

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT BPR PEDUNGAN

I Kadek Andika Pramana Putra<sup>1</sup>  
Made Subudi<sup>2</sup>

1Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: andikapramanaputra23@gmail.com / telp. +62 87 861 833 579

2Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

### ABSTRAK

Tujuan penelitian untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja fisik secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan, dan menguji variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di PT. BPR Pedungan dengan teknik analisis regresi linier berganda. Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian sebanyak 90 orang karyawan Jumlah sampel yang didapat dengan menggunakan metode *sensus* sebanyak 90 responden. Berdasarkan hasil analisis disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan variabel yang paling mempengaruhi kinerja karyawan PT. BPR Pedungan.

**Kata kunci:** Kinerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Fisik

### ABSTRACT

*The purpose of research to determine the effect of transformational leadership style and environment physical work simultaneously and partially on the performance of employees, and test variables dominant influence on employee performance. This research was conducted at PT. RB Pedungan with multiple linear regression analysis technique. Population is the whole subject of research as many as 90 employees number of samples obtained by using census method as much as 90 respondents. Based on the analysis concluded that the transformational leadership style and environment physical work it has positive and significant effect simultaneously and partially on the performance of employees. Transformational leadership style is the variable that most affects the performance of employees of PT. RB Pedungan.*

**Keywords:** Performance, Transformational Leadership Style, Environment Physical Work

## PENDAHULUAN

Persaingan dalam dunia usaha terus mengalami perkembangan, sehingga pemanfaatan sumber daya manusia harus diperhatikan oleh perusahaan, karena sangat penting bagi perkembangan perusahaan tersebut. Pemanfaatan dan pengelolaan sumber daya manusia dengan baik, mengingat sumber daya manusia

merupakan bagian dari fungsi perusahaan dapat memberikan kontribusi untuk menunjang efektifitas dan efisiensi dari perusahaan, sehingga tercapainya tujuan perusahaan (Kresnandito *et al.*, 2012).

Sumber daya manusia sebagai salah satu fungsi perusahaan harus memiliki kinerja yang baik. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum (Abdul, 2011). Salah satu langkah untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan mengevaluasi kinerja karyawan dan melakukan serangkaian perbaikan agar selalu meningkatkan kualitas karyawan tersebut sehingga perusahaan tumbuh dan unggul dalam persaingan, atau minimal tetap dapat bertahan (Achmad, 2009). Perusahaan yang siap berkompetisi harus memiliki manajemen yang efektif, untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam manajemen yang efektif memerlukan dukungan karyawan yang cakap dan kompeten di bidangnya (Obasan, 2012).

Melihat persaingan yang semakin ketat, setiap perusahaan harus mampu bertahan dan berhasil dalam mencapai tujuan serta dapat menjalankan usaha dengan efektif dan efisien (Dian Kristianto dkk., 2012). Menurut Agusthina *et al.* (2012) keberhasilan tercapainya tujuan perusahaan, baik perusahaan swasta maupun perusahaan milik negara atau sektor publik sangat tergantung pada kemampuan dan keahlian pimpinan beserta manajemennya dalam melaksanakan fungsi perusahaan seperti pemasaran, produksi, keuangan, administrasi dan personalia. Cevat dan Ozge (2012) mengungkapkan sumber daya manusia harus

dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan, karena sumber daya manusia merupakan aset utama yang harus dikelola secara profesional. Jhon (2009) menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang maksimal. Pentingnya perencanaan dan pengawasan pimpinan untuk kemajuan perusahaan, apabila tanpa dukungan dari kinerja karyawan, maka tujuan dari perusahaan sulit dicapai pada tingkat yang optimal (Darmanegara, 2013).

Mangkunegara (2011:67) menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Rivai (2008:212) menyatakan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

PT. BPR Pedungan adalah perusahaan yang bergerak dibidang jasa keuangan, dengan kantor pusat berkedudukan di Jalan Pulau Moyo, Nomor 1, Pesangaran, Denpasar Selatan, yang memiliki visi dan misi kedepan, yaitu menjadi Bank Perkreditan Rakyat yang sehat, kuat dan terpercaya, melalui perwujudan misi yang diembannya, yaitu untuk memberikan pelayanan jasa keuangan yang terbaik kepada nasabah, berperan dalam pengembangan

permodalan usaha, serta meningkatkan nilai tambah investasi pemegang saham dan kesejahteraan karyawan.

Misinya mewujudkan, menjaga dan mengapresiasi kondisi PT. BPR Pedungan selalu dalam keadaan sehat dan memiliki keunggulan bersaing secara berkelanjutan melalui adanya pelayanan yang baik produktifitas tinggi, terciptanya citra dan kepercayaan masyarakat yang semakin baik. Dalam mewujudkan visinya tersebut, PT.BPR. Pedungan memperkerjakan 90 orang tenaga kerja dengan didukung dua kantor Pelayanan Kas.

