

# **KINERJA KARYAWAN YANG DITINJAU DARI BUDAYA, GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI DI KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI REPUBLIK INDONESIA**

Thalia Ayu, Respati Wulandari  
Fakultas Ekonomi Universitas Bina Nusantara, Jakarta, Indonesia  
Jalan Kebon Jeruk Raya No.27  
[d4886@binus.ic.id](mailto:d4886@binus.ic.id)

## **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana budaya pemimpin dapat mempengaruhi gaya kepemimpinannya, keefektifan komunikasi antar individu dan kinerja individu. Ketiga faktor ini mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Belum pernah ada yang membahas topik budaya individu dengan kinerja karyawan pada penelitian sebelumnya. Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode penelitian kuantitatif dengan model analisis jalur. Alat hitung yang digunakan adalah SmartPls 3.0. Hasil analisa penelitian menunjukkan bahwa budaya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin, efektifitas komunikasi antar individu dan juga kinerja individu di dalam Biro Sumber Daya Manusia pada Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia.

**Kata kunci :** Budaya, Gaya Kepemimpinan, Efektivitas Komunikasi.

## **Abstract**

*This study aims to determine the extent to which the leader culture can influence the style of leadership, the effectiveness of communication between individuals and individual performance. These three factors can affect employee performance. Never before has anyone discussed the topic of individual culture with employee performance in previous research. The method used in this research is quantitative research method with path analysis model. The calculating tool used is SmartPls 3.0. The result of the research analysis shows that culture has a significant influence on leadership style which is owned by the leader, the effectiveness of communication between individuals and also the individual performance within the Bureau of Human Resources at the Ministry of Research, Technology and Higher Education of the Republic of Indonesia.*

**Keywords :** Culture, leadership style, communication effectiveness.

## **Pendahuluan**

Pergantian kabinet kerja jilid II yang dilakukan oleh Presiden Indonesia Joko Widodo bertujuan untuk memperkuat keadaan ekonomi Indonesia dalam menghadapi tantangan-tantangan ekonomi global yang sedang melambat dan penuh dengan kompetisi (Romadoni, 2016). Adapun pergantian kabinet kerja tersebut juga dimanfaatkan untuk dapat meningkatkan kepercayaan investor asing maupun lokal terhadap perekonomian Indonesia. Kepercayaan investor yang semakin tinggi untuk memberikan investasi didalam suatu negara dapat mempengaruhi perekonomian negara tersebut (Siregar, 2016). Program ini tidak dapat dipisahkan dari kemampuan sumber daya manusia yang

bersinggungan dengan kegiatan-kegiatan pemerintah. Kemampuan sumber daya manusia itulah yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Dalam melakukan proses pengelolaan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan, setiap pemimpin mempunyai caranya masing-masing. Hal ini dapat dilihat dari adanya pergantian kabinet kerja yang menimbulkan terjadinya perubahan kebijakan, karena adanya perbedaan strategi yang digunakan menteri dalam menjalankan kepemimpinannya (Akhir, 2016). Perubahan kebijakan tidak dapat dihindari, namun hal ini juga tidak akan merubah tujuan atau target yang sudah ada dan ditentukan.

Perubahan kebijakan dan cara pimpinan yang tidak sesuai dapat membuat penurunan performa kinerja terjadi di dalam perusahaan, hal ini disebabkan oleh adanya perbedaan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin yang baru (AC Rachman: Indopos.co.id, 2016). Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin dapat memberikan resiko munculnya dampak negatif terhadap kinerja karyawan dan kondisi perusahaan dalam jangka waktu yang panjang.

Perbedaan budaya yang dimiliki oleh pemimpin di dalam perusahaan dapat membuat pemimpin mampu memastikan karyawannya untuk dapat bekerja dengan baik (*task-oriented*) dan memastikan bahwa karyawannya memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi (*relationship-oriented*) (Browaeyns & Price, 2015). Seorang pemimpin di dalam perusahaan memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda, yang di mana kepemimpinan menurut Bass dan Stogdill dalam Sutrisno (2016) merupakan suatu proses mempengaruhi aktivitas suatu kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Pengendalian kinerja yang diakibatkan oleh adanya budaya di dalam perusahaan dapat mengarah ke arah yang positif jika pemimpin dan karyawan yang ada di dalam perusahaan memiliki kemampuan komunikasi yang baik. Kemampuan komunikasi yang dimiliki oleh individu di dalam suatu organisasi sangat berperan penting dalam menciptakan efektivitas komunikasi (Richards, 2016). Keefektifan komunikasi dapat dipengaruhi oleh kemampuan atau keahlian karyawan dalam menerima dan menyampaikan informasi serta memahami maksud dari informasi tersebut dengan jelas. Keefektifitasan komunikasi yang terjalin di dalam suatu perusahaan dapat dilihat dari lima indikator komunikasi yang efektif yang disingkat menjadi REACH (*Respect, Empathy, Audible, Clarity and Humble*) (AW, Suranto, 2011).

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor efektivitas komunikasi individu di dalam perusahaan. Pengertian efektivitas komunikasi menurut Robbins & Coulter (2014) adalah melakukan pekerjaan dengan benar atau melakukan kegiatan yang akan memberikan hasil pada pencapaian tujuan. Berdasarkan pengertian

efektivitas di atas dapat diketahui bahwa kegiatan komunikasi yang efektif dapat mempermudah individu di dalam suatu perusahaan untuk dapat mencapai tujuan pekerjaannya dan perusahaan.

