

Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)

Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno
Pasca Sarjana Universitas 17 Agustus Surabaya

ABSTRACT

This research aims at analyzing the influence of job motivation, leadership, and corporate culture toward employee job satisfaction, and their impact to the corporate performance. The proposed hypotheses: The job motivation have significance influence to the employee's job satisfaction, The leadership have significance influence to the employee's job satisfaction, The organizational culture have significance influence to the employee's job satisfaction, The work motivation have significance influence to the corporate performance, The leadership have significance influence to the corporate performance, The organizational culture have significance influence to the corporate performance, The employee's job satisfaction have significance influence to the corporate performance. The result of the research has evidenced that job motivation, leadership, and organizational culture are significantly related to the employee's job satisfaction. Leadership, however, is negatively related to the employee's job satisfaction. Job motivation is not significantly related to the corporate performance influenced by the intervening variable is employee's job satisfaction. Leadership and organizational culture are significantly related to the corporate performance. From this result, there are two main conclusions that can be drawn in this study. First, the job motivation can not be related directly to the corporate performance if it is not connected by the employee's job satisfaction variable. And the second conclusion is that the leadership is negatively related to the employee's job satisfaction.

Keywords: *job motivation, leadership, organizational culture, employee's job satisfaction, and corporate performance.*

PENDAHULUAN

Lingkungan bisnis dewasa ini yang tumbuh dan berkembang dengan sangat dinamis, sangat memerlukan adanya sistem manajemen yang efektif dan efisien artinya dapat dengan mudah berubah atau menyesuaikan diri dan dapat mengakomodasikan setiap perubahan baik yang sedang dan telah terjadi dengan cepat, tepat dan terarah serta biaya yang murah. Dengan demikian, organisasi sudah tidak lagi dipandang sebagai sistem tertutup (*closed-system*) tetapi organisasi merupakan sistem terbuka (*opened-system*) yang harus dapat merespon dan mengakomodasikan berbagai perubahan eksternal dengan cepat dan efisien.

Krisis ekonomi yang berdampak pada lesunya iklim dunia usaha mengakibatkan banyak perusahaan harus melakukan upaya perampingan atau konsolidasi internal lainnya sebagai upaya penghematan keuangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup (*survive*) dan mencapai pertumbuhan (*growth*) melalui kinerja yang efektif dan efisien. Kelangsungan hidup dan pertumbuhan dari suatu perusahaan bukan hanya ditentukan dari keberhasilan dalam

mengelola keuangan yang berdasarkan pada kekuatan modal atau uang semata, tetapi juga ditentukan dari keberhasilannya mengelola sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah bahwa perusahaan harus mampu untuk menyatukan persepsi atau cara pandang karyawan dan pimpinan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan antara lain melalui pembentukan mental bekerja yang baik dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya, memberikan motivasi kerja, bimbingan, pengarahan dan koordinasi yang baik dalam bekerja oleh seorang pemimpin kepada bawahannya.

Menciptakan kepuasan kerja karyawan adalah tidak mudah karena kepuasan kerja dapat tercipta jika variabel-variabel yang mempengaruhinya antara lain motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi/perusahaan dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua karyawan di dalam suatu organisasi/perusahaan. Gibson (1996) dalam Ermanyanti (2001:3) dan Brahmasari (2005:96), mengemukakan bahwa kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi,

artinya bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi sebab motivasinya akan mempengaruhi pada kinerja organisasi.

Sujak (1990) dalam Ermayanti (2001:3), mengemukakan bahwa pemahaman motivasi, baik yang ada dalam diri karyawan maupun yang berasal dari lingkungan akan dapat membantu dalam peningkatan kinerja. Dalam hal ini seorang manajer perlu mengarahkan motivasi dengan menciptakan kondisi (iklim) organisasi melalui pembentukan budaya kerja atau budaya organisasi sehingga para karyawan merasa terpacu untuk bekerja lebih keras agar kinerja yang dicapai juga tinggi. Pemberian motivasi harus diarahkan dengan baik menurut prioritas dan dapat diterima dengan baik oleh karyawan, karena motivasi tidak dapat diberikan untuk setiap karyawan dengan bentuk yang berbeda-beda.

Salah satu elemen yang bernilai penting dalam sistem manajemen perusahaan selain motivasi kerja kepada para karyawan adalah kepemimpinan (*leadership*). Hasil dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat diperlukan untuk meningkatkan daya saing perusahaan secara berkelanjutan. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin (*leader*) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya (*followers*) dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh:

1. Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia.
2. Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia.
3. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia.
4. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja perusahaan PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia.
5. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia.
6. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia.
7. Pengaruh kepuasan kerja karyawan dengan kinerja perusahaan PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia.

