- Gasperz, Vincent, 2007. *Manajemen Kualitas Total*. Penerbit Andi Offset. Yogyakarta.
- Gomes, Foustino Cordoso, 2008. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Cetakan Kedua. Andi Offset. Yogyakarta.
- Gujarati, Damodar, 2007. *Ekonometrika Dasar*. Cetakan Keenam. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Hasan, Iqbal, 1999. *Pokok-Pokok Materi Statistik 2 (Statistik Infexensi)*. Edisi Pertama. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hersey, Paul, Kenneth H Blanchard and Dewey E Johnson, 2008. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Edisi Terjemahan. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Kreitner, Robert and Engelo Kinicki, 2008. *Organizational Behavior*. Richard D Irwin, Inc. Boston.
- Lyn, McFarlane Shore, and Hary J. Martin, 2005. Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. *Academy of Management Review*. Vol. Augst. pp. 54-68.
- Luthan, Fred, 2007. *Organizational Behavior*. 7th Ed..McGraw-Hill. New York.
- Maholtra K. Naresh, 1996. *Marketing Research: An Applied Organization*. Second Edition. Engel



- wood. Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Mangkunegara, Anwar P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Mehta, Rajiv, Alan J. Dubinsky, and Rolph E. Anderson, 2007. *Leadership Style, Motivation and Performance in International Marketing Channels*. *School of Management*. Institute of Technology, New Jersey, USA.
- Mitchell, Terence, 2008. *Empowering People: Pemberdayaan Sumberdaya Manusia*. Terjemahan. Penerbit Kanisius. Yogyakarta.
- Mowday, R,T, Steers, R, M and Porter, L, W, 2009. *The Measurement of Organization*. Second Edition. Engel Wood. New York.
- Robbins, P Stephen, 2008. *Organization Behavior: Concept, Controversies, Applications*. Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- _____, 2007. *Perilaku Organisasi*. Jilid 1, Indeks, Jakarta.
- Shea, Christine M., 2009. *The Effect on Leadership on Performance Improvement on A Manufacturing*. *Tas ABI/INFORM Research*.
- Siagian, Sondang, P, 2008. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Penerbit PT Rineka Cipta. Jakarta.
- _____, 2007. *Teknik Menumbuhkan dan Memelihara Perilaku Organisasi*. PT. Toko Gunung Agung. Jakarta.
- Sudarto, Teguh, 2009. *Pengaruh Motivasi, Kemampuan, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Prestasi Kerja*. *Disertasi*. Universitas Brawijaya. Malang.
- Toha, Miftah, 2010. *Perilaku Organisasi - konsep dasar dan aplikasinya*. Penerbit Rajawali. Jakarta.
- Vigoda-Gadot, Eran, 2005. *Leadership Style, Organizational Politics, and Employee Performance*. *Personal Review*. Vol. 36 (5). pp. 661-683.