

## **EFEK MODERASI ETIKA KERJA PADA PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

**JUFRIZEN**

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah, Sumatera Utara*

Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Medan Imam Bonjol. Untuk mengetahui apakah etika kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Medan Imam Bonjol yang berjumlah 32 orang. Pada peneliti ini tidak melakukan pengambilan sampel karena jumlah populasi yang sedikit sehingga penelitian ini merupakan penelitian populasi (sensus). Dengan demikian sampel dalam penelitian ini adalah 32 orang karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Medan Imam Bonjol. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah daftar pertanyaan (questioner) dan wawancara (interview). Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda, uji asumsi klasik, uji t, dan uji F dan koefisien determinan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Medan Imam Bonjol. Etika kerja tidak dapat memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, oleh karena itu etika kerja bukan variabel moderating dalam penelitian ini. Artinya variabel etika kerja tidak dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara hubungan antara Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

***Keywords: Kepemimpinan Transformasional, Budaya organisasi, Etika Kerja, Kinerja***

## LATAR BELAKANG

Kepemimpinan merupakan faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi tidak searah. Situasi ini akan menimbulkan keadaan dimana seorang karyawan dalam bekerja hanya untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian tujuannya. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin yang tergantung dari macam-macam faktor baik faktor-faktor intern maupun faktor-faktor ekstern.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang membentuk dan membantu orang lain untuk berkerja dan antusias mencapai tujuan yang direncanakan dalam kaitannya dengan keberhasilan organisasi (Winardi, 2007). Sedangkan Handoko (2007) menyatakan, dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, loyalitas kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja terutama tingkat prestasi suatu organisasi.

Selain kepemimpinan, faktor lain yang dianggap dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi dikenal luas sebagai dasar sistem dan aktivitas manajemen dalam setiap organisasi. Menurut Anthony dan Govindarajan (2005) budaya organisasi meliputi keyakinan bersama, nilai-nilai hidup yang dianut, norma perilaku serta asumsi-asumsi yang secara implisit diterima dan yang secara eksplisit dimanifestasikan di seluruh jajaran organisasi. Unsur-unsur ini menjadi dasar untuk mengawasi perilaku karyawan, cara mereka berfikir, berkerja sama dan berinteraksi dengan lingkungannya. Jika budaya organisasi suatu perusahaan baik, maka akan dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada perusahaan tersebut.

Menurut Sule dan Saefullah (2005) budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma yang di-

anut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya. Dalam budaya organisasi, adanya kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi merupakan apa yang dipersepsikan oleh para karyawan dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola-pola kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan-harapan.

Karyawan sebagai bagian dari perusahaan akan mempersepsikan nilai-nilai budaya organisasi yang ada di perusahaan tersebut, dan apakah nilai-nilai perusahaan tersebut akan sesuai dengan nilai-nilai individu karyawan. Apabila ada kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan, maka akan menimbulkan kinerja. Menurut Block (dalam Moeljono, 2005) semakin banyak bukti yang mengungkapkan bahwa hanya perusahaan dengan budaya organisasi yang efektif yang dapat menciptakan peningkatan produktivitas, meningkatkan rasa ikut memiliki dari karyawan, sehingga dapat meningkatkan keuntungan perusahaan.

Kinerja suatu organisasi tergantung pada kerja karyawannya. Namun, atasan dapat berperan dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan suatu organisasi. Dalam hal ini, atasan harus mempunyai peran yang penting dalam usahanya untuk memotivasi dan mengelola karyawannya. Organisasi perlu memberikan perhatian khusus terhadap prestasi yang diperoleh oleh karyawan dengan cara pemberian *reward* (hadiah, imbalan, dan penghargaan) dan motivasi untuk bekerja penuh semangat, memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap tugasnya, sehingga suatu organisasi akan mudah dalam memenuhi tujuan yang direncanakan.

Berdasarkan penelitian awal pada tempat penelitian ditemukan terdapat kecenderungan penurunan kinerja karyawan, hal ini dapat dilihat dari masih rendahnya keinginan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, sehingga karyawan cenderung telat dalam melaporkan hasil kerja kepada pimpinannya. Sedangkan tentang kepemimpinan transformasional ditemukan pemimpin yang kurang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus kurang memperhatikan kebutuhan

kebutuhan bawahan. Untuk permasalahan budaya organisasi ditemukan fenomena yang ada di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Medan Imam Bonjol di jumpai bahwa nilai-nilai yang pernah ada sedikit demi sedikit mulai pudar seperti yang muda harus menghormati yang tua, yang lebih lama bekerja dengan yang baru bekerja, yang berpendidikan dengan yang kurang berpendidikan. Sehingga peneliti melihat para karyawan dalam melakukan pekerjaannya hanya berdasarkan rasa takut dengan atasan jika melakukan kesalahan, bukan didasari dari nilai-nilai kesetiaan pada organisasi kerja. Selain itu terdapat masalah yang berkaitan dengan etika kerja, salah satunya adalah masih adanya beberapa karyawan dengan sengaja memperlama waktu istirahat, sedangkan pada saat tersebut jam istirahat telah selesai sehingga pihak bank memberikan peringatan kepada karyawan tersebut baik peringatan secara lisan maupun tertulis.