LANDASAN TEORI

Motivasi Kerja

Robbin (2002:55) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

Siagian (2002:94) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer. Karena 4 (empat) pertimbangan utama yaitu: (1) Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip "*quit pro quo*", yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan "ada ubi ada talas, ada budi ada balas", (2) Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis, (3) Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia, (4) Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi atau perusahaan, mengakibatkan tidak adanya satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda.

Radig (1998), Soegiri (2004:27-28) dalam Antoni (2006:24) mengemukakan bahwa pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Hubungan motivasi, gairah kerja dan hasil optimal mempunyai bentuk *linear* dalam arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja karyawan akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Gairah kerja sebagai salah satu bentuk motivasi dapat dilihat antara lain dari tingkat kehadiran karyawan, tanggung jawab terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan.

Mangkunegara (2005:101) mengemukakan bahwa terdapat 2 (dua) teknik memotivasi kerja pegawai yaitu: (1) Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai, artinya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. (2) Teknik komunikasi persuasif, adalah merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah "*AIDDAS*" yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi atau tindakan), dan *Satisfaction* (kepuasan). Penggunaannya, pertama kali pemimpin harus mem-

berikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya akan menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

Kepemimpinan

DuBrin (2005:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Siagian (2002:62) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Nimran (2004:64) mengemukakan bahwa kepemimpinan atau *leadership* adalah merupakan suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang akan dikehendaki. Robbins (1996:39) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.

Siagian (2002:66) mengemukakan bahwa peranan pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan ada tiga bentuk yaitu peranan yang bersifat interpersonal, peranan yang bersifat informasional, dan peran pengambilan keputusan. Yang dimaksud dengan peranan yang bersifat interpersonal dalam organisasi adalah bahwa seorang pemimpin dalam perusahaan atau organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi, seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan, dan seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penghubung. Peranan yang bersifat informasional mengandung arti bahwa seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima dan penganalisa informasi. Sedangkan peran pemimpin dalam pengambilan keputusan mempunyai arti bahwa pemimpin mempunyai peran

sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi-strategi bisnis yang mampu untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan dan bernegosiasi dan menjalankan usaha dengan konsisten.

Mintzberg dalam Luthans (2002) dan Sutiadi (2003:4) mengemukakan bahwa peran kepemimpinan dalam organisasi adalah sebagai pengatur visi, motivator, penganalisis, dan penguasaan pekerjaan. Yasin (2001:6) mengemukakan bahwa keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolanya dan komitmen pimpinan puncak organisasi untuk investasi energi yang diperlukan maupun usaha-usaha pribadi pimpinan.

Anoraga *et al.* (1995) dalam Tika (2006:64) mengemukakan bahwa ada sembilan peranan kepemimpinan seorang dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai perencana, pemimpin sebagai pembuat kebijakan, pemimpin sebagai ahli, pemimpin sebagai pelaksana, pemimpin sebagai pengendali, pemimpin sebagai pemberi hadiah atau hukuman, pemimpin sebagai teladan dan lambang atau simbol, pemimpin sebagai tempat menimpakan segala kesalahan, dan pemimpin sebagai pengganti peran anggota lain.

Budaya Organisasi

Seperti halnya pengertian motivasi dan kepemimpinan, pengertian budaya organisasi banyak diungkapkan oleh para ilmuwan yang merupakan ahli dalam ilmu budaya organisasi, namun masih sedikit kesepahaman tentang arti konsep budaya organisasi atau bagaimana budaya organisasi harus diobservasi dan diukur (Brahmasari, 2004). Lebih lanjut Brahmasari (2004:16) mengemukakan bahwa hal tersebut dikarenakan oleh kurangnya kesepahaman tentang formulasi teori tentang budaya organisasi, gambarnya, dan kemungkinan hubungannya dengan dampak kinerja.

Ndraha (2003:4) dalam Brahmasari (2004:12) mengemukakan bahwa budaya perusahaan (*corporate culture*) merupakan aplikasi dari budaya organisasi (*organizational culture*) terhadap badan usaha atau perusahaan. Kedua istilah ini sering dipergunakan untuk maksud yang sama secara bergantian. Marcoulides dan Heck (1993) dalam Brahmasari (2004:16) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan. Tanpa ukuran yang valid dan reliabel dari aspek kritis budaya organisasi, maka pernyataan tentang dampak budaya pada kinerja akan terus

berdasarkan pada spekulasi, observasi personal dan studi kasus.

Glaser *et al.* (1987) dalam Koesmono (2005:9) mengemukakan bahwa budaya organisasional seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual, dan mitor-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Hofstede (1986:21) dalam Koesmono (2005:9) mengemukakan bahwa budaya dapat didefinisikan sebagai berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Tika (2006:16) mengemukakan bahwa dalam pembentukan budaya organisasi ada dua hal penting yang harus diperhatikan yaitu unsur-unsur pembentuk budaya organisasi dan proses pembentukan budaya organisasi itu sendiri.