Banyak penelitian yang meneliti sumber daya manusia dengan memfokuskan masalah penelitiannya pada kinerja karyawan yang terdapat di dalam suatu perusahaan. Pada beberapa penelitian sebelumnya dapat diketahui bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh komunikasi yang efektif (Amrhy, 2014) dan juga kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin (Iqbal dkk, 2015). Namun perlu ditelaah lebih jauh bahwasanya selain gaya kepemimpinan dan efektivitas komunikasi, budaya yang dimiliki oleh individu di dalam perusahaan juga dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Hal ini terjadi karena setiap individu memiliki budaya yang berbeda-beda sehingga perbedaan itu dapat mengakibatkan perbedaan persepsi yang mana hal tersebut membuat kinerja karyawan di dalam perusahaan menjadi terganggu. Kami memutuskan untuk meneliti faktor budaya yang dimiliki oleh karyawan, gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin, komunikasi yang terjadi di dalam perusahaan serta kinerja karyawan di dalamnya. Faktor-faktor tersebut, kami yakini, dapat mempengaruhi kesuksesan atau kegagalan di dalam perusahaan. Penelitian ini kami lakukan di Kementerian RISTEK DIKTI RI.

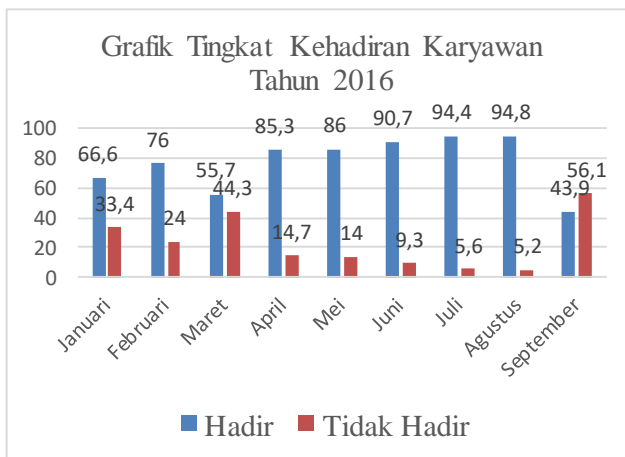
Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Sistem Informasi dan Kinerja, Biro Sumber Daya Manusia, Sekjen Kementerian RISTEK DIKTI RI diketahui bahwa program pengembangan kualitas sumber daya manusia di dalam perusahaan selalu diupayakan agar dapat memberikan dampak yang positif. Namun, upaya pengembangan kualitas sumber daya manusia yang dilakukan masih terkendala karena karena kurangnya tingkat kesadaran karyawan terhadap absensi (Wawancara 10 Juni 2016).

Dengan adanya kendala tersebut kinerja karyawan menjadi menurun. Walaupun semua tugas dapat diselesaikan dengan baik, namun proses pengerjaan pekerjaan tersebut tidak berjalan dengan efektif dan efisien. Banyaknya jumlah karyawan dengan jumlah

ketidakhadiran yang tinggi dapat menyebabkan karyawan melakukan kerja lembur untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya. Jumlah karyawan yang ada di dalam biro sumber daya manusia adalah 70 orang. Berikut tabel persentase absensi karyawan yang ada pada biro sumber daya manusia dalam 9 bulan terakhir:

Tabel 1

Tingkat Kehadiran Karyawan Bulan Januari – September 2016



Sumber : Kementerian Ristek Dikti

Tingkat absen karyawan ini dihitung berdasarkan data presentase kehadiran karyawan dalam satu bulan, dengan jumlah karyawan biro sumber daya manusia sebanyak 70 orang. Dari tabel di atas diketahui bahwa terjadi peningkatan yang signifikan pada jumlah ketidakhadiran karyawan di bulan September yang sebesar 50,9% dari bulan sebelumnya. Peningkatan jumlah karyawan yang tidak hadir dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Selain memiliki tingkat kesadaran absensi yang kurang baik, di dalam Kementerian RISTEK DIKTI RI juga terdapat masalah mengenai perbedaan budaya yang dimiliki oleh individu, yaitu karyawan dalam ruang lingkup yang sama memiliki perbedaan tugas. Para karyawan kurang menyakini dan memahami informasi yang diberikan oleh karyawan lain karena kurangnya rasa percaya antarkaryawan yang berada pada level atau tingkat yang sama. Berikut adalah hasil wawancara yang dilakukan secara acak untuk menangkap permasalahan lebih dalam dan luas

mengenai budaya yang dimiliki oleh individu di Kementerian RISTEK DIKTI RI:

1. Komunikasi terbuka antarkaryawan di dalam departemen, sedangkan di luar departemen yang kurang bersinergi.
2. Dalam melakukan komunikasi tidak semua karyawan memahami informasi yang diberikan.
3. Adanya kesenjangan hubungan antarkaryawan dari unit kerja yang berbeda membuat alur informasi pekerjaan terhambat.
4. Perbedaan budaya menyebabkan komunikasi menjadi sedikit sulit.

Mengingat peran budaya individu begitu penting dalam perjalanan roda organisasi maka perlu ditelaah lebih jauh peran budaya ini dalam mewujudkan kinerja kerja karyawan yang lebih baik. Penelitian ini memberikan kontribusi akan budaya individu, gaya kepemimpinan, efektivitas komunikasi dengan dampaknya terhadap kinerja karyawan perusahaan terutama pada biro sumber daya manusia di Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia. Kami menelaah dari segi teoritis dan praktis dalam penelitian ini.

### Metode Penelitian

Metode yang kami gunakan adalah metode kuantitatif dengan mendistribusikan kuesioner berskala Likert. Penelitian ini diawali dengan observasi dan wawancara singkat yang dilakukan pada bulan Juni hingga Oktober 2016. Unit analisis penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada Departement Sumber Daya Manusia di Kementerian Ristek Dikti dengan jumlah 70 orang. Analisa jalur digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Kemudian dalam pengolahan data, data diolah dengan menggunakan program SmartPLS 3.0.

### Pengertian Budaya

Budaya merupakan bagian dari interaksi sosial yang terjadi dan dilakukan oleh manusia sehari-hari yang dimana interaksi tersebut sangat berhubungan erat dengan faktor budaya seperti simbol, interaksi di dalam keluarga, nilai, bahasa yang dianut oleh individu (Irawanto, 2009). Adapun menurut Daniels, Radebaugh dan Sullivan (2013)

budaya merupakan nilai, perilaku dan kepercayaan yang dianut oleh individu dalam suatu kelompok.