## TINJAUAN TEORITIS

### Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Menurut Mangkunegara (2014): "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya." Sastrohadiwiryono (2006) menyatakan bahwa : "Kinerja adalah kinerja yang dicapai seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya." Sedangkan menurut Hasibuan (2005) : "Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kemampuan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu."

Kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam menjamin kelangsungan hidup suatu perusahaan. Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Sutrisno (2010) yaitu:

#### 1. Efektifitas dan efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi.

#### 2. Otoritas dan tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

#### 3. Disiplin kerja

Disiplin kerja merupakan kejiwaanseseorang atau sekelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau memenuhi segala peraturan yang telah ditentukan.

#### 4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Menurut Mangkunegara (2013) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain adalah:

#### 1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan (*knowledge skill*), oleh karena itu karyawan perlu di tempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

#### 2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi dimana yang menggerakkan diri karyawan yang telah terarah untuk mencapai tujuan organisasi atau tujuan kerja.

Menurut Mangkunegara (2013) kinerja mempunyai indikator sebagai berikut:

1. Kualitas kerja adalah keadaan yang dapat berubah dari seseorang terhadap hasil kerja yang diberikan kepada perusahaan sehingga dapat memenuhi atau melebihi harapan perusahaan. Kualitas ini dinilai dari ketepatan, keterampilan, ketelitian, dan keberhasilan dari kerja seseorang.

2. Kuantitas kerja karyawan dalam menyele-

saikan pekerjaan yang diberikan perusahaan adalah suatu penelitian untuk menentukan karyawan tersebut memiliki kuantitas yang baik atau tidak.

3. Keandalan seseorang karyawan merupakan penilaian dari kinerja yang dimiliki sehingga mampu melakukan kegiatan-kegiatan yang diinginkan perusahaan. Dimana seseorang karyawan dapat dikatakan handal jika dapat mengikuti interaksi ketika bekerja, mempunyai inisiatif, rajin dan selalu memiliki kehati-hatian bekerja.
4. Sikap itu terdiri dari sikap seseorang karyawan terhadap perusahaan, maupun sikap karyawan tersebut terhadap karyawan lain dan pekerjaan serta kerja sama.

Sedangkan Mathis dan Jackson (2005) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk: (1) kuantitas output, (2) kualitas output, (3) jangka waktu output, (4) kehadiran di tempat kerja, dan (5) sikap kooperatif.

### **Kepemimpinan Transformasional**

Istilah kepemimpinan transformasional dibentuk oleh 2 kata yaitu kepemimpinan dan transformasional. Transformasional berasal dari kata *to transform* yang bermakna mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Burns dalam Yukl (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya. Jack Welch dikutip Harsiwi (2006) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah “kepemimpinan yang dimiliki oleh manajer atau pemimpin dimana kemampuannya bersifat tidak umum dan diterjemahkan melalui kemampuan untuk merealisasikan misi, mendorong para anggota untuk melakukan pembelajaran, serta mampu memberikan inspirasi kepada bawahan mengenai berbagai hal yang perlu diketahui dan dikerjakan”.

Locke mengatakan bahwa kepemimpinan

transformasional adalah kepemimpinan yang dipertentangkan dengan kepemimpinan yang memelihara status quo. Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Para pemimpin secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru (Yukl, 2008 : 157).