Sementara itu Robbins (1996) dalam Tika (2006:20-21) menjelaskan mengenai 3 (tiga) kekuatan untuk mempertahankan suatu budaya organisasi sebagai berikut: (1) Praktik seleksi, proses seleksi bertujuan mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses dalam organisasi. (2) Manajemen puncak, tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Ucapan dan perilaku mereka dalam melaksanakan norma-norma sangat berpengaruh terhadap anggota organisasi. (3) Sosialisasi, sosialisasi dimaksudkan agar para karyawan baru dapat menyesuaikan diri dengan budaya organisasi. Proses sosialisasi ini meliputi tiga tahap yaitu tahap kedatangan, tahap pertemuan, dan tahap metamorfosis.

Selanjutnya Tika (2006:21) memberikan kesimpulan tentang proses pembentukan budaya organisasi melalui 4 (empat) tahapan, yaitu tahap pertama terjadinya interaksi antar pimpinan atau pendiri organisasi dengan kelompok/perorangan dalam organisasi. Pada tahap kedua adalah dari interaksi menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artifak, nilai, dan asumsi. Tahap ketiga adalah bahwa artifak, nilai, dan asumsi akan diimplementasikan sehingga membentuk budaya organisasi. Tahap terakhir adalah bahwa dalam rangka mempertahankan budaya organisasi dilakukan pembelajaran (*learning*) kepada anggota baru dalam organisasi.

Hofstede (1997) dalam Munandar, Sjabadhyni, dan Wutun (2004:20) mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai 5 (lima) ciri-ciri pokok yaitu: (1) Budaya organisasi merupakan satu kesatuan yang integral dan saling terkait, (2) Budaya organisasi

merupakan refleksi sejarah dari organisasi yang bersangkutan, (3) Budaya organisasi berkaitan dengan hal-hal yang dipelajari oleh para antropolog, seperti ritual, simbol, ceritera, dan ketokohan, (4) Budaya organisasi dibangun secara sosial, dalam pengertian bahwa budaya organisasi lahir dari konsensus bersama dari sekelompok orang yang mendirikan organisasi tersebut, (5) Budaya organisasi sulit diubah.

Kepuasan Kerja

Werther dan Davis (1986) dalam Prabowo (2003) dan Munandar, Sjabadhyni, Wutun (2004:73) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi kesukaan atau ketidaksukaan menurut pandangan karyawan terhadap pekerjaannya. Dole dan Schroeder (2001) dalam Koesmono (2005), mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya. Testa (1999) dan Locke (1983) dalam Koesmono (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan. Lebih lanjut Koesmono (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja.

Gibson, Ivancevich, dan Donnely (1996) dalam Sylvana (2002:4) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan bagian dari proses motivasi. Kepuasan anggota organisasi dapat dihubungkan dengan kinerja dan hasil kerja mereka serta imbalan dan hukuman yang mereka terima. Oleh karena itu, tingkat kepuasan kerja dalam organisasi dapat ditunjukkan dengan hasil seperti sikap anggota organisasi, pergantian pekerjaan anggota organisasi, kemangkiran atau absensi, keterlambatan, dan keluhan yang biasa terjadi dalam suatu organisasi.

Robbins (2001:148) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya. Ini berarti penilaian (*assessment*) seorang karyawan terhadap puas atau tidak puasnya dia terhadap pekerjaan

merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit (terbedakan dan terpisahkan satu sama lain).

Menurut Ramayah (2001) dan Janssen (2001) dalam Koesmono (2005:28) mengemukakan bahwa seorang manajer akan sangat peduli pada aspek kepuasan kerja, karena mempunyai tanggung jawab moral apakah dapat memberikan lingkungan yang memuaskan kepada karyawannya dan percaya bahwa perilaku pekerja yang puas akan membuat kontribusi yang positif terhadap organisasi. Para manajer merasakan usaha dan kinerja mereka berhasil apabila keadilan dalam penghargaan memberikan tingkat kepuasan kerja dan kinerja. Situasi pekerjaan yang seimbang akan meningkatkan perasaan dalam kontrol terhadap kehidupan kerja dan menghasilkan kepuasan kerja. Sehingga para manajer mempunyai tanggung jawab untuk meningkatkan kepuasan kerja para bawahannya agar dapat memberikan kontribusi yang positif pada organisasinya.

