

# PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI YOGYAKARTA

## *EFFECT OF LEADERSHIP & ORGANIZATIONAL CULTURE TO EMPLOYEE SATISFACTION AT YOGYAKARTA*

Lana Sari<sup>1)</sup>, Sampurno<sup>2)</sup>, Djoko Wahyono<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> Magister Manajemen Farmasi, Universitas Gadjah Mada

<sup>2)</sup> Fakultas Farmasi, Universitas Gadjah Mada

### ABSTRAK

Seorang karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan loyal terhadap organisasinya dan akan meningkatkan kinerja sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan Yogyakarta. Rancangan penelitian yang digunakan adalah non eksperimental dengan analitik *cross sectional*. Analisis data menggunakan uji regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengambilan data dalam penelitian ini menggunakan alat penelitian berupa kuesioner yang diberikan kepada responden, yaitu karyawan tetap Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan Yogyakarta yang sudah bekerja minimal selama 2 tahun. Responden dalam penelitian ini sebanyak 76 orang.

Berdasarkan hasil analisis regresi linear menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan  $p=0,000$ . Secara parsial berdasarkan analisis regresi linear menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan nilai  $p=0,000$ . Selanjutnya hasil analisis parsial menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan nilai  $p=0,002$ .

**Kata kunci:** kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja

### ABSTRACT

An employee who has a high job satisfaction will be loyal to the organization and will improve performance so that organizational goals can be achieved. This study was conducted to determine the effect of leadership and organizational culture on employee satisfaction National Agency of Drug and Food Control Yogyakarta.

The design of the study was a nonexperimental cross sectional analytic. Analysis of data using multiple linear regression to determine the effect of the independent variable relationship to the dependent variable. Collecting data in this study using research tools such as questionnaires given to the respondents, namely permanent employees National Agency of Drug and Food Control Yogyakarta that has been working for at least 2 years. Respondents in this study were 76 people.

Based on the results of a linear regression analysis showed that there is a positive and significant effect between leadership and organizational culture together on employee job satisfaction  $p = 0.000$ . Partially based on linear regression analysis showed that leadership positive and significant effect on employee job satisfaction  $p = 0.000$ . Furthermore, the results show that the partial analysis of organizational culture positive and significant effect on employee job satisfaction  $p = 0.002$ .

**Keywords :** leadership, organizational culture, job satisfaction

### PENDAHULUAN

Era globalisasi ditandai dengan terbukanya persaingan yang ketat di segala bidang. Dalam menghadapi berbagai tantangan di era globalisasi, organisasi-organisasi harus mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar memiliki keahlian khusus, sehingga mampu meningkatkan keunggulan

kompetitifnya (Mulyanto, 2011). Agar tetap eksis, maka harus berani menghadapi tantangan dengan segala implikasinya termasuk perubahan yang sangat dinamis (Mariam, 2009).

Kepuasan kerja karyawan merupakan gambaran dari perasaan dan sikap individu terhadap pekerjaannya, yang merupakan interaksi antara yang bersangkutan dengan lingkungan kerjanya (Suryana, dkk. 2008). Individu dengan kepuasan kerja diharapkan agar mengeluarkan seluruh kemampuan dan energi yang dimiliki untuk menyelesaikan

Korespondensi:

**Lana Sari, S.Farm., Apt.**

Magister Manajemen Farmasi, Universitas Gadjah Mada

Jl. Sekip Utara Yogyakarta

Email : lanasari@ymail.com

HP : 085743332804

pekerjaan, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi organisasi.

Hidayati, dkk (2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Berkaitan dengan hal tersebut, dalam penelitian ini akan dibahas dua faktor yang diidentifikasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi, yaitu kepemimpinan dan budaya organisasi (Ogbonna and Harris, 2000).