Menurut Bass dan Silin (dalam Yukl, 2008) menyatakan kepemimpinan transformasional terdiri atas empat komponen:

#### **1. Karisma**

Karisma merupakan komponen penting dalam konsep kepemimpinan transformasional. Pemimpin karismatik haruslah memiliki kriteria sebagai seorang yang tinggi tingkat kepercayaan dirinya, kuat keyakinan dan idealismenya serta mampu mempengaruhi orang lain. Pemimpin yang karismatik pada umumnya memperoleh perasaan cinta dari anak buah, bahkan bawahan merasa percaya diri dan saling mempercayai di bawah seorang pemimpin yang karismatik. Bagi seorang pemimpin karismatik, bawahan menerima pemimpinnya sebagai model yang diingini setiap saat, tumbuh antusiasme kerja anak buah, mampu membuat anak buah bekerja lebih lama dengan senang hati. Skala karisma kepemimpinan transformasional mendeskripsikan sejauhmana pemimpin menciptakan antusiasme anak buah, mampu membedakan hal-hal yang benar-benar penting, serta membangkitkan perasaan mengemban misi terhadap organisasi. Melalui karisma, pemimpin mengilhami loyalitas dan ketekunan, menanamkan kebanggaan dan kesetiaan selain membangkitkan rasa hormat.

#### **2. Pertimbangan Individual**

Setiap pemimpin transformasional akan memperhatikan faktor-faktor individual sebagaimana tidak bisa disamaratakan karena adanya perbedaan, kepentingan, dan pengembangan diri yang berbeda. Dalam model kepemimpinan transformasional pertimbangan individual diartikan sebagai perilaku yang mencerminkan suatu kepekaan terhadap keanekaragaman, keunikan minat, bakat serta mengembangkan diri.

Wahjosumidjo (2006) menyatakan bahwa per-

timbangan individu (konsiderasi) adalah menunjukkan perilaku yang bersahabat, saling adanya kepercayaan, saling menghormati, dan hubungan yang sangat hangat di dalam kerja sama antara pemimpin dengan anggota kelompok. Seorang pemimpin transformasional akan memperhatikan faktor-faktor individu sebagaimana mereka tidak boleh disamaratakan karena adanya: perbedaan, kepentingan, latar belakang sosial, budaya, dan pengembangan diri yang berbeda satu dengan yang lain. Artinya, seorang pemimpin akan memberikan perhatian untuk membina, membimbing, dan melatih setiap orang sesuai dengan karakteristik individu yang dipimpinnya. Selanjutnya menurut Bass dan Avolio (dalam Balitbang 2005 hal. 29) Mengatakan model kepemimpinan ini mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan (pengikut) serta secara khusus mau memperhatikan kebutuhan bawahan (pengikut) akan pengembangan karier.

### 3. Stimulasi Intelektual

Dalam kepemimpinan transformasional seorang pemimpin melakukan stimulasi-stimulasi intelektual. Elemen kepemimpinan ini antara lain kemampuan seorang pemimpin dalam menciptakan, menafsirkan dan mengelaborasi simbol yang muncul dalam kehidupan, dan mengajak bawahan untuk berpikir dengan cara-cara benar. Dalam arti, bawahan dikondisikan pada situasi untuk selalu bertanya pada diri sendiri dan mengembangkan kemampuan pemecahan masalah secara bebas. Sementara menurut Bass dan Silin (dalam Harsiwi 2007) melalui gaya kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin akan melakukan stimulasi-stimulasi intelektual.

### 4. Inspirasional

Inspirational motivation, pemimpin memberikan arti dan tantangan bagi pengikut dengan maksud menaikkan semangat dan harapan, menyebarkan visi, komitmen pada tujuan dan dukungan tim. Kepemimpinan transformasional secara jelas mengkomunikasikan harapan-harapan, yang diinginkan pengikut tercapai". (Bass dan Avolio dalam Yukl, 2008). Pemimpin transformasional berperilaku dengan tujuan untuk memberi motivasi dengan inspirasi terhadap orang-orang disekitarnya. Perilaku pemimpin inspirasional dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-

tugas kelompok dan dapat mengatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok. Pemimpin transformasional harus dapat berperan banyak di dalam menstimulasi orang-orang yang terlibat agar menjadi lebih kreatif dan inovatif di samping dia juga merupakan seorang pendengar yang baik.

### Budaya Organisasi

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi. Luthans (2006) menyatakan bahwa: "Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya."

Feter F. Druicker dalam Pabundu Tika (2006) menyatakan: Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas. Menurut Sutrisno (2010): Budaya organisasi adalah sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), atau norma-norma (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi, khususnya kinerja karyawan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya organisasional dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari

lingkungan organisasi. Menurut Kreitner dan Kinicki (2005) budaya organisasi mempunyai empat fungsi yaitu:

1. Memberikan identitas kepada karyawannya
2. Memudahkan komitmen kolektif
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial
4. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

Tiap karakteristik ini berlangsung pada suatu kontinum dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi suatu organisasi.