Davis (1985) dalam Mangkunegara (2005:117) mengemukakan bahwa *job satisfaction is related to a number of major employee variables, such as turnover, absences, age, occupation, and size of the organization in which an employee works*. Berdasar pendapat tersebut, Mangkunegara (2005:117) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Kepuasan kerja berhubungan dengan *turnover* mengandung arti bahwa kepuasan kerja yang tinggi selalu dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah, dan sebaliknya jika pegawai banyak yang merasa tidak puas maka *turnover* pegawai tinggi. Kepuasan kerja berhubungan dengan tingkat absensi (kehadiran) mengandung arti bahwa pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya tinggi. Kepuasan kerja berhubungan dengan umur mengandung arti bahwa pegawai yang cenderung lebih tua akan merasa lebih puas daripada pegawai yang berumur relatif lebih muda, karena diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan dan pegawai dengan usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidak-seimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas. Kepuasan kerja dihubungkan dengan tingkat pekerjaan mengandung arti bahwa pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki pekerjaan yang lebih rendah, karena pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi

menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja. Kepuasan kerja berhubungan dengan ukuran organisasi perusahaan mengandung arti bahwa besar kecilnya perusahaan dapat mempengaruhi proses komunikasi, koordinasi, dan partisipasi pegawai sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Mangkunegara (2005:120) mengemukakan bahwa ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya. Faktor yang ada pada diri pegawai yaitu kecerdasan (*IQ*), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja. Sedangkan faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan keuangan, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Kinerja

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut *ability* (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (kinerja).

Hasibuan dalam Sujak (1990) dan Sutiadi (2003:6) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Selanjutnya As'ad dalam Agustina (2002) dan Sutiadi (2003:6) mengemukakan bahwa kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya. Ada 3 (tiga) faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja).

Cash dan Fischer (1987) dalam Thoyib (2005:10) mengemukakan bahwa kinerja sering disebut dengan *performance* atau *result* yang diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Kinerja

dipengaruhi oleh kinerja organisasi (*organizational performance*) itu sendiri yang meliputi pengembangan organisasi (*organizational development*), rencana kompensasi (*compensation plan*), sistem komunikasi (*communication system*), gaya manajerial (*managerial style*), struktur organisasi (*organization structure*), kebijakan dan prosedur (*policies and procedures*). Robbins (2003) dalam Thoyib (2005:10) mengemukakan bahwa istilah lain dari kinerja adalah *human output* yang dapat diukur dari produktivitas, absensi, *turnover*, *citizenship*, dan *satisfaction*. Sedangkan Baron dan Greenberg (1990) dalam Thoyib (2005:10) mengemukakan bahwa kinerja pada individu juga disebut dengan *job performance*, *work outcomes*, *task performance*.

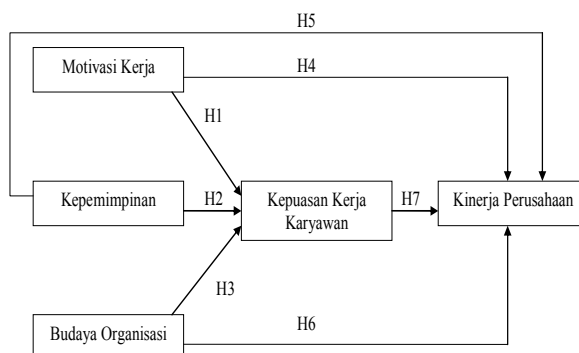
Brahmasari (2004:64) mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk *output* kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga kedua tujuan tersebut bertemu. Kinerja juga dapat merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur.

Tika (2006:121) mengemukakan bahwa ada 4 (empat) unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan, pencapaian tujuan organisasi, dan periode waktu tertentu.

Hipotesis

- H1 : Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H2 : Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H3 : Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H4 : Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan.
- H5 : Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan.
- H6 : Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan.
- H7 : Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan dengan kinerja perusahaan.

Kerangka Konseptual Penelitian



METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory research*) yang akan membuktikan hubungan kausal antara variabel bebas (*independent variable*) yaitu variabel motivasi kerja, variabel kepemimpinan, dan variabel budaya organisasi; variabel antara (*intervening variable*) yaitu variabel kepuasan kerja karyawan; dan variabel terikat (*dependent variable*) yaitu kinerja perusahaan. Serta penelitian korelasional, yaitu penelitian yang berusaha untuk melihat apakah antara dua variabel atau lebih memiliki hubungan atau tidak, dan seberapa besar hubungan itu serta bagaimana arah hubungan tersebut (Indriyantoro dan Supomo (1999) dalam Yasa, 2006:29).

Populasi dan sampel

Populasi dalam penelitian ini menurut jenisnya merupakan populasi yang terbatas dan menurut sifatnya merupakan populasi yang homogen. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia di Surabaya dan Jombang sejumlah 1.737 orang pegawai.

Teknik Pengambilan dan Besar Sampel

Penelitian ini menarik sampel dengan menggunakan metode atau teknik *simple random sampling* (teknik sampel sederhana), dimana jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan rumus dari Taro Yamane dalam Riduan dan Akdon (2006:249) yaitu $n = N : ((N \times d^2) + 1)$, dimana *n* adalah jumlah sampel, *N* adalah jumlah populasi, dan *d*² adalah tingkat presisi atau akurasi yang ditetapkan (=5%), sehingga besarnya sampel adalah sebanyak 325 orang pegawai.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Motivasi Kerja (X1)

Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (McCormick, 1985:268 dalam Mangkunegara, 2005:94).