Faktor pertama yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kepemimpinan (Aamodt, 2007). Peran pemimpin dalam segala situasi organisasi merupakan faktor yang sangat strategis. Pemimpin dengan gaya kepemimpinannya akan berpengaruh pada strategi organisasi, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Pemimpin harus dapat mengelola pola pikir pegawainya untuk menaati dan melaksanakan setiap pekerjaan sesuai dengan norma dan aturan yang berlaku. Faktor kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung terhadap strategi organisasi, yaitu pada saat merencanakan (membuat kebijakan dan mengambil keputusan), implementasi (pelaksanaan kerja) dan evaluasi (kinerja organisasi secara keseluruhan) (Mariam, 2009). Faktor kedua yang diidentifikasi berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Lok dan Crawford (2004) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja karyawan. Karyawan dengan organisasi yang memiliki kebudayaan birokratis memiliki tingkat kepuasan kerja dan komitmen kerja yang lebih rendah dibandingkan karyawan yang bekerja pada organisasi dengan kebudayaan inovatif.

## METODE

### Subyek Penelitian

Subyek penelitian adalah karyawan tetap (pegawai negeri sipil) Balai Besar

Pengawas Obat dan Makanan Yogyakarta yang sudah bekerja minimal 2 tahun yang berjumlah 76 orang.

### Alat Ukur Penelitian

Alat ukur penelitian berupa kuesioner kepemimpinan (Daft, 2005), budaya organisasi (Ompusunggu, 2011) dan kepuasan kerja karyawan (Heriyanti, 2007).

### Pengukuran Validitas dan Reliabilitas Kuesioner

Uji coba instrumen dilakukan kepada 30 responden dengan diberi waktu satu minggu dan kuesioner dikembalikan kepada peneliti atau tenaga yang membantu dalam penelitian. Pada penelitian ini, pengujian validitas tiap butir pernyataan dilakukan dengan menggunakan rumus korelasi *Product Moment* antar masing-masing *item* yang mengukur suatu skala dengan skor total skala tersebut dengan bantuan SPSS 16.0. Apabila nilai koefisien korelasi positif dan  $\geq 0,25$ , berarti *item* tersebut valid (Azwar, 2012).

Pengujian reliabilitas menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha* dengan bantuan program SPSS 16.0. Kriteria yang digunakan adalah koefisien *Cronbach's Alpha* harus mempunyai nilai  $> 0,70$ , sehingga variabel tersebut *reliable* atau bisa diterima (Priyatno, 2008).

Hasil analisis dari 26 *item* pada instrumen variabel kepemimpinan diperoleh hasil koefisien korelasi *item* bergerak antara -0,097 sampai dengan 0,66. Berdasarkan batas kriteria validitas, maka jumlah *item* yang dinyatakan gugur dalam penyisihan *item* yang valid sebanyak 7 *item* dan 19 *item* dinyatakan valid dengan koefisien reliabilitas alpha 0,791. Hasil analisis dari 27 *item* pada instrumen variabel budaya organisasi diperoleh hasil koefisien korelasi *item* bergerak antara -0,22 sampai dengan 0,776. Berdasarkan batas kriteria validitas, maka jumlah *item* yang dinyatakan gugur dalam penyisihan *item* yang valid sebanyak 4 *item* dan 23 *item* dinyatakan valid dengan koefisien reliabilitas alpha 0,893. Hasil analisis dari 21 *item* pada instrumen variabel kepuasan kerja diperoleh hasil koefisien korelasi *item* bergerak antara 0,048 sampai dengan

0,792. Berdasarkan batas kriteria validitas, maka jumlah *item* yang dinyatakan gugur dalam penyisihan *item* yang valid sebanyak 2 *item* dan 19 *item* dinyatakan valid dengan koefisien reliabilitas alpha 0,859.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan uji untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Pengujian diperlukan untuk menentukan syarat *representativeness* sampel terpenuhi, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan dengan populasi. Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan uji *Kolmogorov Smirnov* (K-S). Uji K-S dilakukan dengan melihat besarnya probabilitas terhadap nilai signifikansi. Jika probabilitas lebih besar dari nilai signifikansi maka menandakan data terdistribusi normal. Sebaliknya jika probabilitas lebih kecil dari nilai signifikansi, maka menandakan data tidak terdistribusi normal. Dengan menggunakan uji K-S ini diperoleh hasil signifikansi sebesar 0,996, nilai tersebut di atas 0,05, yang menunjukkan bahwa nilai tersebut signifikan dan data memiliki sebaran normal. Dengan demikian asumsi normalitas terpenuhi.

#### Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap atau tidak terjadi heteroskedastisitas yang disebut homoskedastisitas. Dari hasil uji heteroskedastisitas didapatkan nilai variabel kepemimpinan sebesar 0,546 dan variabel budaya organisasi sebesar 0,183. Nilai t-statistik dari seluruh variabel bebas tidak ada yang signifikan secara statistik ( $P > 0,05$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa model ini tidak mengalami masalah heteroskedastisitas.

#### Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk melihat apakah pada model regresi ditemukan adanya

korelasi antara variabel bebas. Jika terjadi korelasi maka dinyatakan terjadi masalah multikolinearitas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Kaidah yang digunakan untuk mendeteksi terjadinya multikolinearitas, dapat diketahui dengan membaca besaran VIF dan *tolerance*. Jika angka VIF di sekitar angka 1 dan angka *tolerance* mendekati 1, maka model regresi tersebut tidak terdapat masalah multikolinearitas. Hasil uji multikolinearitas variabel kepemimpinan diperoleh nilai VIF sebesar 1,254 dan *tolerance* sebesar 0,798; variabel budaya organisasi diperoleh nilai VIF sebesar 1,254 dan *tolerance* sebesar 0,798. Maka dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini tidak terjadi masalah multikolinearitas.

### Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, hipotesis pertama yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan diterima. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai t hitung  $> t$  tabel ( $5,524 > 1,992$ ) dengan persamaan  $Y = 20,840 + 0,670X$ . Artinya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan Yogyakarta dapat dirasakan oleh pegawai dan dapat menciptakan integrasi yang serasi serta mendorong semangat kerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bass (1990) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki korelasi yang tinggi terhadap kepuasan kerja karyawan. Bass (1990) menyatakan bahwa pemimpin transformasional merupakan sosok yang mampu memotivasi, menginspirasi, mampu membuat karyawannya merasa nyaman bekerja dengan atasannya dan meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Penelitian Aamodt (2007) menyatakan apabila karyawan dapat bekerja dengan nyaman bersama atasannya maka kepuasan kerja karyawan tersebut pun akan meningkat. Penelitian yang dilakukan Emery dan Barker (2007) membuktikan bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi kerja karyawan. Dalam

penelitiannya, Emery dan Barker (2007) meneliti kaitan antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, dimana kepemimpinan transformasional dilihat memberikan kepuasan kerja lebih dibandingkan kepemimpinan transaksional. Hal ini membuktikan bahwa pemimpin memiliki peran untuk ikut menumbuhkan rasa kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi.

Hasil yang sama ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Rad and Yarmohammadin (2006). Penelitian tersebut menemukan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian tersebut menyatakan bahwa karyawan dengan pemimpin yang menerapkan kepemimpinan *participative* memiliki kepuasan yang lebih tinggi.

Pada penelitian ini kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan kondisi Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan Yogyakarta ini yang menunjukkan bahwa atasan atau kepala unit kerja di Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan Yogyakarta ini selalu memberikan motivasi, inspirasi dan selalu memberikan dorongan kepada karyawannya untuk berkembang. Hal yang dilakukan para atasan ini adalah dengan mendorong para bawahannya untuk mengikuti program pelatihan untuk pengembangan *skill*-nya. Pemimpin juga memberikan inspirasi kepada bawahan untuk mencari solusi dari masalah pekerjaan yang sulit untuk diselesaikan. Pemimpin di Balai Besar POM juga selalu memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengeluarkan pendapat atau ide-ide demi kemajuan organisasi dan pimpinan juga selalu bertukar pikiran dengan bawahan terkait dengan pekerjaan. Dengan adanya keadilan yang sama antara karyawan dengan pimpinan membuat tidak adanya tindakan diskriminasi antara atasan dan bawahan. Jadi, ketika bawahan terlambat datang ke kantor maka akan diberikan *punishment* begitu pula sebaliknya jika atasan terlambat datang ke kantor maka hal yang sama akan diberikan kepada atasan tersebut.