Para peneliti telah berusaha mengidentifikasi dan mengukur beberapa tipe budaya organisasi dalam rangka mempelajari hubungan antara tipe efektivitas dan organisasi. Pencarian ini didorong oleh kemungkinan bahwa budaya tertentu lebih efektif dibandingkan dengan yang lain. Menurut Kreitner dan Kinicki (2005) bahwa secara umum terdapat tiga jenis budaya organisasi yaitu:

1. Budaya konstruktif

Budaya konstruktif adalah budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi dan persatuan.

2. Budaya pasif-defensif

Budaya pasif - defensif bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerja sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghidupan.

3. Budaya agresif defensif

Budaya agresif - defensif mendorong karyawannya untuk mengerjakan tugasnya dengan kerja keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini lebih bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif dan perfeksionis.

Robbins (2009) menyatakan riset paling baru mengemukakan tujuh karakteristik primer yang bersama-sama menangkap hakikat dari suatu budaya suatu organisasi yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko

Sejauhmana karyawan diorong untuk inovatif dan mengambil resiko

2. Perhatian

Sejauhmana karyawan diharapkan memperlihatkan presisi, analisis dan perhatian kepada rincian.

3. Orientasi hasil

Sejauhmana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

4. Orientasi orang

Sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

5. Orientasi tim

Sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.

6. Keagresifan

Sejauhmana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.

7. Kemantapan

Sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

### **Etika Kerja**

Menurut Ernawan (2007) "etika merupakan cabang dari filsafat mencari buruknya tingkah laku manusia". Etika hendak mencari, tindakan manusia yang manakah yang baik. Etika berhubungan dengan seluruh ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan manusia dan masyarakat seperti, antropologi, psikologi, sosiologi, ekonomi, ilmu politik, dan ilmu hukum.

Menurut Ernawan (2007) bahwa etika merupakan salah satu cabang ilmu filsafat, tujuannya adalah mempelajari perilaku, baik moral maupun immoral dengan tujuan membuat pertimbangan yang cukup beralasan dan akhirnya sampai pada rekomendasi yang memadai tentunya dapat diterima oleh suatu golongan tertentu atau individu. Selanjutnya Bertens (2005 : 3) menyatakan bahwa bahwa etika berpengaruh terhadap kewajiban

moral, tanggung jawab, dan keadilan sosial. Etika secara lebih kontemporer mencerminkan karakter perusahaan, yang merupakan kumpulan dari individu-individu.

Rudito (2007) menyatakan bahwa etika sebagai keyakinan yang berfungsi sebagai panduan tingkah laku bagi seseorang, sekelompok, atau institusi. Jadi, etika kerja dapat diartikan sebagai doktrin tentang kerja yang diyakini oleh seseorang atau sekelompok orang sebagai baik dan benar yang terwujud nyata secara khas dalam perilaku kerja mereka. Lebih lanjut Rudito (2007) menyatakan bahwa etika kerja sebagai semangat kerja yang didasari oleh nilai-nilai atau norma-norma tertentu". Ernawan (2007) "etika kerja merupakan sikap, pandangan, kebiasaan, ciri-ciri atau sifat mengenai cara bekerja yang dimiliki seseorang, suatu golongan atau suatu bangsa". Etika kerja yang tinggi tentunya rutinitas tidak akan membuat bosan, bahkan mampu meningkatkan prestasi kerjanya atau kinerja. Hal yang mendasari etika kerja tinggi di antaranya keinginan untuk menjunjung tinggi mutu pekerjaan, maka individu yang mempunyai etos kerja tinggi akan turut serta memberikan masukan-masukan ide di tempat bekerja.

Secara umum etika kerja berfungsi sebagai alat penggerak tetap perbuatan dan kegiatan individu. Menurut Ernawan (2007) fungsi etika kerja adalah:

1. Pendorong timbulnya perbuatan.

Etika kerja dapat menjadi pendorong timbulnya perbuatan, dimana etika kerja dapat membuat individu atau dalam kelompok dapat melakukan suatu perbuatan agar dapat mencapai hal yang diinginkan

2). Penggairah dalam aktivitas.

Dalam melakukan sebuah aktivitas sehari-hari baik itu secara individu atau dalam kelompok, etika kerja dapat menjadikannya lebih bersemangat dalam menjalankan aktivitas tersebut. Sehingga dapat dicapai hasil yang diinginkan.

3. Penggerak, seperti mesin bagi mobil besar.

Etika kerja dapat menggerakkan individu atau sekelompok orang agar mau melakukan sesuatu untuk mencapai hal yang diinginkan, sehingga terciptalah kesepakatan dalam pencapaian target tersebut.

## METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif yaitu menguji dan menganalisis data dengan perhitungan angka-angka dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut. Jadi populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Medan Imam Bonjol yang berjumlah 32 orang. Pada peneliti ini tidak melakukan pengambilan sampel karena jumlah populasi yang sedikit sehingga penelitian ini merupakan penelitian populasi (sensus). Dengan demikian sampel dalam penelitian ini adalah 32 orang karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Medan Imam Bonjol. Teknik pengumpulan data dengan kuesioner dan wawancara. Sedangkan teknik analisis data menggunakan Moderating Regression Analysis (MRA).

## HASIL PENELITIAN

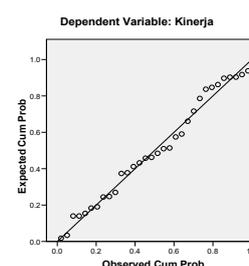
### Uji Asumsi Klasik

Dengan regresi linear berganda dikenal dengan beberapa asumsi klasik regresi berganda atau dikenal juga BLUE (*Best Linear Unbias Estimation*). Pengujian asumsi klasik secara sederhana bertujuan untuk mengidentifikasi apakah regresi merupakan model yang baik atau tidak. Ada beberapa pengujian asumsi klasik tersebut, yakni :

### Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independenya memiliki distribusi normal atau tidak. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 1. Normalitas

Gambar diatas mengidentifikasi bahwa model regresi telah memenuhi asumsi yang telah dikemukakan sebelumnya, sehingga data dalam model regresi penelitian ini cenderung normal.

**Multikolinearitas**

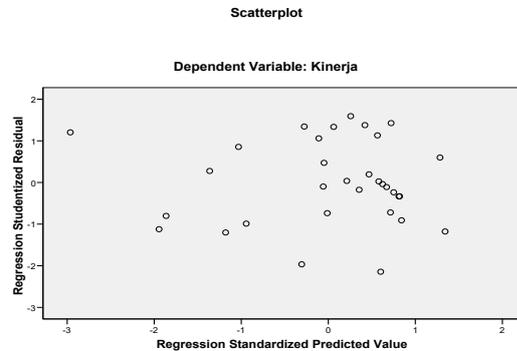
Multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antar variabel independen. Cara yang digunakan untuk menilainya adalah dengan melihat nilai faktor inflasi varian (*Variance Inflation Factor/VIF*), yang tidak melebihi 4 atau 5.

Pada Tabel 1 dibawah terlihat bahwa, kedua variabel independen yakni X1 dan X2 memiliki nilai VIF dalam batas toleransi yang telah ditentukan (tidak melebihi 4 atau 5), sehingga tidak menjadi multikolinearitas dalam variabel independent penelitian ini.

**Heterokedastisitas**

Heterokedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, terjadi ketidak-samaan varians dari suatu pengamatan yang lain. Jika variasi residual dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas, dan jika varians berbeda disebut heterokedastisitas. Model yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas. Dasar pengambilan keputusannya adalah : jika pola tertentu, seperti titik-titik (poin-poin) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur, maka terjadi heteroke-

dastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik (poin-poin) menyebar dibawah 0 pada sumbu y maka tidak terjadi heterokedastisitas.



**Gambar 2. Heterokedastisitas**

Gambar diatas memperlihatkan titik-titik menyebarkan secara acak, tidak membentuk pola yang jelas/teratur, serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. dengan demikian “tidak terjadi heterokedastisitas” pada model regresi.

**Pengujian Hipotesis**

Setelah dilakukan pengujian asumsi klasik yang terdiri pengujian normalitas, multikolinearitas, autokorelasi, dan pengujian heteroskedastisitas, diperoleh kesimpulan bahwa model sudah dapat digunakan untuk melakukan pengujian analisa regresi berganda, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian dua model hipotesis.

**Tabel 1.**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-9.422	5.468		-1.723	.096		
Kepemimpinan Transformatif	.332	.110	.350	3.019	.005	.797	1.255
Budaya Organisasi	.291	.089	.356	3.278	.003	.911	1.098
Etika	.644	.146	.490	4.413	.000	.869	1.150

a. Dependent Variable: Kinerja

**Tabel 2. Koefisien Determinasi Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.836 <sup>a</sup>	.699	.667	1.91399

a. Predictors: (Constant), Etika, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformatif

b. Dependent Variable: Kinerja

**a. Pengujian Hipotesis 1**

Hipotesis yang akan diuji adalah untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh dari variabel independen (bebas) terhadap variabel dependen (terikat) secara simultan dan parsial.