Perkembangan Bank Perkreditan Rakyat di Bali menuntut PT BPR Pedungan untuk memiliki keunggulan kompetitif dalam bersaing. Keunggulan kompetitif mutlak diperlukan dalam menghadapi persaingan di industri jasa keuangan atau perbankan, khususnya Bank Perkreditan Rakyat yang ada di Bali. Keunggulan kompetitif ini dapat diperoleh, apabila PT. BPR Pedungan didukung oleh kinerja karyawan yang maksimal, sehingga mempunyai kemampuan untuk memberikan pelayanan yang memuaskan kepada nasabah.

Kinerja (*job performance*) berarti hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika (Sedarmayanti, 2007:21). Kinerja seorang karyawan berperan penting bagi suatu perusahaan, karena kinerja setiap karyawan merupakan sumbangan bagi tercapainya kinerja setiap fungsi perusahaan dan pada gilirannya kinerja fungsi-fungsi perusahaan memberi sumbangan terhadap

pencapaian kinerja perusahaan (Balasundaram, 2005). Rendahnya kinerja karyawan dalam suatu perusahaan dapat menyebabkan terhambatnya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya (Bass, 2003). Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu (Brett, 2005).

Menurut Martoyono (2007:15) faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, gaya kepemimpinan, aspek-aspek teknis, dan perilaku lainnya. Kondisi ini menyebabkan perusahaan perlu memberikan penilaian terhadap kinerja karyawan dengan cara mengkaji ulang aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja fisik.

Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya (Cahyono, 2014). Wuradji (2008:48) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu proses kepemimpinan dimana pemimpin mengembangkan komitmen pengikutnya dengan berbagai nilai-nilai dan berbagai visi organisasi. Salain (2014) Kepemimpinan transformasional mengacu pada pemimpin yang berhasil menggerakkan karyawan melampaui kepentingan diri secara langsung melalui

pengaruh ideal (karisma), inspirasi, stimulasi intelektual, atau pertimbangan individual. Melihat kepemimpinan transformasional yang mampu diterapkan dengan baik oleh pimpinan dalam perusahaan akan memberikan motivasi bagi karyawan, sehingga tercapainya rasa kepuasan dalam bekerja, yang semua hal ini akan memberi dampak positif terhadap kinerja karyawan dalam mengambil tanggung jawab untuk kepentingan perusahaan, hal ini juga akan berdampak baik dalam mengurangi tingkat turnover karyawan yang akan memiliki rasa puas dan nyaman bekerja pada perusahaan.

Dengan demikian, kepemimpinan yang berhasil adalah kepemimpinan yang dapat menjadi panutan dan disukai serta menimbulkan persepsi positif dan rasa puas di kalangan karyawan. Kepemimpinan transformasional didefinisikan untuk perilaku seluruh model kepemimpinan saat ini yang proaktif, meningkatkan minat kolektif transenden pengikut, dan membantu para pengikut untuk mencapai tujuannya (Yudistira dan Siwantara, 2012). Gaya kepemimpinan ini terdiri atas empat faktor: sifat pengaruh yang teridealkan, perilaku pengaruh yang teridealkan, motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual (Dhermawan dkk., 2012).

Faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah lingkungan kerja fisik (Jauliman, 2004). Lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja, yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas (Nitisemito, 2008). Menurut Sedarmayanti (2009:26) lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan secara langsung maupun tidak langsung (Chandrasekar, 2011). Bentuk fisik lingkungan kerja yang baik meliputi

penerangan yang cukup, tempat yang bersih, tersedianya alat-alat pengaman, sirkulasi udara yang baik, suara bising yang dapat ditekan seminimal mungkin, tersedianya fasilitas pendukung lainnya, dan adanya fasilitas-fasilitas yang diberikan perusahaan. Maka hal ini sangat berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sehingga dapat memberikan kontribusi yang baik bagi perusahaan (Ernawati dan Ambarini, 2010).

Pemimpin perusahaan wajib meninjau kinerja karyawan dengan menilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan, memantau apa yang sedang dikerjakan, mempertanggungjawabkan apa yang sedang dikerjakan dan pencapaian akhir yang diperoleh karyawan. Melalui observasi yang dilakukan di PT.BPR Pedungan, ditemukan masalah yang menyangkut kinerja perusahaan, yaitu tidak tercapainya rencana kerja perusahaan, selama 2 tahun terakhir memang terjadi peningkatan pada realisasi penghimpunan dana pihak ketiga, penyaluran dana, dan aset, namun peningkatan ini sangat jauh dari rencana kerja yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya.