Variabel motivasi kerja ini secara operasional diukur dengan menggunakan 3 (tiga) indikator, yaitu: kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan fisik (*psychological need*), dan kebutuhan rasa aman (*safety need*).

Kepemimpinan (X2)

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain kearah tujuan organisasi (Bartol, 1991 dalam Tika, 2006:63).

Variabel kepemimpinan ini secara operasional diukur dengan menggunakan 4 (empat) indikator yang diadopsi dari teori kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard dalam Robbins (1996:45) dan Wirjana dan Supardo (2005:48) yaitu sebagai berikut: (1) *Telling* (kemampuan untuk memberitahu anggota apa yang harus mereka kerjakan), (2) *Selling* (kemampuan menjual/memberikan ide-ide kepada anggota), (3) *Participating* (kemampuan berpartisipasi dengan anggota), dan (4) *Delegating* (kemampuan mendelegasikan kepada anggota).

Budaya Organisasi (X3).

Budaya Organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah tersebut (Schein dalam Tika, 2006:2).

Variabel budaya organisasi ini secara operasional diukur dengan menggunakan 6 (enam) indikator yang diadopsi dari karakteristik budaya organisasi menurut Robbins (1990:480) dalam Brahmasari (2004:108-118), yaitu: (1) Nilai-nilai organisasi, (2) Dukungan manajemen, (3) Sistem imbalan, (4) Toleransi dalam berbagi kesalahan sebagai peluang untuk belajar, (5) Orientasi pada rincian (detil) pekerjaan, (6) Orientasi pada tim.

Kepuasan Kerja Karyawan (Z).

Kepuasan kerja karyawan adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2001:148).

Variabel kepuasan kerja karyawan ini secara operasional diukur dengan menggunakan 4 (empat) indikator yang diadopsi dari teori dua faktor Herzberg dalam Mangkunegara (2005:121-122), yaitu: (1) Kompensasi, (2) Kondisi kerja, (3) Sistem administrasi dan kebijakan perusahaan, (4) Kesempatan untuk berkembang.

Kinerja Perusahaan (Y).

Kinerja perusahaan adalah merupakan hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001 dalam Koesmono, 2005:28).

Variabel kinerja perusahaan ini secara operasional diukur dengan menggunakan 4 (dua) indikator yang diadopsi dari Brahmasari (2004:121-122), yaitu: (1) Kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya manusia yang dimiliki, (2) Kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan seluruh waktu yang dimiliki, (3) Kemampuan perusahaan dalam beradaptasi terhadap perubahan, (4) Kemampuan perusahaan dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

Instrumen Penelitian

Pengukuran variabel bebas, variabel antara, dan variabel terikat dalam kuisioner adalah menggunakan skala *Likert* dengan skala penilaian (skor) 1 sampai dengan 5, dengan variasi jawaban untuk masing-masing *item* pertanyaan adalah "sangat setuju/mampu", "setuju/mampu", "cukup setuju/cukup mampu", "tidak setuju/tidak mampu" dan "sangat tidak setuju/sangat tidak mampu". Masing-masing pilihan jawaban diberi nilai 1 untuk jawaban ekstrim negatif dan nilai 5 untuk jawaban ekstrim positif.

Teknik Pengumpulan Data

Data yang akan diambil dalam penelitian ini adalah berupa data primer sedangkan metode pengumpulan data dilakukan dengan kuisioner yang diberikan kepada responden secara langsung (Sugiyono, 2005:135).

Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Validitas instrumen dalam penelitian ini diuji dengan cara menghitung korelasi Pearson dari skor tiap *item* pertanyaan dengan skor totalnya. Sedangkan untuk reliabilitas menggunakan *Alpha Chronbach* >0,60.

Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

Dalam perhitungan pengolahan data, peneliti mempergunakan alat bantu yang berupa program aplikasi komputer yaitu *SPSS* versi 13.0 dan *AMOS* versi 4.0.

HASIL ANALISIS DATA

Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden merupakan gambaran dari keberadaan responden yang terlibat dalam penelitian yaitu berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja, dan status bekerja. Dari seluruh sampel karyawan sejumlah 325 orang yang diteliti, semuanya dapat mengisi dan mengembalikan kuisioner yang diberikan.