Berdasarkan hasil pengujian seperti yang terlihat pada Tabel 2, diperoleh nilai R sebesar 0,836, hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan etika kerja mempunyai hubungan yang kuat dengan kinerja. Sedangkan nilai R square ( $R^2$ ) atau nilai koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai  $R^2$  adalah diantara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel dependen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Secara umum  $R^2$  untuk data silang (*crosssection*) relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan, sedangkan untuk data kurun waktu (*time series*) biasanya mempunyai koefisien determinasi yang tinggi (Ghozali, 2005).

Jika independen variabel lebih dari satu, maka sebaiknya untuk melihat kemampuan variabel memprediksi variabel dependen, nilai yang digunakan adalah nilai adjusted  $R^2$ . Nilai adjusted

$R^2$  sebesar 0,699 mempunyai arti bahwa variabel dependen mampu dijelaskan oleh variabel independen sebesar 69,90%. Dengan kata lain 69,90% perubahan dalam kinerja mampu dijelaskan oleh ke tiga variabel independen, dan sisanya sebesar  $(100\% - 69,90\%) = 30,10\%$  dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diikuti dalam penelitian ini.

Selanjutnya untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel dependen secara simultan terhadap variabel dependen digunakan uji F (F Test) seperti terlihat pada Tabel 3 di bawah.

Dari uji ANOVA atau F test, didapat F hitung sebesar 21.715 dengan tingkat signifikan 0,000. Karena probabilitas 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka hasil dari model regresi menunjukkan bahwa koefisien dari variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan etika kerja memiliki angka positif. Berarti bahwa hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan etika kerja dengan kinerja adalah positif yaitu semakin tinggi variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan etika kerja maka semakin tinggi kinerja mereka.

Untuk melihat pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap kinerja, maka dapat dilihat dari nilai t hitung dan signifikansi dari nilai t hitung tersebut. Jika nilai signifikansi dari t hitung tersebut lebih kecil dari 0.05, maka dapat dinyatakan bahwa ada pengaruh vari-

**Tabel 3. Hasil Uji F ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	238.645	3	79.548	21.715	.000 <sup>a</sup>
	Residual	102.574	28	3.663		
	Total	341.219	31			

a. Predictors: (Constant), Etika, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformatif

b. Dependent Variable: Kinerja

**Tabel 4. Hasil Uji t Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-9.422	5.468		-1.723	.096		
	Kepemimpinan Transformatif	.332	.110	.350	3.019	.005	.797	1.255
	Budaya Organisasi	.291	.089	.356	3.278	.003	.911	1.098
	Etika	.644	.146	.490	4.413	.000	.869	1.150

a. Dependent Variable: Kinerja

abel tersebut terhadap prestasi kerja. Hasil perhitungan nilai t hitung dapat dilihat pada Tabel 4.

Berdasarkan hasil pengujian data, maka dapat dinyatakan bahwa hanya variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan etika kerja yang mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja setelah dilakukan pengujian juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.. Dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan etika kerja dengan persamaan matematis:

$$Kinerja\ Karyawan = -9.422 + 0,332X1 + 0,291X2 + 0,644X3$$

Dari persamaan diatas, dapat dilihat bahwa ada pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan etika kerja secara parsial terhadap kinerja. Dari uraian tersebut, maka dapat diambil kesimpulan bahwa secara simultan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan etika kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**Pengujian Hipotesis 2**

Dalam pengujian ini adalah untuk melihat apakah etika kerja merupakan variabel moderating dalam penelitian ini, maka tahapan pengujian yang dilakukan dapat dilihat pada Tabel 5.

Hasil Pengujian menunjukkan Adjusted R<sup>2</sup> dengan nilai 56,80 % yang berarti variabel kinerja yang dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan transformasional, Budaya Organisasi, KepTran\_Etika dan BudOr\_Etika adalah 56,80%, sisanya sekitar 43,20% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diikutkan dalam penelitian ini.

Selanjutnya untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel dependen secara simultan terhadap variabel dependen digunakan uji F (F Test) seperti terlihat pada Tabel 6 di bawah.

Dari hasil pengujian Anova atau F test menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 8.872 dengan tingkat signifikansi 0,000 jauh dibawah 0,05. Hal ini menyatakan bahwa variabel independen Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, KepTran\_Etika dan BudOr\_Etika secara bersama-sama (simultan) mempengaruhi Kinerja.

Untuk melihat pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap kinerja, maka dapat dilihat dari nilai t hitung dan signifikansi dari nilai t hitung tersebut. Jika nilai signifikansi dari t hitung tersebut lebih kecil dari 0.05, maka dapat dinyatakan bahwa ada pengaruh variabel tersebut terhadap kinerja. Hasil perhitungan nilai t hitung dapat terlihat pada Tabel 7.