Penghimpunan dana pihak ketiga berupa tabungan dan deposito hanya bisa terealisasi sebesar 93,2 % ditahun 2012 dan mengalami penurunan realisasi ditahun 2013 menjadi 89,2%. Sedangkan penyaluran dana berupa pemberian fasilitas kredit hanya bisa terealisasi sebesar 94,7 % ditahun 2012 dan mengalaami penurunan ditahun 2013 menjadi 92,4%. Begitu pula asset yang hanya bisa direalisasi sebesar 97,8% ditahun 2012 dan mengalami penurunan di tahun 2013 menjadi 94,2%.

Kinerja karyawan yang rendah harus mendapat perhatian lebih lanjut dari PT. BPR Pedungan, mengingat kinerja karyawan akan mencerminkan tingkat kinerja yang akan dicapai oleh perusahaan secara keseluruhan, sebagaimana diuraikan pada Tabel 1 berikut.

**Tabel 1.**  
**Rata Rata Prosentase Pencapaian Target Petugas Pemasaran Tabungan, Kredit Dan Deposito**

Unit Kerja	Tahun 2012 (%)	Tahun 2013 (%)	Persentase (%)
Tabungan	93,57	92,38	(1,27)
Kredit	95,73	90,04	(5,94)
Deposito	97,12	94,21	(2,99)

*Sumber:* PT.BPR.Pedungan, Tahun 2014

Tabel 1 menjelaskan rata rata petugas pemasaran meliputi tabungan, kredit dan deposito tidak mampu mencapai target tahun 2012 sampai dengan tahun 2013. Hal ini dapat dilihat dari target seluruh petugas pemasaran tabungan di tahun 2012 rata rata terealisasi sebesar 93,57% dan di tahun 2013 sebesar 92,38% terjadi penurunan sebesar (1,27%), kondisi ini juga terjadi pada petugas pemasaran kredit, dimana tahun 2012 sebesar 95,73% dan tahun 2013 sebesar 90,04% terjadi penurunan sebesar (5,94%), begitu juga pada pemasaran deposito terjadi penurunan sebesar (2,99%). Rendahnya pencapaian target sebagaimana diuraikan diatas memberikan gambaran bahwa adanya masalah dengan kinerja karyawan, Dalam konteks ini, seorang pimpinan harus memiliki suatu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pemimpin harus terbuka menerima persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan dalam menjalankan tugasnya.

Rendahnya pencapaian ini dapat dilihat dari aspek lingkungan kerja, dengan lingkungan kerja yang baik, sifat dan perilaku karyawan akan terbentuk dengan sendirinya. Lingkungan kerja fisik akan mengubah dan membentuk perilaku karyawan yang ada di dalamnya, dengan berinteraksi dan berusaha untuk bertahan dalam lingkungan, karyawan akan mampu bekerja sehingga target perusahaan akan tercapai (Dhermawan *et al.*, 2012).

Meningkatkan produktivitas dan laba perusahaan kedepan, PT.BPR Pedungan harus memperbaiki kinerja karyawannya, selain pimpinan perusahaan HRD (*Human Resources Departement*) memiliki peran yang sangat penting dalam menangani masalah-masalah yang menyangkut ruang lingkup karyawan antara lain: masalah perekrutan karyawan, penempatan karyawan, ruang kerja karyawan, pengembangan karyawan serta evaluasi mengenai kinerja karyawan, sehingga dengan demikian perusahaan mempunyai daya saing yang tinggi di industri jasa keuangan, khususnya PT. BPR. Pedungan. Berdasarkan latar belakang tersebut maka penulis tertarik meneliti pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan PT. BPR Pedungan.

Berdasarkan pokok permasalahan diatas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT. BPR Pedungan. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja fisik secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT. BPR Pedungan.

Penelitian Jacqueline *et al.* (2011) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang meningkatkan kinerja karyawan. Bila ada kebijakan yang dilakukan meningkatkan kepemimpinan akan memberi pengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Qaisa dan Yaqoob, 2009). kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Dhermawan dkk., 2012). Berdasarkan pemahaman tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>1</sub> : Kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dhermawan dkk., (2012) menyatakan lingkungan kerja fisik mempengaruhi kondisi dari karyawan yang berdampak terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja fisik yang baik merupakan kunci pendorong prestasi kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan (Bushra, 2011). Maulizar (2012) dalam penelitiannya mengemukakan lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pemahaman tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>2</sub> : Lingkungan kerja fisik secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

Berdasarkan permasalahan yang diteliti, penelitian ini digolongkan pada penelitian asosiatif (hubungan), yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dari variabel atau lebih (Sugiyono, 2010 :5). Dalam penelitian ini jenis hubungannya adalah hubungan linier karena bertujuan untuk mengetahui variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan. Lokasi penelitian dilakukan di

PT. BPR. Pedungan yang berlokasi di Jalan Pulau Moyo no. 1 Denpasar. Objek dalam penelitian ini adalah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan di PT. BPR Pedungan.