Karakteristik responden penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mayoritas, yaitu 191 (58,8%) responden adalah wanita.
- 2) Mayoritas, yaitu 115 (35,4%) responden berusia antara 46-55 tahun.
- 3) Sebagian besar, yaitu 167 (51,4) responden berpendidikan SLTA.
- 4) Sebanyak 314 (96,6%) responden adalah pegawai tetap.
- 5) Masa kerja responden, yaitu bekerja < 1 tahun sebanyak 31 orang atau 9.5 %, antara 1-3 tahun sebanyak 41 orang atau 12.6 %, antara 3-5 tahun sebanyak 64 orang atau 19.7%, dan > 5 tahun sebanyak 189 orang atau 58.2%

Tabel 1. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

No.	Simbol Variabel Penelitian	Mean	Kategori
1.	X1 Motivasi Kerja	4.268	Tinggi
2.	X2 Kepemimpinan	4.220	Baik
3.	X3 Budaya Organisasi	4.368	Kuat
4.	Z Kepuasan Kerja Karyawan	4.643	Tinggi
5.	Y Kinerja Perusahaan	4.572	Tinggi

Hasil Pengujian Hipotesis

- Hipotesis 1: Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- Hipotesis 2: Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- Hipotesis 3: Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- Hipotesis 4: Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan.
- Hipotesis 5: Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
- Hipotesis 6: Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
- Hipotesis 7: Kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

PEMBAHASAN

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya bahwa motivasi kerja memang sangat diperlukan oleh seorang karyawan untuk dapat mencapai suatu kepuasan kerja yang tinggi meskipun menurut sifatnya kepuasan kerja itu sendiri besarnya sangat relatif atau berbeda antara satu orang dengan orang lainnya. Tetapi secara keseluruhan, para responden menyatakan bahwa selama bekerja di perusahaan mereka menyatakan merasa puas atas motivasi kerja yang selama ini diberikan oleh manajemen kepada para karyawan perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung beberapa pendapat dan teori tentang motivasi yang dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut: Robbins (2005:55); Hodgets dan Luthans dalam Usmara (2006:14); Aldag dan Stearns (1987) dalam Usmara (2006:15); Gibson, Ivancevich dan Donnely (1997:89); Scott dalam Sukarto (1999) dan Sutiadi (2003:3); Sperling (1987:183), Stanton (1981:101) dalam Mangkunegara (2005:93-94); Maslow dalam Usmara (2006:18) dan Gibson, Ivancevich dan Donnely (1992:92); Herzberg dalam Kreitner dan Kinichi (2005:262); McClelland dalam Mangkunegara

(2005:19), Usmara (2006:27), Suprihanto, Harsiwi, Hadi (2002:48).

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh **negatif** dan **signifikan** terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya hasil dari pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan yang dijalankan belum tentu mempunyai dampak yang selalu positif atau baik bagi organisasi, sebab semakin tinggi pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan dilakukan, maka akan berdampak pada penurunan kinerja perusahaan dari waktu ke waktu. Pelaksanaan aktivitas kepemimpinan yang lebih banyak ke arah menekan karyawan bisa saja menyebabkan seorang karyawan dapat mencapai kepuasan dalam bekerja, tetapi belum tentu dapat membawa pengaruh yang positif dalam pembentukan kepribadian bawahan untuk ikhlas bekerja mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini berbeda dengan beberapa pendapat dan teori tentang kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut: Dubrin (2005:3); Agarwal (1984), Koontz (1984), Bartol (1991) dalam Tika (2006:63); Kreitner dan Kinicki (2005:299); Yukl (1989) dalam Kreitner dan Kinicki (2005:300); Studi Universitas Negeri Ohio dalam Robbins (1996:41-44); Hersey dan Blanchard dalam Suryoputro *et. al.* (2005:1).

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya budaya organisasi merupakan suatu konsep yang dapat dijadikan sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan, karena tanpa ukuran yang valid dan reliabel dari aspek kritis budaya organisasi maka pernyataan tentang dampak budaya pada kepuasan kerja karyawan dan kinerja perusahaan akan terus berdasarkan pada spekulasi, observasi personal dan studi kasus (Marcoulides dan Heck (1993) dalam Brahmasari (2004:16)).