**Tabel 5. Koefisien Determinasi Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.754 <sup>a</sup>	.568	.504	2.33681

a. Predictors: (Constant), BudOr\_Etika, Zscore: Kepemimpinan Transformatif, KepTran\_Etika, Zscore: Budaya Organisasi

**Tabel 6. Hasil Uji F ANOVA**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	193.780	4	48.445	8.872	.000 <sup>a</sup>
	Residual	147.438	27	5.461		
	Total	341.219	31			

a. Predictors: (Constant), BudOr\_Etika, Zscore: Kepemimpinan Transformatif, KepTran\_Etika, Zscore: Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Dari Tabel 7 terlihat bahwa hasil Pengujian secara individu (parsial) menunjukkan variabel Kepemimpinan Transformasional, dengan nilai koefisien 1,709, nilai signifikan 0,004, variabel Budaya Organisasi dengan nilai koefisien 2,276 nilai signifikan 0,003, dapat disimpulkan keempat variabel tersebut berpengaruh terhadap kinerja serta variabel KepTran\_Etika dengan nilai koefisien 0,079, nilai signifikan 0,726, variabel BudOr\_Etika dengan nilai koefisien 0,362, yang jauh lebih besar dari 0,05 menyatakan bahwa etika kerja **bukan variabel moderating**, antara variabel-variabel independen terhadap dependen variabel (kinerja). Adapun persamaan matematisnya dapat dibuat dengan persamaan sebagai berikut:

Dari Tabel 8 diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Kinerja = 31,611 + 1,709 X_1 + 2,276 X_2 + 0,079 (| X_1 - X_3 |) + 0,362 (| X_2 - X_3 |)$$

### PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis satu dapat disimpulkan bahwa secara parsial bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja, dan ada pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya or-

ganisasi terhadap kinerja secara simultan. Hasil pengujian hipotesis dua menyatakan bahwa secara parsial variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dan etika kerja berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan KepTran\_Etika dan BudOr\_Etika tidak mempengaruhi kinerja dan etika kerja bukan merupakan variabel Moderating antara variabel-variabel independen terhadap dependen variabel (kinerja), serta variabel independen Kepemimpinan transformasi dan budaya organisasi, KepTran\_Etika dan BudOr\_Etika secara bersama-sama (simultan) mempengaruhi kinerja.

#### 1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan Kepemimpinan transformasional dan Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja telah banyak dilakukan pengujian sebelumnya oleh peneliti lain, penelitian ini merupakan penelitian lanjutan yang melihat pengaruh tersebut. Hasil Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Lamidi (2008) yang berkesimpulan bahwa, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Secara teori, kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan bagi seseorang pemimpin yang cenderung un-

Tabel 7. Hasil Uji t

		Unstandardized Coefficients <sup>a</sup>		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	31.611	.960		32.922	.000
	Zscore: Kepemimpinan Transformatif	1.709	.536	.515	3.189	.004
	Zscore: Budaya Organisasi	2.276	.706	.686	3.221	.003
	KepTran_Etika	.079	.224	.060	.355	.726
	BudOr_Etika	.362	.180	.427	2.013	.054

a. Dependent Variable: Kinerja

Tabel 8. Coefficients

		Unstandardized Coefficients <sup>a</sup>		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	31.611	.960		32.922	.000
	Zscore: Kepemimpinan Transformatif	1.709	.536	.515	3.189	.004
	Zscore: Budaya Organisasi	2.276	.706	.686	3.221	.003
	KepTran_Etika	.079	.224	.060	.355	.726
	BudOr_Etika	.362	.180	.427	2.013	.054

a. Dependent Variable: Kinerja

tuk memberikan motivasi kepada karyawan atau bawahan untuk bekerja lebih baik dengan menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara karyawan/individu dengan organisasi/perusahaan. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya bertujuan memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa mereka lakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan komitmen organisasi karyawan. Kepemimpinan transformasional berorientasikan pada peningkatan minat dan kesadaran organisasi kelompok, meningkatkan kepercayaan anggota organisasi secara berangsur-angsur dari perhatian keberadaan kepada perhatian untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional akan berusaha melakukan pengembangan pada anggota organisasi untuk membangun dan melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan atau standarisasi tujuan perusahaan.