### **Efek Nilai Budaya pada Manajemen**

Menurut Hall pada Browaey & Price (2015), terdapat delapan orientasi nilai budaya yang dimiliki individu dan dapat mempengaruhi keefektifitasan individu dalam bekerja di perusahaan, yaitu *Time focus; Space; Structure; Action; Time orientation; Power; Communication; Competition*.

Berdasarkan model orientasi nilai budaya diatas dapat diketahui bahwa nilai budaya yang dimiliki seseorang dapat mempengaruhi manajemen yang ada di dalam perusahaan. Penelitian kami berorientasi pada budaya *time focus, power, komunikasi* dan aksi yang dimiliki oleh karyawan di dalam Biro SDM Kemenristek Dikti.

### **Time Focus**

Terdapat dua budaya yang berhubungan dengan sistem waktu yang dikemukakan oleh Hall dan Hall dalam Browaey & Price (2015) dan berkaitan dengan manajemen di dalam perusahaan, yaitu *monocronic* dan *polycronic*. Budaya *monocronic* merupakan persepsi individu, yang di mana dalam menggunakan waktunya sesuai dengan jadwal yang dibuatnya dan mengerjakan satu pekerjaan dalam satu waktu (*single tasking*). Berbeda halnya dengan budaya *polycronic* yang tidak terpaku pada jadwal, yang di mana dengan hal ini individu mampu menghadapi adanya perubahan jadwal. Selain itu individu yang memiliki budaya *polycronic* dapat fokus dalam mengerjakan beberapa pekerjaan yang tidak memerlukan informasi yang detail.

Berdasarkan observasi yang kami lakukan pada tanggal 4 Oktober 2016 dapat dilihat bahwa pemimpin di Kementerian Ristek Dikti memiliki orientasi budaya antara *monocronic* dan *polycronic* yang di mana pemimpin mengontrol pekerjaan karyawan dengan standar yang sudah ditetapkan dan menetapkan *deadline* yang jelas pada setiap pekerjaannya, sedangkan budaya *polycronic* ditunjukkan dengan pemimpin yang memiliki orientasi untuk menjalin hubungan dengan pegawai dan dapat bekerja secara fleksibel.

Pada penelitian ini kami merumuskan indikator penelitian untuk dimensi *time focus* yaitu: Pembuatan jadwal pekerjaan; Pekerjaan diselesaikan sesuai dengan standar yang ada; Mampu bekerja secara fleksibel. Oleh karena kami menemukan faktor-faktor budaya pada *time focus*, maka hal ini perlu ditelaah lebih lanjut.

### **Power**

Pemberian kekuasaan yang berikan secara hierarki atau kesetaraan dapat mempengaruhi manajemen di dalam perusahaan. Berdasarkan jurnal yang ditulis Kawar (2012), hierarki ditunjukkan dengan pemberian arahan yang dilakukan oleh pemimpin kepada karyawannya, di mana pemimpin berperan untuk mengambil keputusan dan mendistribusikan pekerjaan kepada karyawan. Sedangkan, kesetaraan digambarkan dengan pemimpin yang pada saat proses pengambilan keputusan mendengarkan dan mempertimbangkan pendapat yang diberikan oleh karyawan.

Melalui observasi yang kami lakukan di dalam departemen SDM Kementerian RISTEK DIKTI RI dapat dilihat bahwa pemimpin cenderung melakukan kesetaraan kepada setiap karyawannya (*equality*). Walaupun struktur organisasi di dalam Kementerian Ristek Dikti berperan untuk memberikan informasi dan penekanan terhadap peran dan tanggung jawab setiap individu di dalam kementerian, namun dalam melakukan pekerjaannya pemimpin membebaskan karyawan untuk mengerjakan sesuai dengan caranya mereka sendiri, selain itu hubungan antara pemimpin dan karyawan juga menjadi lebih komunikatif.

Faktor *power* muncul pada observasi kami, maka kami menyusun indikator penelitian sebagai berikut: Karyawan diberikan menyelesaikan pekerjaan dengan caranya sendiri; Bekerja dengan pemimpin yang partisipatif; Bekerja dengan pemimpin yang konsultatif; Pemimpin memberikan masukan kepada karyawan; Pemimpin mengawasi karyawan.

### **Komunikasi**

Menurut Hall dan Hall pada Browaey & Price (2015), komunikasi dibagi menjadi dua

konteks, yaitu komunikasi konteks rendah dan tinggi. Komunikasi konteks rendah menyajikan informasi yang detail dan jelas, berbeda halnya komunikasi konteks tinggi yang memberikan informasi yang tersirat. Penjelasan yang disampaikan oleh Hall dan Hall sesuai dengan pernyataan Kavar (2012), yang mengatakan bahwa dalam budaya komunikasi konteks tinggi penyampaian informasi dilakukan secara implisit, sedangkan budaya komunikasi konteks rendah informasi disampaikan secara jelas.

Kaitannya dengan observasi yang kami lakukan di departemen SDM Kementerian Ristek Dikti dapat dilihat bahwa pemimpin memiliki budaya komunikasi konteks rendah. Budaya yang dimiliki ini ditunjukkan dengan pemimpin yang memberikan informasi secara jelas dan detail kepada karyawannya mengenai pekerjaan, peran dan tanggung jawab mereka.

Faktor *power* muncul pada observasi kami maka kami menyusun indikator penelitian sebagai berikut: Instruksi disampaikan secara langsung dan jelas; Penjelasan informasi dilakukan secara detail dan dapat dimengerti; Apabila terjadi konflik, penyelesaiannya dilakukan sebelum pekerjaan dilanjutkan.

### **Faktor yang Mempengaruhi Budaya**

Menurut Locker dan Kaczmarek (2011), terdapat banyak faktor yang mendorong terjadinya perbedaan budaya di lingkungan kerja. Perbedaan budaya itu sendiri terjadi karena adanya beberapa faktor yang menjadi pemicu atau sumber dari adanya perbedaan budaya tersebut. Faktor-faktor yang mempengaruhi perbedaan budaya yang terjadi di dalam suatu lingkungan kerja, antara lain jenis kelamin, ras dan etnik, asal daerah dan kewarganegaraan, kelas sosial, agama, umur, orientasi seksual, serta kemampuan fisik.