Hasil penelitian ini mendukung beberapa pendapat tentang budaya organisasi yang dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut: Marcoulides dan Heck (1993) dalam Brahmasari (2004:16); Schein dalam Tika (2006:2); Deal dan Kennedy (1982) dalam Tika (2006:16); Robbins (2001:528) dalam Koesmono (2005:79).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Koesmono (2005:79) yang mengemukakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh koefisien jalur = 2.078 dan $p(0.000) \leq \alpha(0.05)$ artinya budaya organisasi secara positif dan searah berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif tetapi **tidak signifikan** terhadap kinerja perusahaan, artinya meskipun motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tetapi belum tentu mempengaruhi kinerja perusahaan. Hal ini dapat terjadi karena karyawan yang merasa puas karena telah dipenuhi kebutuhannya oleh manajemen dapat bekerja secara optimal. Belum optimalnya kerja seorang karyawan dibatasi oleh adanya kebijakan atasan misalnya berhubungan dengan waktu lembur, yaitu karyawan yang telah terpenuhi kebutuhannya merasa bahwa manajemen telah memberikan penghargaan kepada dirinya sehingga dia merasa harus bekerja dengan profesional artinya apabila terdapat pekerjaan yang melekat pada dirinya yang sampai dengan jam kerja belum selesai tetapi dapat diselesaikan hari tersebut, karyawan tersebut bermaksud untuk menyelesaikannya karena dedikasi dan loyalitas terhadap pekerjaannya meskipun tidak diperhitungkan waktu lembur. Tetapi pihak manajemen menentukan bahwa sesuai ketentuan yang ada hal tersebut tidak diperkenankan, akhirnya karyawan tersebut akan menyelesaikan pada hari berikutnya. Hal inilah yang salah satunya menjadi suatu pertimbangan dan alasan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja tetapi motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, artinya kepemimpinan merupakan suatu upaya untuk memengaruhi banyak orang melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi diharapkan dapat menimbulkan perubahan positif berupa kekuatan dinamis yang dapat mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan jika diterapkan sesuai dengan koridor yang telah ditetapkan kedua belah pihak sesuai dengan jabatan yang dimiliki.

Hasil penelitian ini mendukung beberapa pendapat dan teori tentang kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut: Dubrin (2005:3); Agarwal (1984), Koontz (1984), Bartol (1991) dalam Tika (2006:63); Kreitner dan Kinicki (2005:299); Yukl (1989) dalam Kreitner dan Kinicki (2005:300); Studi Universitas Negeri Ohio dalam Robbins (1996:41-44); Hersey dan Blanchard dalam Suryoputro *et. al.* (2005:1).

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, artinya budaya organisasi yang merupakan hasil dari interaksi ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungan organisasinya, akan membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang, persepsi keseluruhan ini akan menjadi budaya atau kepribadian organisasi tersebut yang mampu mendukung dan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan kinerja perusahaan serta dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat.

Hasil penelitian ini mendukung beberapa pendapat dan teori tentang budaya organisasi yang dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut: Marcoulides dan Heck (1993) dalam Brahmasari (2004:16); Schein dalam Tika (2006:2); Deal dan Kennedy (1982) dalam Tika (2006:16); Robbins (2001:528) dalam Koesmono (2005:79).

Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, artinya bahwa secara umum kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung pendapat Lawler dan Porter (1967) dalam Usmara (2006:45) dan Hasibuan dalam Sujak (1990) dan Sutiadi (2003:6). Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Koesmono (2005) memberikan suatu kesimpulan bahwa kepuasan kerja secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* me-

lalui program AMOS versi 4.0 dan pembahasan hasil penelitian yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan beberapa hal penting dalam penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
- 2) Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
- 3) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
- 4) Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan
- 5) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan
- 6) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan
- 7) Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan

DAFTAR PUSTAKA

- Antoni Feri, 2006. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Orientasi Hubungan terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Prestasi Kerja Pegawai Pengadilan Tinggi Tata Usaha Negara Surabaya*, Tesis Universitas 17 Agustus Surabaya.
- Brahmasari Ida Ayu, 2004. *Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok Penerbitan Pers Jawa Pos*, Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya.
- Budiman Fransiska Maria, 2005. *Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan suatu Studi pada Plaza Marina Surabaya*, Tesis Universitas 17 Agustus Surabaya.
- Collins Eliza G.C., Devanna Mary Anne, 1994. *The Portable MBA (Terjemahan)*, Cetakan Pertama, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Damanhuri Didin S., 2003. *SDM Indonesia Dalam Persaingan Global*, Jurnal Harian Sinar Harapan, Bogor.
- Djati Sundring Pantja, 2000. *Dampak Pergeseran Nilai-nilai Organisasi terhadap Kebijakan Sumber Daya Manusia dan Implikasinya*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Universitas Kristen Petra, Volume 2 Nomor 1, Surabaya.
- Djati Sundring Pantja, 1999. *Pengaruh Variabel-variabel Motivasi terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Karyawan pada Industri Rumah Tangga di Kabupaten Sidoarjo*, Jurnal