Hasibuan (2007:121) menyatakan bahwa kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan organisasi. Sehingga perlu diupayakan usaha untuk meningkatkan kinerja. Tetapi hal ini tidak mudah sebab banyak faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja seseorang. Simamora (2008:39) menyatakan bahwa kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mendorong karyawannya untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas masalah-masalah yang dihadapi. Yukl (2001:305) kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi para pengikut untuk merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin serta mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari awalnya.

Menurut Nitisemito (2002:109) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di lingkungan pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Menurut Peralatan-peralatan yang baik dan perlindungan terhadap mara bahaya, ventilasi yang baik, penerangan yang cukup, dan

kebersihan bukan saja menambah kegairahan dalam bekerja tetapi juga akan meningkatkan kinerja karyawan (Dhermawan *et al.*, 2012).

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian 90 orang karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh staff karyawan PT BPR Pedungan. Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. 90 responden pada penelitian ini diambil dari keseluruhan populasi sebanyak 90 karyawan PT BPR Pedungan menggunakan metode sensus (Riduwan dan Sunarto, 2007:17). Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kuesioner. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di PT. BPR Pedungan maka dapat diketahui gambaran tentang karakteristik responden. Uraian tentang karakteristik responden menyangkut empat aspek yaitu : umur, jenis kelamin, pendidikan terakhir dan lama bekerja.

Adapun distribusi responden menurut umur dapat dilihat dalam Tabel 2 berikut:

**Tabel 2.**  
**Distribusi Responden Menurut Umur**

No	Umur (Tahun)	Jumlah	
		n (orang)	% (persen)
1	17 – 25	19	21,1
2	26 - 35	36	40,0
3	36 – 45	21	23,3
4	< 46	14	15,5
	Jumlah	90	100

*Sumber:* Data diolah, 2015

Tabel 2 menjelaskan bahwa responden sebagian besar berumur 26-35 tahun yaitu sekitar 40,0 persen dari total responden. Di sisi lain responden pada kelompok umur < 46 persentasenya paling rendah yaitu 15,5 persen, hal ini juga mengindikasikan baiknya kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan karena sebagian besar karyawan PT. BPR Pedungan termasuk dalam kategori usia produktif.

Gambaran tentang jenis kelamin responden dapat dilihat dalam Tabel 3 berikut:

**Tabel 3.**  
**Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	
		n (orang)	% (Persen)
1	Laki-laki	62	68,8
2	Perempuan	28	31,2
	Jumlah	90	100

*Sumber:* Data diolah, 2015

Tabel 3 menjelaskan bahwa sebagian besar responden yaitu 68,8 persen adalah laki-laki dan 31,2 persen adalah perempuan, ini berarti sistem manajemen PT. BPR Pedungan lebih membutuhkan karyawan laki-laki jika dikaitkan dengan kesesuaian jenis pekerjaan yang tersedia.

Responden menurut pendidikan dapat dilihat dalam Tabel 4 berikut:

**Tabel 4.**  
**Distribusi Responden Menurut Pendidikan**

No	Pendidikan	Jumlah	
		n (orang)	% (persen)
1	SLTA	10	11,1
2	Diploma I	12	13,3
3	Diploma II	14	15,5
4	Diploma III	11	12,2
5	Sarjana (S.1)	43	47,8
	Jumlah	90	100

*Sumber:* Data diolah, 2015

Tabel 4 menjelaskan bahwa sebagian besar responden yaitu 47,7 persen responden berpendidikan Sarjana dan 11,1 persen berpendidikan SLTA, hal tersebut mengindikasikan baiknya kualitas sumber daya manusia yang dimiliki karyawan PT. BPR Pedungan ditentukan oleh pendidikan dan skill yang dimiliki.

Adapun distribusi responden menurut lama bekerja dapat dilihat dalam Tabel 5 berikut:

**Tabel 5.**  
**Distribusi Responden Menurut Lama Bekerja**

No	Lama Bekerja	Jumlah	
		n (orang)	% (persen)
1	$\leq 1$ th	12	13,3
2	1 th < 5 th	19	21,1
3	5 th < 10 th	34	37,8
4	$\geq 10$ th	25	27,8
	Jumlah	90	100

*Sumber:* Data diolah, 2015

Tabel 5 menjelaskan bahwa sebagian besar responden yaitu 37,8 persen responden bekerja selama 5 th < 10 th dan paling sedikit 13,3 persen responden bekerja selama  $\leq 1$  th, hal tersebut mengindikasikan sumber daya manusia yang dimiliki karyawan PT. BPR Pedungan memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan dengan bekerja lebih baik.