Setiap individu memiliki nilai budaya yang berbeda-beda dan membuat cara berpikir serta perilaku yang dimiliki oleh individu pun berbeda. Perbedaan budaya tersebut mempengaruhi pemimpin dalam melakukan kepemimpinannya. Pengaruh budaya terhadap kepemimpinan itu sendiri diakui oleh Nazarian dan Atkinson (2013) dalam penelitiannya yang menjelaskan bahwa budaya nasional yang dimiliki oleh pemimpin dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin yang menjalankan

kepemimpinannya di dalam perusahaan. Budaya individu sangat berpengaruh pada kepemimpinan, maka kami menganggap perlu untuk menelaah lebih dalam topik ini, sehingga menghasilkan kontribusi yang berarti pada topik budaya dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi.

### **Gaya Kepemimpinan Kepemimpinan Otokratis**

Gaya kepemimpinan otokratis, menurut Moehiono (2012), merupakan gaya kepemimpinan di mana pemimpin bertindak sebagai penguasa, dan dengan kekuasaan yang dimilikinya, pemimpin mampu mengendalikan karyawannya untuk menjalankan keputusannya, perintahnya dan kehendaknya. Kemudian, Iqbal dkk (2015) menjelaskan bahwa pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan otokratis merupakan pemimpin yang memberikan perintah dan tidak menerima alasan apapun dari karyawannya mengenai perintahnya tersebut.

### **Kepemimpinan Demokratis**

Gaya kepemimpinan yang demokratis, menurut Moehiono (2012), dicerminkan dengan pemimpin yang menjunjung tinggi hubungan yang terjalin antara pemimpin dengan para karyawannya yang ada di dalam perusahaan. Dalam observasi yang kami lakukan, faktor gaya kepemimpinan pimpinan muncul dan menjadi hal yang penting untuk ditelaah lebih lanjut.

Indikator pada dimensi gaya kepemimpinan kami ambil dari beberapa penelitian sebelumnya, yaitu sebagai berikut pemimpin mengikutsertakan karyawannya pada saat pengambilan keputusan (Sutrisno, 2016), pemimpin mengendalikan karyawannya (Firmansyah, 2015), pemimpin membangun hubungan komunikasi yang baik dengan karyawannya (Sutrisno, 2016), pemimpin memberikan arahan dan instruksi mengenai prosedur mengerjakan pekerjaan (Sutrisno, 2016), dan pemimpin menyampaikan informasi dengan jelas dan detail (Firmansyah, 2015).

### **Lima Hukum Komunikasi Efektif**

Dalam mengukur efektifitas komunikasi, terdapat lima hukum komunikasi yang efektif. Suranto (2011) merumuskan efektifitas

komunikasi interpersonal yang dilihat dari lima hukum komunikasi efektif, antara lain:

1. *Respect*

Menghargai setiap individu yang menjadi sasaran pesan yang akan disampaikan merupakan salah satu perspektif yang dapat membuat komunikasi interpersonal menjadi efektif. Indikator pada dimensi ini adalah karyawan memiliki hubungan yang baik dengan karyawan lain; karyawan dan pemimpin saling menghargai satu sama lain.

2. *Empathy*

Kemampuan individu untuk dapat merasakan dan berpikir menggunakan sudut pandang individu lain dengan tujuan untuk bisa memahami kondisi yang dialami oleh individu lain. Indikator pada dimensi ini adalah dalam menyampaikan informasi, komunikasi memosisikan dirinya sebagai penerima; karyawan dan pemimpin memiliki rasa saling mengerti satu sama lain.

3. *Audible*

Kemampuan komunikasi yang baik adalah kemampuan individu untuk dapat menyampaikan informasi dengan cara penyampaian yang jelas sehingga informasi tersebut dapat dimengerti dengan baik. Indikator pada dimensi ini adalah dalam menyampaikan informasi secara tertulis, pemilihan kata yang digunakan dapat dimengerti dengan baik serta informasi yang diberikan secara verbal dilakukan dengan menggunakan suara yang jelas.

4. *Clarity*

Kejelasan pesan sangat dibutuhkan dalam proses komunikasi, hal ini ditujukan agar informasi yang disampaikan dapat diterima dengan baik dan tidak ada multi interpretasi dalam proses pemahaman informasi tersebut. Indikator pada dimensi ini adalah komunikasi memastikan penerima informasi mengerti dengan jelas mengenai informasi yang disampaikan serta memiliki kemampuan untuk menyamakan persepsi.

5. *Humble*

Kerendahan hati dibutuhkan dalam melakukan proses komunikasi hal ini karena individu yang memberikan informasi harus

dapat menerima pendapat atau komentar yang diberikan oleh penerima pesan. Indikator pada dimensi ini adalah mampu menerima pendapat atau komentar yang diberikan; Pemimpin dan karyawan memiliki pemahaman untuk saling membutuhkan satu sama lain.

Berdasarkan penjelasan komunikasi yang efektif, maka dapat diketahui bahwa kemampuan seseorang untuk berkomunikasi secara efektif dapat mempengaruhi kinerja individu itu sendiri. Efektivitas komunikasi dan kinerja karyawan sudah pernah diuji oleh Firmansyah (2015) yang menjelaskan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial bahwa efektivitas komunikasi memberikan pengaruh kepada kinerja karyawan. Observasi dan wawancara yang kami lakukan membuktikan adanya masalah pada komunikasi antar karyawan, maka perlu adanya penelitian lebih dalam untuk mengungkap dampaknya pada kinerja karyawan.

### **Kinerja Karyawan**

Menurut Prabu (2013) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. Moehariono (2012) memaparkan kinerja sebagai ilustrasi tingkat pencapaian karyawan terhadap pekerjaannya dalam proses pencapaian sasaran, tujuan, visi dan misi perusahaan yang dicerminkan melalui perencanaan strategis perusahaan.