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

Kepemimpinan bukan satu-satunya faktor dalam penelitian ini yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, namun ada faktor lainnya yaitu budaya organisasi. Hasil penelitian ini pun menunjukkan bahwa budaya organisasi juga memiliki pengaruh pada kepuasan kerja karyawan Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan Yogyakarta. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $3,201 > 1,992$ ) dengan persamaan  $Y = 27,457 + 0,410X$ .

Hasil penelitian tersebut dapat dipahami karena budaya organisasi yang terbentuk dalam sebuah organisasi yang didapatkan tersebut pada akhirnya akan mempengaruhi persepsi dan sikap karyawan dan salah satunya adalah kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi dikalangan anggota tentang apa yang harus dipertahankan oleh organisasi tersebut. Robbins (2006) menyatakan bahwa meningkatkan kepuasan kerja merupakan salah satu fungsi dari budaya. Semakin kuat budaya yang dimiliki organisasi dan semakin baik tingkat sosialisasi anggota organisasi maka efektivitas organisasi pun akan meningkat dan kepuasan kerja karyawan pun akan meningkat.

Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Soedjono (2005) dan Lok and Crawford (2004). Hal ini mengindikasikan bahwa perumusan budaya sebagai nilai dan makna yang dipahami dan selanjutnya ingin diterapkan dalam organisasi mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja masing-masing karyawan dan secara keseluruhan dapat mendorong tercapainya tujuan organisasi.

Budaya organisasi yang merupakan kumpulan dari serangkaian nilai-nilai serta norma-norma kehidupan bersama dalam organisasi, yang dianut dan dilestarikan oleh karyawan Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan Yogyakarta, terbukti secara empiris memiliki pengaruh yang positif dan signifikan

terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian persepsi karyawan Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan Yogyakarta terhadap budaya organisasinya semakin baik maka kepuasan kerja mereka akan cenderung meningkat. Hasil penelitian ini didukung atau sesuai dengan penelitian yang pernah dilakukan Kirk L.Rogga (2001), yang menyatakan bahwa budaya organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Budaya organisasi di Balai Besar POM Yogyakarta sudah membuat karyawan merasa nyaman dan mampu menciptakan kondisi yang bisa mendekatkan semua karyawan. Hal ini bisa terlihat dari adanya hubungan yang akrab antar karyawan dengan saling mendukung dalam pekerjaan dan adanya rasa saling percaya serta komunikasi yang baik satu sama lain. Setiap karyawan diberikan kesempatan untuk mengeluarkan ide sehingga mereka merasa selalu dianggap penting dalam organisasinya. Ketika karyawan diberikan kesempatan melakukan pelatihan untuk pengembangan *skill*-nya maka karyawan tersebut akan menerapkan ilmu yang dimiliki untuk kelangsungan organisasinya dan ilmunya juga akan diberikan ke teman yang lain sehingga antar karyawan akan saling bertukar ilmu yang mereka miliki.

### **Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Penelitian Ogbonna and Harris (2000) menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berhubungan secara langsung dengan kinerja. Namun demikian, dalam hubungan antara budaya kompetitif dan inovatif dengan kinerja organisasi ditemukan adanya hubungan positif dan kuat. Dengan pemahaman akan tugas-tugas yang diemban dan pemahaman karakteristik bawahannya, maka seorang pemimpin akan dapat memberikan bimbingan, dorongan serta motivasi kepada seluruh

anggotanya untuk mencapai tujuan. Jika dalam proses interaksi tersebut berhasil dengan baik, maka pemimpin akan mampu memberikan kepuasan yang sekaligus dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga akan meningkatkan loyalitas dan akan memberikan kepuasan kerja yang tinggi untuk karyawannya.