Uji Validitas merupakan pengujian instrumen penelitian, di mana apabila instrumen dikatakan valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Instrumen-instrumen pada setiap Variabel dalam penelitian ini dapat dikatakan Valid apabila nilai pada setiap variabel bernilai positif dan di atas 0,3. Adapun hasil uji validitas dapat dilihat pada Tabel 6 berikut.

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji Validitas**

No	Variabel	Indikator	Korelasi	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan transformasional (X <sub>1</sub> )	X1.1	0,714	<i>Valid</i>
		X1.2	0,724	<i>Valid</i>
		X1.3	0,794	<i>Valid</i>
		X1.4	0,838	<i>Valid</i>
2	Lingkungan Kerja Fisik (X <sub>2</sub> )	X2.1	0,753	<i>Valid</i>
		X2.2	0,836	<i>Valid</i>
		X2.3	0,753	<i>Valid</i>
		X2.4	0,736	<i>Valid</i>
		X2.5	0,828	<i>Valid</i>
3	Kinerja karyawan (Y)	Y1	0,797	<i>Valid</i>
		Y2	0,827	<i>Valid</i>
		Y3	0,822	<i>Valid</i>
		Y4	0,867	<i>Valid</i>
		Y5	0,712	<i>Valid</i>

*Sumber:* Data diolah, 2015

Tabel 6 menjelaskan bahwa instrumen-instrumen pada setiap Variabel dalam penelitian ini valid, karena nilai pada setiap variabel bernilai positif dan di atas 0,3.

Uji reliabilitas merupakan pengujian instrumen penelitian, pengujian tersebut digunakan untuk mengetahui ketetapan jawaban kuesioner pada periode berbeda, instrument penelitian dapat dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0,6. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 7 berikut:

**Tabel 7.**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

No	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan transformasional (X <sub>1</sub> )	0,761	<i>Reliabel</i>
2	Lingkungan Kerja Fisik (X <sub>2</sub> )	0,830	<i>Reliabel</i>
3	Kinerja karyawan (Y)	0,872	<i>Reliabel</i>

*Sumber:* Data diolah, 2015

Tabel 7 menjelaskan bahwa instrument yang digunakan dalam penelitian ini reliabel, karena masing-masing variabel memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0,6.

Analisis deskriptif disajikan untuk memberikan informasi mengenai karakteristik variabel-variabel penelitian yaitu nilai minimum, maksimum, rata-rata dan standar deviasi. Hasil statistik deskriptif dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut.

**Tabel 8.**  
**Hasil Analisis Deskriptif**

Indikator	Skor Jawaban					Jumlah Skor	Rata-Rata
	1	2	3	4	5		
X1.1	0	12	36	24	18	318	3.53
X1.2	0	6	36	18	30	342	3.80
X1.3	0	14	29	32	15	318	3.53
X1.4	0	8	24	32	26	346	3.84
Rata-rata X1							3.68
X2.1	2	14	23	26	25	328	3.64
X2.2	0	9	24	36	21	339	3.77
X2.3	0	19	21	30	20	321	3.57
X2.4	1	16	32	26	15	308	3.42
X2.5	0	10	25	31	24	339	3.77
Rata-rata X2							3.63
Y.1	0	10	40	25	15	315	3.50
Y.2	0	13	25	28	24	333	3.70
Y.3	0	17	27	19	27	326	3.62
Y.4	0	9	34	27	20	328	3.64
Y.5	0	17	34	22	17	309	3.43
Rata-rata Y							3.58

Sumber: Data diolah, 2015

Tabel 8 menjelaskan bahwa nilai minimum untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional adalah 0 dan nilai maksimumnya adalah 36 dengan nilai skor rata-rata sebesar 3,68, untuk variabel lingkungan kerja fisik nilai minimumnya adalah 0 dan nilai maksimumnya adalah 36 dengan nilai skor rata-rata sebesar 3,63, dan nilai minimum untuk variabel kinerja adalah 0 nilai maksimum adalah 40 dengan nilai skor rata-rata sebesar 3,58. Ini berarti variable

kepemimpinan transformasional mendapat respon positif tertinggi dari responden karena memiliki nilai skor rata-rata terbesar yaitu 3,68 diantara variabel lainnya.

Uji asumsi klasik digunakan untuk menguji kelayakan model yang dibuat sebelum digunakan untuk memprediksi, adapun uji asumsi klasik yang dilakukan meliputi: uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

Uji normalitas dapat dilakukan secara kuantitatif menggunakan *Kolmogorov-Smirnov*. Data dikatakan berdistribusi normal jika nilai *Asymp.sig (2-tailed)* > tingkat signifikan ( $\alpha = 5\%$ ). Adapun hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 9 berikut.

**Tabel 9.**  
**Hasil Uji Normalitas**

N	90
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	.786
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	.566

*Sumber:* Data diolah, 2015

Tabel 9 dapat diketahui nilai signifikansi dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* sebesar  $0,566 > 0,05$  maka ini berarti model regresi yang digunakan dalam penelitian ini terdistribusi secara normal.