- Manajemen dan Kewirausahaan Universitas Kristen Petra, Volume 1 Nomor 1, Surabaya.
- Dubrin Andrew J., 2005. *Leadership (Terjemahan)*, Edisi Kedua, Prenada Media, Jakarta.
- Ermayanti Dwi, Thoyib Armanu, 2001. *Pengaruh Faktor Motivasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Kantor Perum Perhutani Unit II Surabaya*, Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.
- Gibson, Ivancevich, Donnely, 1997. *Organizations (Terjemahan)*, Cetakan Keempat, PT. Gelora Aksara Pratama, Jakarta.
- Indrawijaya Adam I., 2002. *Perilaku Organisasi*, Cetakan Ketujuh, Sinar Baru Algensindo, Bandung.
- Johnson C. Merle, Redmon William K., 2004. Mawhinney Thomas C., *Handbook of Organizational Performance (Terjemahan)*, Cetakan Pertama, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Katzenbach Jon R., 1998. *Real Change Leaders (Terjemahan)*, Professional Book, Jakarta.
- Koesmono H. Teman, 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur*, Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya.
- Kreitner Robert, Kinicki Angelo, 2005. *Organizational Behavior (Terjemahan) Buku 1*, Edisi Kelima, Salemba Empat, Jakarta.
- Kreitner Robert, Kinicki Angelo, 2005. *Organizational Behavior (Terjemahan) Buku 2*, Edisi Kelima, Salemba Empat, Jakarta.
- Kuncoro Mudrajad, 2003. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Mangkunegara Anwar Prabu, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Keenam, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mangkunegara Anwar Prabu, 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Cetakan Pertama, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Mathis Robert L., Jackson John H., 2001. *Human Resource Management (Terjemahan) Buku 1*, Edisi Kesembilan, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Mathis Robert, L., Jackson John H., 2002. *Human Resource Management (Terjemahan) Buku 2*, Edisi Kesembilan, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Ndraha Taliziduhu, 2005. *Teori Budaya Organisasi*, Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Nimran Umar, 2004. *Perilaku Organisasi*, Cetakan Ketiga, CV. Citra Media, Surabaya.
- Osada Takashi, 2004. *The 5S's: Five Keys to a Total Quality Environment (Terjemahan)*, Cetakan Kelima, Penerbit PPM, Jakarta.
- Rachmany Hasan, 2006. *Kepemimpinan dan Kinerja*, Cetakan Pertama, Yapensi, Jakarta.
- Robbins Stephen P., 2002. *Essentials of Organizational Behavior (Terjemahan)*, Edisi Kelima, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Robbins Stephen P., 2001. *Organizational Behavior (Terjemahan) Jilid 1*, Edisi Kedelapan, PT. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Robbins Stephen P., 1996. *Organizational Behavior (Terjemahan) Jilid 2*, Edisi Ketujuh, PT. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Sarjadi Soegeng, 2001. *Otonomi Potensi Masa Depan Republik Indonesia*, Cetakan Pertama, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Schuler Randall S., Jackson Susan E., 1996. *Human Resource Management (Terjemahan) Jilid 1*, Edisi Keenam, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Siagian Sondang P., 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Simanjuntak Payaman, 2005. *Manajemen Kinerja*, Jurnal Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Suprihanto John, Harsiwi Th. Agung M., Hadi Prakosa, 2003. *Perilaku Organisasional*, Cetakan Pertama, Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, Yogyakarta.
- Suprihanto John, 2001. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, Cetakan Kelima, Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Sylvana Andi, 2002. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Anggota Polri Polda Metro Jaya*, Jurnal Universitas Terbuka, Jakarta.
- Tika H. Moh. Pabundu, 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cetakan Pertama, PT. Bhumi Aksara, Jakarta.

- Thoyib Armanu, 2005. *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja: Pendekatan Konsep*, Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.
- Tunggal Amin Widjaja, 2005. *Tanya Jawab Budaya Organisasi*, Harvarindo, Jakarta.
- Umar Husein, 2002. *Metode Riset Bisnis*, Cetakan Kedua, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Usmara A., 2006. *Motivasi Kerja*, Cetakan Pertama, Puri Arsita Anam, Yogyakarta.
- Usmara A., Dwiantara Lukas, 2004. *Strategi Organisasi*, Cetakan Pertama, Amara Books, Yogyakarta.
- Usmara A., 2004. *Handbook of Organizations (Terjemahan)*, Cetakan Kedua, Amara Books, Yogyakarta.
- Usmara A., 2003. *Ideas at Work (Terjemahan)*, Cetakan Pertama, Amara Books, Yogyakarta.
- Wibowo, 2006. *Manajemen Perubahan*, Cetakan Pertama, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Winardi, 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*, Edisi Revisi Cetakan Pertama, Prenada Media, Jakarta.
- Wirjana Bernardine R., 2005. Supardo Susilo, *Kepemimpinan*, Cetakan Pertama, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Yasa I Gede Adi, 2006. *Pengaruh Karakteristik Manajemen Karier terhadap Komitmen Karyawan dan Dampaknya pada Prestasi Kerja Karyawan PT. Adi Bharata Asty Denpasar*, Tesis Universitas 17 Agustus Surabaya.
- Yasin Azis, 2001. *Kepemimpinan dalam Pengembangan Organisasi*, Jurnal Lintasan Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang, Volume 18 Nomor 1, Malang.
- Yuliani Heni, 2005. *Pengaruh Faktor-faktor Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja pada Wartawan Deteksi Jawa Pos*, Tesis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.