Hasil penelitian untuk hipotesis ketiga menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan Balai Besar POM Yogyakarta diterima. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $35,350 > 3,122$ ), dengan persamaan  $Y = 11,780 + 0,532X_1 + 0,231X_2$ .

### **KESIMPULAN**

Secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan Balai Besar POM Yogyakarta. Secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan Balai Besar POM Yogyakarta. Kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Balai Besar POM Yogyakarta. Faktor-faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang, misalnya sifat pekerjaan seseorang mempunyai dampak tertentu terhadap kepuasan kerjanya. Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa apabila dalam pekerjaan seseorang mempunyai otonomi untuk bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan, memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukan maka yang bersangkutan akan merasa puas. Hal di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Aamodt, M.G. 2007, *Industrial Organizational Psychology an Applied Approach 5<sup>th</sup> ed.* USA: Thomson Wodsworth, p 363.
- Azwar, S.2012, *Reliabilitas dan Validitas*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta, hlm. 7-10.

- Bass, B.M dan Avolio, 1990, "*The Implications of Transaksional and Transformational*", *Team and Organization Development*, 4, p 231-273.

- Daft, R.L. 2005, *The Leadership Experience*, 3<sup>rd</sup>ed. USA: Thomson South-Western, Chapt.4 (153-155), Chapt.14 (557-558).
- Emery, C.R and Barker, K.J. 2007, "The Effect Of Transaksional And Transformasional Leadership Styles On The Organizational Commitment And Job Satisfaction of customer Contact Personnel. *Journal of Organization Culture, Communication and Conflict*, Vol.11 No.1 p 7.
- Heriyanti, D. 2007, Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Tesis*. Universitas Diponegoro, Semarang, 18.
- Hidayati, L.N., Arum, D. dan Dyna, H.S. 2009, *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan :Studi Empiris Pada Karyawan Fise Universitas Negeri Yogyakarta*. Yogyakarta, hlm. 2.
- Kirk, L.R. 2001, Human Resources practices, Organizational Climates and Employee Satisfaction. *Academy of Management Review*, July, p 619-644
- Lok, P and Crawford, J. 2004, The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *The Journal of Management Development*, Vol.23 No.3 p.321.
- Mariam, R. 2009, Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero). *Tesis*. Universitas Diponegoro, Semarang, hlm.xii-xxiv.
- Mulyanto. 2011, Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating :Studi Kasus Di Dinas Pertanian Tanaman Pangan, Perkebunan dan Kehutanan Kabupaten Karanganyar. *Tesis*. STIE AUB, Surakarta, 2-3.
- Ogbonna, E and Harris, L.C. 2000, Leadership Style, Organizational Culture and Performance : Empirical Evidence from UK Companies International. *Journal of Human Resources Management*, Vol. 11, No.4, p 77.
- Ompusnggu, Dewi R. 2011, Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan : Studi Pada Rumah Sakit Umum UKI Jakarta Timur. *Tesis*. Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, 38.
- Priyatno, D. 2008, *Mandiri Belajar SPSS*. PT. Buku Kita. Yogyakarta, hlm.16-28,39-40,66,73.
- Rad, A.M.M and Yarmohammadian, M.H. 2006, "A Study of Relationship Between Managers's Leadership Style and Employes' Job Satisfaction." *Leadership in Health Services Journal*, Vol.19.No.2, p xi-xxvii.
- Robbins, S.P. 2006, *Perilaku Organisasi*, terj. Drs. Benyamin Molan, ed, 10. Jakarta: PT.Index Kelompok Gramedia, chapt.12 (368-382), chapt.16 (512-523).
- Soedjono.2005, Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol.7 No.1, 28.
- Suryana, N., Siti, H. dan Muhammad, I.T. 2008, Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan : Studi Kasus Di Divisi Tambang PT. Inco Sorowako. *Tesis*. Universitas Hasanuddin, Makassar, hlm.3-4.