Uji multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*. Apabila nilai *VIF* < 10 dan nilai *tolerance* > 0,10 untuk masing-masing variabel bebas berarti tidak terjadi multikolinearitas. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada Tabel 10 berikut.

**Tabel 10.**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Model		Collinearity Statistic	
		Tolerance	VIF
1	Gaya kepemimpinan transformasional	0,253	3,947
2	Lingkungan kerja fisik	0,253	3,947

Sumber: Data diolah, 2015

Tabel 10 menjelaskan bahwa nilai *tolerance* untuk masing-masing variabel bebas > 0,10 dan nilai VIF untuk masing-masing variabel <10, maka ini berarti dalam model regresi tidak terjadi gejala multikolinearitas.

Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan dengan uji statistik *Glejser*, karena semua variabel bebas memiliki nilai signifikansi > 0,05 maka ini berarti pada model regresi tidak terjadi gejala heteroskedastisitas sehingga hasil yang diperoleh dari data ini tidak akan memberikan hasil yang menyimpang / layak untuk digunakan dalam uji selanjutnya.

Adapun hasil analisis regresi linear berganda yang dapat dilihat pada lampiran 6 dengan menggunakan program *SPSS 15.0 for Windows*, selanjutnya dirangkum dalam Tabel 11 berikut.

**Tabel 11.**  
**Rangkuman hasil analisis regresi**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	sig
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constan)	0,019	0,053		0,000	1,000
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,632	0,105	0,632	6,004	0,000
Lingk. kerja fisik	0,263	0,105	0,263	2,496	0,014

Adjusted R<sup>2</sup> = 0,750      Dependen variabel : Kinerja  
R<sup>2</sup> = 75,6%  
F = 134,517  
sig. = 0,000

Sumber: Data diolah, 2015

Tabel 11 menjelaskan persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

$$Y = 0,019 + 0,632X_1 + 0,263X_2$$

Berdasarkan persamaan tersebut maka dapat dijelaskan sebagai berikut nilai konstan sebesar 0,019 artinya, bila gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja fisik ( $X_2$ ) sama dengan nol, maka nilai kinerja karyawan ( $Y$ ) tidak ada perubahan yaitu 0,019 persen.  $\beta_1 = 0,632$  artinya, apabila gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) ditingkatkan 1 persen, maka kinerja karyawan ( $Y$ ) akan meningkat sebesar 0,632 persen, dengan asumsi variabel lain konstan.  $\beta_2 = 0,263$  artinya, apabila lingkungan kerja fisik ( $X_2$ ) ditingkatkan 1 persen, maka kinerja karyawan ( $Y$ ) akan meningkat sebesar 0,263 persen, dengan asumsi variabel lain konstan.

Berdasarkan hasil persamaan regresi tersebut dapat diketahui bahwa variabel yang menimbulkan variasi perubahan terbesar adalah variabel gaya kepemimpinan transformasional. Besarnya variasi perubahan kinerja karyawan yang disebabkan oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional mengindikasikan bahwa karyawan pada PT. BPR Pedungan lebih cenderung sangat membutuhkan kepemimpinan yang lebih baik.

Pengujian terhadap parameter secara simultan dilakukan dengan uji F (F-test). Oleh karena  $F_{hitung} (134,517) > F_{tabel} (3,11)$  maka  $H_0$  ditolak, ini berarti gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja fisik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Pedungan. Dengan demikian hipotesis pertama diterima.

Pengujian secara parsial dalam penelitian ini digunakan  $t_{\text{tabel}}$  dengan taraf nyata  $\alpha = 0,05$  dan  $df (n-k) = (90-3) = 87$ ,  $(0,05;87)$ , sehingga diperoleh nilai  $t_{\text{tabel}} = 1,671$ . Adapun rangkuman hasil analisis uji t dapat dilihat pada tabel 12 berikut.

**Tabel 12.**  
**Hasil Analisis Uji t**

Variabel	$t_{\text{hitung}}$	$t_{\text{tabel}}$	Hasil Uji t	Hasil Hipotesis	Sig.
gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ )	6,004	1,671	$(6,004) > (1,671)$	$H_0$ ditolak	0,000
Lingk. kerja fisik ( $X_2$ )	2,496	1,671	$(2,496) > (1,671)$	$H_0$ ditolak	0,014

*Sumber:* Data diolah, 2015

Berdasarkan tabel 12 dapat dijelaskan bahwa  $t_{\text{hitung}} (6,004) > t_{\text{tabel}} (1,671)$  dengan tingkat signifikansi  $(0,000) < \alpha (0,05)$ , sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, maka ini berarti gaya kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Pedungan.