Penjelasan ini menyatakan bahwa kinerja karyawan didalam perusahaan berhubungan dengan proses penyelesaian pekerjaan yang diberikan kepada karyawan. Kinerja karyawan sangat berperan penting dalam proses pencapaian tujuan yang dimiliki oleh perusahaan. Proses penyelesaian pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dapat berbeda-beda, perbedaan tersebut terjadi karena ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

### **Variabel Penilaian Kinerja**

Dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, dibutuhkan variabel-variabel yang akan digunakan untuk dapat menyusun indikator penilaian kinerja yang baik. Adapun

variabel penilaian kinerja menurut Moehariono (2012) terdapat 13 hal yang dapat dijadikan variabel dalam pembuatan indikator penilaian kinerja. Variabel tersebut antara lain, hasil kerja, keterampilan kerja, pengetahuan jabatan, pengambilan keputusan, kepemimpinan, kerjasama, tanggung jawab, disiplin, inisiatif, komunikasi, pelayanan dan sikap.

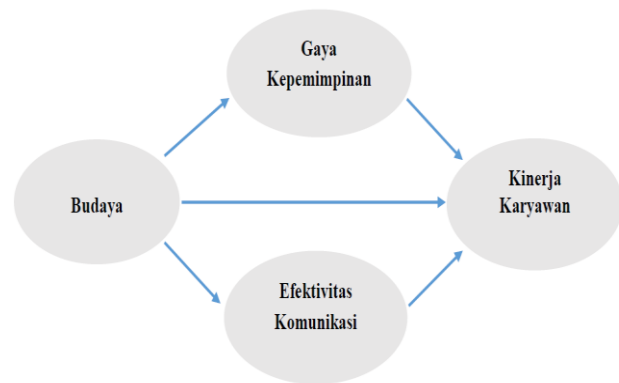
Hasil kerja berhubungan dengan kinerja karyawan apabila dilihat dari pencapaian kerja yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan targetnya dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Selain hasil kerja, tingkat kinerja karyawan juga dapat dilihat dari pengetahuan karyawan terhadap jabatan yang dimilikinya. Pengetahuan jabatan yang dimiliki karyawan dapat dilihat dari adanya kemampuan karyawan untuk mengetahui prosedur kerja yang ada didalam perusahaan, sistem kerja yang digunakan, serta tujuan pekerjaan dengan ruang lingkup tugas dan jabatan yang berbeda dan dimiliki oleh setiap karyawan.

Indikator pada variabel ini kami susun sebagai berikut: Karyawan mengetahui perannya dan pekerjaannya di dalam perusahaan; Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat pada waktu yang telah ditentukan; Karyawan mampu untuk memenuhi standart kualitas pekerjaan yang diberikan; Karyawan memahami prosedur kerja dengan baik; Karyawan memiliki kemampuan untuk memotivasi karyawan lain; Karyawan memiliki kemampuan untuk menyampaikan dan menerima informasi dengan baik.

Selain dilihat dari hasil kerja dan pengetahuan jabatan yang dimiliki oleh karyawan, penilaian kinerja karyawan juga dapat dilihat dari sisi kepemimpinan dan komunikasi yang dimiliki oleh setiap karyawan. Kepemimpinan yang dimiliki oleh karyawan dapat dilihat dari kemampuan karyawan untuk memberikan motivasi kepada rekan karyawan lainnya serta kemampuannya untuk mempengaruhi individu lain guna mencapai tujuan bersama. Sedangkan penilaian kinerja karyawan dengan variabel komunikasi dapat dilihat dari kemampuan karyawan untuk mengkomunikasikan dan mencapai informasi baik secara tertulis atau lisan dengan baik sehingga tidak terdapat multi interpretasi terhadap informasi yang disampaikan.

## Model Penelitian

Melihat peran budaya, gaya kepemimpinan dan efektivitas komunikasi yang begitu penting, kami berasumsi bahwa ketiga faktor tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena ini kami membuat model penelitian sebagai berikut yang akan di uji dengan SmartPLS.



Sumber: Peneliti, 2016

## Hubungan Antar Variabel

Berdasarkan kerangka pemikiran pada model penelitian, maka diketahui hubungan yang terjadi antar variabel, sebagai berikut :

### a. Hubungan antara variabel budaya dan gaya kepemimpinan :

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nazarian dan Atkinson (2013) dengan judul penelitian *Impact of Culture on Leadership Style: The Case of Iranian Organisations* diketahui bahwa terdapat hubungan antara variabel budaya nasional yang dimiliki oleh pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin. Dengan adanya interaksi variabel yang terjadi pada budaya dan gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh hasil penelitian sebelumnya maka kami menyusun hipotesa pertama, sebagai berikut:

### H1 : Terdapat pengaruh antara budaya dan gaya kepemimpinan pemimpin.

### b. Hubungan antara variabel budaya dan keefektifitasan komunikasi

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kavar (2012) dengan judul penelitian *Cross Cultural Differences in Management* menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara variabel budaya dan komunikasi. Hal ini



menunjukkan perbedaan budaya dapat mempengaruhi komunikasi yang digunakan oleh setiap individu. Perbedaan budaya yang dimiliki menimbulkan batasan komunikasi dimana hal itu dapat mempengaruhi efektivitas komunikasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya, maka kami menyusun hipotesa kedua, sebagai berikut :

**H2 : Terdapat pengaruh antara budaya dan efektivitas komunikasi**

**c. Hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan**

Shafie, Baghersalimi dan Barghi (2013) dalam penelitiannya yang berjudul *The relationship between leadership style and employee performance* menunjukkan terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan pragmatis memberikan pengaruh kepada kinerja karyawan didalam perusahaan. Namun pada penelitian yang dilakukan oleh Iqbal dkk (2015) dengan judul penelitian *Effect of leadership style on employee performance* menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan otokratik, demokrasi dan partisipatif dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam jangka waktu panjang dan pendek. Berdasarkan kedua hasil penelitian tersebut kami menyusun hipotesa ketiga, sebagai berikut :