## 2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dengan Etika Kerja sebagai Variabel Moderating

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa bahwa etika kerja tidak mempengaruhi hubungan antara Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja. Dengan demikian etika kerja *Control* bukan variabel moderating tetapi sebagai variabel bebas. Hasil Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Ayudiaty (2010) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa etika kerja akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasional dalam sebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap, dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi. Unsur-unsur menjadi dasar untuk mengawasi perilaku karyawan, cara mereka berfikir, kerja sama dan berinteraksi dengan lingkungan. Jika budaya organisasi baik, maka akan dapat meningkatkan komitmen organisasi dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada perusahaan. Etika kerja merupakan sikap, pandangan, kebiasaan, ciri-ciri atau sifat mengenai cara bekerja yang dimiliki seseorang, suatu golongan atau suatu bangsa. Etika kerja

yang tinggi tentunya rutinitas tidak akan membuat bosan, bahkan mampu meningkatkan prestasi kerjanya atau kinerja. Hal yang mendasari etika kerja tinggi di antaranya keinginan untuk menjunjung tinggi mutu pekerjaan, maka individu yang mempunyai etos kerja tinggi akan turut serta memberikan masukan-masukan ide di tempat bekerja.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Medan Imam Bonjol.
2. Etika kerja tidak dapat memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja, oleh karena itu etika kerja bukan variabel moderating dalam penelitian ini. Artinya variabel etika kerja tidak dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara hubungan antara Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

## SARAN

Berdasarkan kesimpulan yang diuraikan diatas, maka disarankan :

1. Berdasarkan hasil penelitian, perlu dilakukan penelitian ulang dengan menambah variabel-variabel lain yang mungkin mempengaruhi kinerja pada umumnya, seperti kompensasi, lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, dan sebagainya
2. Sebaiknya untuk penelitian selanjutnya diusahakan dengan melakukan observasi terhadap objek yang diteliti sehingga hasil penelitian akan menjadi lebih baik.
3. Memperluas objek penelitian yang tidak terbatas dan menambah jumlah sampel sehingga memungkinkan adanya perbedaan hasil penelitian dan kesimpulan, apabila penelitian dilakukan pada objek penelitian dan golongan yang berbeda.

**REFERENSI**

- Anthony dan Govindarajan. 2005. *Management Control System*, Edisi 11, penerjemah: F.X. Kurniawan Tjakrawala, dan Krista. Penerbit Salemba Empat, Buku 2, Jakarta.
- Ayudiati, Soraya. 2010. “*Pengaruh Locus of Control terhadap Kinerja dengan Etika Kerja Islam sebagai Variabel Moderating pada Karyawan Bank Jateng Semarang*” (tesis). Semarang: Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan).
- Ernawan, Erni, R. (2007). *Business Ethics*. Bandung: Alfabeta.
- Ghozali, Imam. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Ketiga, Semarang: BP-Universitas Diponegoro
- Handoko T. Hani, 2007. *Manajemen*, Yogyakarta. BPFY Yogyakarta
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo, (2005). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Lako, Andreas. (2004). *Kepemimpinan dan Komitmen organisasi Organisasi, Isu, Teori dan Solusi*, Cetakan Pertama, Yogyakarta : Amara Books
- Lamidi (2008) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organization Citizenship Behavior: Dengan Variabel Intervening Komitmen Organisasional. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* Vol. 8, No. 1, April 2008 : 25 – 37
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Diterjemahkan oleh Vivin Andika. Yuwono dkk. Edisi Pertama, Penerbit Andi
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Kesebelas. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Ketujuh. Bandung : Refika Aditama
- Moeljono, Djokosantoso. (2005). *Budaya Organisasi Dalam Tantangan*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Pabundu Tika, (2006) *Budaya Organisasi dan Peningkatan Komitmen Organisasi Perusahaan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Robbins, Stephen P. (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku I, Penerjemah: Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie, Jakarta : Salemba Empat.
- Rudito, Bambang. (2007). *Etika Bisnis*. Bandung : Rekayasa Sains
- Sastrohadiwiryo, Bejo Siswanto. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrative dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara

- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*. Edisi I, Yogyakarta : Andi Offset
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Keempat, Bandung : Alfabeta.
- Sule, Trisnawati Ernie dan Saefullah, Kurniawan. (2005). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana.
- Sutrisno, Edy. (2010), *Budaya Organisasi*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Jakarta: Kencana.
- Tunggal, Amin Widjaja, (2004). *Tanya Jawab, Budaya Organisasi (Organizational Culture)*, Jakarta, Harvarindo.
- Wahjusumidjo, (2006), *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Press
- Winardi, (2007), *Manajemen Perilaku Organisasi* , Edisi Revisi, Jakarta, Kencana Prenada Media Group.
- Yukl, Gary (2008). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Alih Bahasa Budi Suprianto, Edisi Kelima, Jakarta : PT Indeks Kelompok Gramedia.