Berdasarkan tabel 12 dapat dijelaskan bahwa  $t_{\text{hitung}} (2,496) > t_{\text{tabel}} (1,671)$  dengan tingkat signifikansi  $(0,001) < \alpha (0,05)$ , sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, maka ini berarti lingkungan kerja fisik secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Pedungan.

Berdasarkan hasil uji parsial diketahui variabel gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja fisik secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Pedungan, maka ini berarti hipotesis kedua yang dalam penelitian ini terbukti.

Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Pedungan. Hal ini mengandung arti bahwa gaya kepemimpinan

transformatif memiliki keterkaitan dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung pernyataan Jacqueline *et al.* (2011) yang membuktikan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dengan kinerja karyawan. Hal yang sama juga dibuktikan oleh Qaisa dan Yaqoob (2009) dalam penelitiannya menyatakan bila ada kebijakan dalam gaya kepemimpinan transformasional akan memberi pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Zafer (2012) membuktikan hal yang sama gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis data variabel lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Pedungan. Hal ini mengandung arti bahwa lingkungan kerja fisik memiliki keterkaitan dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini searah dengan pernyataan Ernawati dan Ambarini (2010) membuktikan lingkungan kerja fisik mempengaruhi kinerja karyawan. Bushra (2011) membuktikan hal yang sama, dimana lingkungan kerja fisik yang baik memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Begitupun dengan Maulizar (2012) dalam penelitiannya mengemukakan lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis *Standardized Coefficients Beta* dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional merupakan variabel yang berpengaruh paling dominan (0,632) diantara variabel bebas yang lain terhadap variabel kinerja karyawan, ini berarti karyawan pada PT. BPR Pedungan lebih mementingkan kepemimpinan dalam menunjang kinerjanya.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan pembahasan maka dapat disimpulkan beberapa hal yaitu sebagai berikut terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Pedungan. Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Pedungan. Variabel gaya kepemimpinan transformasional merupakan variabel yang berpengaruh dominan diantara variabel bebas lain terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Pedungan.

Saran yang dapat diberikan yaitu sebagai berikut pimpinan diharapkan memiliki karisma dalam menyampaikan visi dan misi perusahaan kepada bawahan, mampu bertindak dengan penuh keyakinan dan menanamkan kepercayaan kepada karyawan agar meningkatkan kinerjanya. Pimpinan juga harus memiliki insting yang kuat, sehingga mampu bertindak dengan keyakinan dan lebih mempunyai kepercayaan kepada karyawan. Pihak manajemen PT. BPR Pedungan diharapkan untuk lebih memperhatikan hal-hal yang terkait dengan lingkungan kerja fisik karyawan yang ada di sekitar tempat kerja, seperti suara bising yang terdapat didalam ruangan maupun diluar ruangan agar tidak mengganggu kerja karyawan sehingga karyawan merasa nyaman dan semangat pada saat bekerja.

Karyawan diharapkan memiliki kepedulian yang tinggi untuk kemajuan perusahaan, seperti kepedulian target kerja sehingga PT. BPR Pedungan dapat

memenuhi target yang telah disepakati. Pihak perusahaan PT. BPR Pedungan diharapkan untuk lebih memperhatikan cara meningkatkan motivasi karyawan secara alternatif agar karyawan dapat meningkatkan kinerjanya. Perlunya peran HRD yang tinggi dalam menangani masalah-masalah yang menyangkut ruang lingkup karyawan antara lain: masalah perekrutan karyawan, penempatan karyawan, ruang kerja karyawan, pengembangan karyawan serta evaluasi mengenai kinerja karyawan, sehingga dengan demikian perusahaan mempunyai daya saing yang tinggi di industri jasa keuangan.

Perlunya training kepemimpinan untuk semua direktur dan manajer agar dapat menjadi pemimpin yang bisa memberi peningkatan terhadap kinerja karyawan. PT. BPR Pedungan perlu memperbarui lingkungan fisik seperti memperbarui alat-alat kerja agar dapat mempercepat dan mempermudah karyawan dalam bekerja supaya mencapai efektifitas atau efisiensi yang tinggi.

## **REFERENSI**

- Abdul Hameed, 2011. Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework. *Internasional, Journal of Business and Social Science*. 2(13): h:.224-229.
- Achmad Gani. 2009. Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Pembangunan Kota Makassar. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 7(1): h:220-228.
- Agusthina Risambessy, Bambang Swasto, Armanu Thoyib, Endang Siti Astuti, 2012. The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout Towards Job Satisfaction and Employee Performance, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. 2(18): h: 1-9
- Balasundaram Nimalathan, 2005. Employee Job Satisfaction and Performance: The Case of the People's Bank in the Jaffna Peninsula, Sri Lanka. *Internasional, Journal Associate PhD Valeriu University of Jaffna, Sri Lanka*. 1(1) : h:44.