**H3 : Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan**

**d. Hubungan antara variabel efektivitas komunikasi dan kinerja karyawan**

Penelitian yang dilakukan oleh Amrhy (2014) dengan judul penelitian *Pengaruh Komunikasi Yang Efektif, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan* menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang terjadi antara variabel komunikasi, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut, diketahui bahwa efektivitas komunikasi mempengaruhi kinerja karyawan didalam perusahaan. Adapun hasil penelitian yang dilakukan oleh Amrhy (2014) memiliki hasil yang serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Dengan adanya penelitian yang dilakukan terlebih dahulu, maka kami menyusun hipotesa keempat, sebagai berikut :

**H4 : Terdapat pengaruh antara efektivitas komunikasi dan kinerja karyawan**

**e. Hubungan antara variabel budaya dan kinerja karyawan**

Darsana (2013) dalam penelitiannya yang berjudul *The Influence Of Personality And Organizational Culture on Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior* menjelaskan bahwa terdapat pengaruh namun tidak signifikan antara variabel budaya individu dan kinerja individu. Dengan adanya penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dasana (2013), maka peneliti membuat hipotesa kelima, sebagai berikut :

H5 : Terdapat pengaruh antara budaya dan kinerja karyawan

**Hasil dan Pembahasan**

**Pengujian Outer dan Inner Model**

**Pengujian Outer Model**

**Uji Reliabilitas**

Berdasarkan hasil uji statistik menunjukkan bahwa setiap item pernyataan yang digunakan memiliki nilai *Cronbach's Alpha* yang  $> 0,7$ , dengan penjabaran sebagai berikut:

1. Budaya (X1) : **0,759 > 0,7**
2. Gaya Kepemimpinan (Y1): **0,887 > 0,7**
3. Efektivitas Komunikasi (Y2): **0,850 > 0,7**
4. Kinerja Karyawan (Z) : **0,783 > 0,7**

Dengan dibuktikannya bahwa nilai *Cronbach's Alpha* yang dimiliki oleh setiap variabel penelitian lebih besar dari 0,7 ( $> 0,7$ ) maka menurut Chin dalam Ghazali (2015) data yang digunakan bersifat reliabel. Reliabilitas juga dapat dilihat dari nilai *Composite Reliability* yang dimiliki oleh setiap variabel, apabila variabel memiliki nilai *Composite Reliability* lebih besar dari 0,7 ( $> 0,7$ ) maka data didapatkan reliabel. Nilai *Composite Reliability* yang dimiliki oleh setiap variabel akan dijabarkan, sebagai berikut :

1. Budaya (X1) : **0,724 > 0,7**
2. Gaya Kepemimpinan (Y1) : **0,734 > 0,7**
3. Efektivitas Komunikasi (Y2): **0,812 > 0,7**



4. Kinerja Karyawan (Z) : **0,833 > 0,7**

### Uji Validitas

Validitas dilihat dari nilai AVE dan *Loading factor*.

### Loading Factor

Semua *Loading Faktor* sudah berada diatas 0,5 yang dimana hal itu menunjukkan bahwa hasil yang didapatkan adalah valid. Kemudian untuk mengetahui validitas berdasarkan *Average Variance Extracted (AVE)* maka hasil pengolahan data didapatkan, sebagai berikut.

### AVE

Nilai AVE yang dimiliki oleh variabel adalah sebagai berikut:

1. Budaya (X1) : **0,729 > 0,5**
2. Gaya Kepemimpinan (Y1) : **0,851 > 0,5**
3. Efektivitas Komunikasi (Y2): **0,794 > 0,5**
4. Kinerja Karyawan (Z) : **0,820 > 0,5**

### Inner Model

#### Uji Hipotesis (Uji-t)

Berdasarkan tabel dapat diketahui bahwa :

1. Budaya (X1) dengan Gaya Kepemimpinan (Y1) memiliki P Values **0,005** yang dimana hal itu lebih kecil dari tingkat signifikansinya yaitu **0,05**. Budaya dan gaya kepemimpinan memiliki **tingkat signifikansi yang tinggi** karena memiliki nilai T Statistic **2,819 > 1,96** dan memiliki pengaruh sebesar **0,456**.
2. Budaya (X1) dengan Efektivitas Komunikasi (Y2) memiliki P Values **0,002** yang dimana hal itu lebih kecil dari tingkat signifikansinya yaitu **0,05**. Budaya dan gaya kepemimpinan memiliki **tingkat signifikansi yang tinggi** karena memiliki nilai T Statistic **3,309 > 1,96** dan memiliki pengaruh sebesar **0,647**.
3. Gaya Kepemimpinan (Y1) dengan Kinerja Karyawan (Z) memiliki P Values **0,007** yang dimana hal itu lebih kecil dari tingkat signifikansinya yaitu **0,05**. Budaya dan gaya kepemimpinan memiliki **tingkat signifikansi yang tinggi** karena memiliki nilai T Statistic **2,409 >**

**1,96** dan memiliki pengaruh sebesar **0,100**.

4. Efektivitas Komunikasi (Y2) dengan Kinerja Karyawan (Z) memiliki P Values **0,001** yang dimana hal itu lebih kecil dari tingkat signifikansinya yaitu **0,05**. Efektivitas komunikasi dan kinerja karyawan memiliki **tingkat signifikansi yang tinggi** karena memiliki nilai T Statistic **4,291 > 1,96** dan memiliki pengaruh sebesar **0,079**.
5. Budaya (X1) dengan Kinerja Karyawan (Z) memiliki P Values **0,006** yang dimana hal itu lebih kecil dari tingkat signifikansinya yaitu **0,05**. Budaya dan gaya kepemimpinan memiliki **tingkat signifikansi yang tinggi** karena memiliki nilai T Statistic **2,178 > 1,96** dan memiliki pengaruh sebesar **0,567**.

### Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Hair dkk (2011) dalam Ghozali & Latan (2015) menyatakan nilai R-Square 0.75, 0.50 dan 0,25 menunjukkan model kuat, moderate dan lemah. Dari hasil uji PLS, didapatkan hasil R-Square model ini adalah:

Efektivitas Komunikasi (Y2)	: 0,719
Gaya Kepemimpinan (Y1)	: 0,821
Kinerja Karyawan (Z)	: 0,746

Berdasarkan hasil uji PLS didapatkan model penelitian ini kuat karena angkanya menunjukkan nilai diatas 0,75.

### Pembahasan

#### Pengaruh budaya terhadap gaya kepemimpinan

Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya (X1) individu yang dimiliki dengan gaya kepemimpinan (Y1) pemimpin yang ada didalam Biro Sumber Daya Manusia pada Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nazaria dan Atkinson (2013) pada *Iranian Organisations*. Penelitian tersebut membuktikan bahwa terdapat hubungan antara variabel budaya nasional yang dimiliki dengan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin dalam melakukan kepemimpinannya.

### **Pengaruh budaya terhadap efektivitas komunikasi**

Variabel budaya (X1) memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas komunikasi (Y2) yang terjadi didalam biro sumber daya manusia. Dengan hasil tersebut maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya (X1) individu yang dimiliki dengan efektivitas komunikasi (Y2) yang terjadi didalam Biro Sumber Daya Manusia pada Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa dari setiap hubungan variabel yang ada, besar pengaruh antara budaya (X1) dengan efektivitas komunikasi (Y2) merupakan yang paling tinggi atau paling besar pengaruhnya diantara yang lain. Tingginya pengaruh tersebut diakibatkan karena adanya perbedaan budaya individu yang dimiliki setiap individu didalam Biro Sumber Daya Manusia pada Kemenristek Dikti RI yang beragam sehingga membuat individu didalamnya memiliki cara berkomunikasi yang berbeda-beda. Perbedaan budaya tersebut mempengaruhi kemampuan komunikasi dan cara berkomunikasi yang dimiliki individu juga berbeda.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kawar (2012) mengenai budaya dan efektivitas komunikasi. Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa perbedaan budaya yang ada dapat berpotensi untuk menimbulkan batasan dan dapat mempengaruhi efektivitas komunikasi.

### **Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan**

Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan (Y1) pemimpin dengan kinerja karyawan (Z) yang ada didalam Biro Sumber Daya Manusia pada Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia. Hasil penelitian yang dilakukan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Shafie, Baghersalimi dan Barghi (2013) dan penelitian yang dilakukan oleh Igbal dkk (2015) yang meneliti tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Adapun hasil dari penelitian tersebut membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang diberikan dari adanya gaya

kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin terhadap kinerja karyawan yang ada didalam perusahaan.

### **Pengaruh efektivitas komunikasi terhadap kinerja karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian kami diketahui bahwa dari setiap hubungan variabel yang ada, besar pengaruh antara efektivitas komunikasi (Y2) dengan kinerja karyawan (Z) merupakan yang paling rendah atau paling sedikit pengaruhnya diantara yang lain. Wawancara yang dilakukan pada penelitian mengungkapkan rendahnya tingkat pengaruh diakibatkan karena adanya tingkat kesadaran individu yang rendah didalam Biro Sumber Daya Manusia di Kemenristek Dikti RI terhadap pentingnya komunikasi antar individu. Dengan kata lain karyawan kurang suka berkomunikasi dengan para karyawan lain, yang dimana walaupun mereka tidak melakukan komunikasi namun mereka tetap mampu menyelesaikan tugas atau pekerjaan mereka. Keadaan ini membuat efektivitas komunikasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan, karena karyawan juga sudah sangat mengetahui mengenai tugas dan tanggung jawab mereka terhadap pekerjaannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Amrhy (2014). Penelitiannya membuktikan bahwa efektivitas komunikasi mempengaruhi kinerja karyawan didalam perusahaan.

### **Pengaruh budaya terhadap kinerja karyawan**

Budaya berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian kami memiliki hasil yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Darsana (2015) yang meneliti hubungan budaya individu dengan kinerja individu tersebut. Berdasarkan penelitian Darsana (2015) diketahui bahwa terdapat pengaruh antara budaya individu terhadap kinerja individu namun tidak signifikan.

Hasil penelitian kami berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, letak perbedaannya terletak pada tingkat signifikansi yang dimana dipenelitian sebelumnya menyatakan bahwa budaya dan kinerja memiliki tingkat signifikansi yang tidak

terlalu besar, sedangkan pada penelitian ini budaya dan kinerja memiliki tingkat signifikansi yang tinggi. Dengan demikian, hasil hipotesa ini memberikan kebaruan pada penelitian sebelumnya dimana budaya dalam konteks objek penelitian ini memiliki pengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Pengaruh budaya individu begitu kuat dalam melakukan pekerjaan. Kinerja kerja dapat meningkat atau turun tergantung dari budaya yang membangun karakter para karyawan SDM Kemenristek Dikti RI.

### **Implikasi Manajerial Implikasi Teoritis**

Penelitian ini memberikan kebaruan pada topik budaya dan kinerja karyawan. Penelitian-penelitian sebelumnya belum ada yang meneliti variabel budaya pada kinerja karyawan. Kami memberikan kebaruan dan kelengkapan dalam ranah sumber daya manusia yang ditelaah dari sisi pengaruh budaya. Penelitian kami mengungkapkan kebaruan dari penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara budaya dengan kinerja karyawan, tetapi kami membuktikan sebaliknya. Hal ini menjadi perpajangan teoritis dan kelengkapan penelitian-penelitian sebelumnya.

### **Implikasi Praktis**

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan kepada Biro Sumber Daya Manusia pada Kemenristek Dikti RI untuk dapat meningkatkan efektivitas komunikasi yang ada. Untuk meningkatkan efektivitas komunikasi, dapat dilakukan dengan cara meningkatkan hubungan yang baik antara setiap individu yang ada didalam Kemenristek Dikti RI serta dapat meningkatkan kinerja karyawan yang ada guna mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Faktor penting lainnya adalah cara meningkatkan kinerja karyawan yang terdiri dari berbagai ragam budaya, dimana budaya sudah membentuk dan mengakar pada karakter masing-masing.