- Brett Anthony Hayward, 2005. Relationship Between Employee Performance, Leadership and Emotional Intelligence in Organizations South Africa. *Internasional, Journal A thesis Rhodes University*. 1(6) : h:2.
- Bass, BM, Avolio, BK., Jung DI., dan Berson, Y, 2003, "Predicting Unit Performance by Assessing Transformasional and transactional Leadership". *Journal of Applied Psychology: The American Psychological Association, Inc.* 88(2) : h: 207-218.
- Bushra, Fatima. Ahmad Usnan. Avsir Naveed. 2011. Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*. 2(18): h: 21-29
- Cahyono Han Dwi, 2014, Pengaruh Lingkungan Kerja, Konflik Kerja, Stres Kerja, Serta Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telkom Indonesia, Tbk Area Denpasar, *Buletin Studi Ekonomi (BSE)*. 19(1): h: 1-117.
- Cevat Celep, Ozge Eler Yilmazturk. 2012. The relationship among organizational trust, multidimensional organizational commitment and perceived organizational support in educational organizations. *Journal Social and Behavioral Sciences*. 4(6): h: 5763-5776.
- Chandrasekar K., Dr 2011. Workplace environment and its impact on organizational performance in public sector organizations. *Internasional, Journal of Enterprise Computing and Business Systems*. 1(1): h:1-19.
- Darmanegara I.B.A, 2013, Effect of Spiritual Intelligence and Asta Brata Leadership to The Culture of Tri Hita Karana and Employment Performance, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. 11(2): h: 05-12
- Dhermawan, A.A.Ngurah Bagus, Sudibya Adnyana I Gde dan Utama Mudiarta I Wayan. 2012. Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan (Matrik)*. 6(2): h: 11-22
- Dian Kristianto, Suharnomo dan Intan Ratnawati. 2012. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen Organisasional Sebagai variabel intervening (Studi pada RSUD Tugurejo Semarang). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. 1(4): h: 1-12.
- Ernawati dan Ambarini. 2010. Pengaruh Hubungan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan motivasi kerja sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*. 10 (2): h:100-112.

- Hasibuan Melayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kaihatu: Cetakan kelima.
- Jacqueline M. Omuya, David M. Kungu, Leonard S. Mulongo and Dedan O. Ong'anya, 2011. Effect of Team Building on The Performance Of Employees in Organizations Towards The Realization Of millennium Development Goals: A Survey Of Selected Banks In Eldoret. *International, Journal of Current Research*. 3(11) pp:049-054.
- Jauliman Purba, 2004. Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Binjai. *Jurnal ilmiah Manajemen and Bisnis of Ekonomi*. 4(2): h: 97-106
- Jhon Ady Sarigih, 2009. Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan PTPN III PKS Rambutan T.Tinggi. *Thesis Universitas Sumatera Utara*
- Kresnandito, Andika Putra dan Fajrianti. 2012. Pengaruh Persepsi Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Inovatif Penyiar Radio. *Dalam jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*. 1(2): h: 78-85.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Martoyono. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Maulizar, Said Musnadi, dan Mukhlis Yunus. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda. *Jurnal Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. 1(1): h: 1-13.
- Nitisemito, Alex S. 2008. *Manajemen Personalialia*. Adisi Indonesia.
- Obasan, Kehinde A. 2012. Effect of Compensation Strategy on Corporate Performance: Evidence from Nigerian Firms. *Research Journal of Finance and Accounting*. 3(7): h: 37-44.
- Qaisa Abbas dan Yaqoob Sara, 2009. Influence Leadership Against Employee Performance Development In Pakistan. *Internasional, Journal Pakistan Economic and Social Review*. 47(2), pp:269-292.
- Rivai, Veithzal. 2006. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

- Riduwan dan Sunarto. 2007. *Pengantar Statistika Untuk Penelitian Pendidikan, Sosial, Ekonomi, dan Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Salain Pradiva Putra Putu, 2014, Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi Inovasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar), *Buletin Studi Ekonomi (BSE)*, 19(1),pp: 1-117
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Simamora, H. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bagian Penerbit STIE YKPN.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : CV. Alvabeta.
- Wuradji. 2008. *The Educational Leadership (Kepemimpinan Transformasional)*. Yogyakarta : Gama media.
- Yudistira, Cokorda Gede Putra & Siwantara I Wayan. 2012. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Ketua Koperasi Dan Kompetensi Kecerdasan Emosional Manajer Koperasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer Koperasi di Kabupaten Buleleng, *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan (Matrik)*, 6(1): h: 23-45
- Yulk, Gary 2001. *Kepemimpinan dalam Organisasi (terjemahan)*. Edisi ke Enam. PT Indeks.
- Zafer Acar A.. 2012. Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry. *Journal Social and Behavioral Sciences*. 5 (8): h: 217-226.