### **Kesimpulan**

Penelitian ini berkontribusi terhadap pendalaman dan perluasan pemahaman akan budaya individu dalam menjalankan roda

organisasi. Semua hipotesa terbukti berpengaruh dan signifikan. Dengan demikian budaya, gaya kepemimpinan dan efektivitas komunikasi merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, maka harus dilakukan kajian dan binaan lebih lanjut.

Berdasarkan hasil penelitian ini, kami menyarankan Biro Sumber Daya Manusia pada Kemenristek Dikti RI untuk dapat meningkatkan efektivitas komunikasi yang ada didalam ruang lingkup kerjanya. Salah satu caranya adalah meningkatkan efektivitas komunikasi dengan melaksanakan *sharing forum* dan *Gathering*. Kedua kegiatan itu berfungsi untuk meningkatkan kesadaran individu mengenai pentingnya melakukan komunikasi dengan karyawan lainnya dan mengetahui pencapaian dan kesulitan karyawan dalam bekerja. Selain dapat meningkatkan kesadaran komunikasi, *sharing forum* dan *gathering* yang dilakukan secara rutin juga dapat meningkatkan hubungan profesional yang dimiliki oleh setiap individu yang ada didalam Biro Sumber Daya Manusia di Kemenristek Dikti RI. Hubungan antar individu yang tinggi serta tingkat kesadaran individu mengenai pentingnya komunikasi yang tinggi, dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman dan profesional. Dengan demikian, lingkungan kerja yang baik dapat mendukung individu karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya, sehingga meningkatkan kinerja pekerjaannya.

### **Daftar Pustaka**

- Acurantes, L. (2016, September 29). News: Hcamag. Dari Hcamag: <http://www.hcamag.com/hr-news/should-ceos-be-culture-conformists-224199.aspx>
- Akhir, D. J. (2016, September 17). Economy, Sektor riil: Okezone Finance. Dari Okezone Finance: <http://economy.okezone.com/read/2016/09/27/320/1499844/fokus-garangnya-sepak-terjang-sri-mulyani-susi-pudjiastuti-dan-rini-soemarno>
- Amrhy, A. S. (2014). Pengaruh Komunikasi Yang Efektif, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

- AW, Suranto. (2011). Komunikasi Interpersonal. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Bohlander, G. W., & Snell, S. A. (2013). Principles of Human Resource Management, 16th Editions. United States: SOUTH-WESTERN.
- Browaey, M. -J., & Price, R. (2015). Understanding Cross-Cultural Management Third Edition. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2013). International Business Environments and Operations, 14th Edition. England: PEARSON.
- Darsana, M. (2013). The Influence Of Personality And Organization Culture On Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior. The International Journal of Management Vol.2 Issue 4 ISSN: 2277-5846.
- Firmansyah, R. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Efektivitas Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Kampar. Jom FEKON Vol. 2 No. 1.
- Hamdi, S. A., & Bahruddin, E. (2014). Metode Penelitian Kuantitatif Aplikasi Dalam Pendidikan. Yogyakarta: Deepublish.
- Ghozali, Imam, M. P. dan Latan, Hengky (2015). Partial Least Square Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Irawanto, D. W. (2009). An Analysis Of National Culture And Leadership Practices In Indonesia. Journal of Diversity Management - Second Quarter 2009 Vol.4 No.2
- Iqbal N., Anwar, S dan Haider N (2015). Effect of Leadership Style on Employee Performance. Arabian J. Bus Manag Review ISSN: 2223-5833.
- Jogulu, U. D. (2010). Culturally - linked leadership styles. Leadership and Organization Development Journal Vol. 31 No. 8.
- Kawar, T. I. (2012). Cross-cultural Differences in Management. International Journal of Business and Social Science Vol.3 No.6.
- Locker, & Kaczmarek. (2011). Business Communication, 5th Edition. New York: McGrawHill.
- LUM. (2016, September 21). Berita Nasional : Indopos. Dari Indopos: <http://nasional.indopos.co.id/read/2016/09/21/43656/LSM-Kepemimpinan-Rony-Bikin-Kinerja-PEP-Melorot>
- Moehariono, M. (2012). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Depok: Rajawali Pers.
- Moehariono, M. (2012). Perencanaan, Aplikasi Dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik. Depok: Rajawali Pers.
- Nazarian, A., & Atkinson, P. (2013). Impact of Culture on Leadership Style : The Case of Iranian Organisations. World Applied Sciences Journal 28 (6): 770-777.
- Northouse, P. G. (2009). Leadership Theory and Practice. SAGE.
- Parker, M. (2012). Culture Connection How Developing A Winning Culture Will Give Your Organization A Competitive Advantage. United States: McGraw-Hill.
- Prabu, D. A. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Richards, L. (2016). Effective Communication & Organizations: Chron. Dari Chron: <http://smallbusiness.chron.com/effectiv>

e-communication-organization-1400.html

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). Management, 11th Edition. England: PEARSON.

Romadoni, A. (2016, July 27). Politik: Liputan6. Dari Liputan6: <http://news.liputan6.com/read/2562404/alasan-jokowi-reshuffle-kabinet-kerja-jilid-ii>

Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). Research Methods For Business. United Kingdom: WILEY.

Shafie, B., Baghersalimi, S., & Barghi, V. (2013). The Relationship Between Leadership Style And Employee Performance. Singaporean Journal Of Business Economics, And Management Studies Vol.2 No.5.

Siregar, D. I. (2016, July 27). Ekonomi, Bursa: Metrotvnews. Dari Metrotvnews: <http://ekonomi.metrotvnews.com/bursa/GNljo0yk-bos-bursa-pergantian-menteri-tingkatkan-kepercayaan-investor>

Sutrisno, Edy. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prenadamedia Group.