

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
MOTIVASI, KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN  
(Studi Pada Perusahaan Pengolahan Kayu Skala Besar di Jawa Timur)**

**Dr. H. Teman Koesmono, MM**

**Fakultas Ekonomi – Unika Widya Mandala (UWM) Surabaya**

**ABSTRACT**

*The purpose of this research is to find out how big is the effect of organization culture to ward motivation, job satisfaction and employee's job performance, especially on the employee's in the production area. The analytical unit is the employee's in production area sub sector in wood industry in East Java.*

*The research result states that organization culture positively effects motivation, this normal because with organization culture she/ he has someone can reflects her/ his behavior in her/ his working environment. This behavior will be seen in her/ his attitude to the job as the place to fulfill their need and will.*

*The existing phenomenon is that if someone's behavior is assessed impressive to others or productive to the organization then that can reflects or represent the ability possessed. Individual behavior to ward the organization or their job will be effected by organization culture, this will be found out when the person is doing his/ her job sincerely or not.*

*It is proven in this research that organization culture will be positively effected to someone's job satisfaction. High performance is everybody's expectation in the company, but a positive and productive performance will not be achieved if individual behavior is not in the same direction with the company goal. The more positive someone's behavior will definitely effect her/ his performance, this is proven when the researcher tested the hypothesis that motivation effects the job satisfaction and job satisfaction effects the performance. The result of the direct effect on employee's motivation toward job satisfaction is 1.659, the direct effect job satisfaction toward job performance is 0.103, the direct effect organization culture toward job performance is 0.127. Besides theoretical findings that were found during the research, the empirical findings were also found: first, the seventh hypothesis states that there are no different employee's job satisfaction in middle and big companies,  $P (0.112) \geq \alpha (0.05)$ , therefore the seventh hypothesis cannot be accepted. The second, the eighth hypothesis states that there are different employee's performance in middle and big companies,  $P (0.001) \leq \alpha (0.05)$ , therefore the eighth hypothesis can be accepted.*

*The research result also can give information to Human Resources Manager about the importance of observing and understanding the existing factors in organizational behavior for employees behavior can be directed to the company's goal in which is established.*

**Keywords:** *Organization culture, Motivation, Job satisfaction, Job performance, Human behavior, and Productivity.*

## PENDAHULUAN

Berbagai masalah nasional saat ini adalah bagaimana kita dapat meningkatkan perolehan pendapatan dari ekspor barang jadi yang dihasilkan oleh perusahaan-perusahaan nasional. Produk ekspor tentunya akan dituntut memiliki kualitas yang terjamin agar dapat bersaing dengan produk-produk yang dihasilkan oleh negara lain. Agar terpenuhinya produk ekspor yang berkualitas, tentunya harus didukung oleh kualitas sumber daya manusia yang memadai dan sesuai dengan jenis pekerjaan yang ada. Sumber daya manusia yang potensial apabila didayagunakan secara efektif dan efisien akan bermanfaat untuk menunjang gerak lajunya pembangunan nasional yang berkelanjutan. Melihat kondisi sumber daya manusia yang ada saat ini mengharuskan berfikir secara seksama yaitu bagaimana dapat memanfaatkan secara optimal. Dari sisi lain tentunya agar di masyarakat tersedia sumber daya manusia yang handal memerlukan perencanaan dan pengembangan berkelanjutan secara maksimal dari masing-masing pihak yang berkepentingan. Kelemahan dalam penyediaan berbagai fasilitas pengembangan sumber daya manusia dapat mengakibatkan munculnya hambatan dalam proses produksi. Pada umumnya mengenai kemampuan sumber daya manusia yang ada masih jauh dari yang kita harapkan.

Persoalan yang ada adalah bagaimana dapat menciptakan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal dan sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Produktivitas dan kualitas kerja merupakan tuntutan utama bagi perusahaan agar kelangsungan hidupnya dapat terjamin. Kumpulan produktivitas suatu badan usaha dapat memberikan kontribusi pendapatan kepada pemerintah daerah maupun pusat. Produktivitas regional maupun nasional dapat menunjang perekonomian baik secara makro maupun mikro. Produktivitas kerja menjadi masalah yang penting bagi bangsa, karena dapat menunjukkan sampai sejauh mana eksistensi perusahaan-perusahaan yang ada dalam memberikan sumbangan pendapatan kepada negara. Zadjuli (2001:6) menyatakan bahwa kualitas sumber daya manusia Indonesia dewasa ini dibandingkan dengan kualitas sumber daya manusia di beberapa negara anggota-anggota ASEAN nampak masih rendah kualitasnya, sehingga mengakibatkan produktivitas per jam kerjanya masih rendah (menurut *World Development Report*, Indonesia pada tahun 2002 produktivitas per pekerja per jam sebesar 1,84 US \$ dan yang tertinggi adalah Singapura

35,91 US \$, diikuti oleh Malaysia 4,71 US \$ dan Thailand 4,56 US \$). Banyak hal yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja, untuk itu perusahaan harus berusaha menjamin agar faktor-faktor yang berkaitan dengan produktivitas tenaga kerja dapat dipenuhi secara maksimal. Kualitas sumber daya manusia akan terpenuhi apabila kepuasan kerja sebagai unsur yang berpengaruh terhadap produktivitas dapat tercipta dengan sempurna.

Membahas kepuasan kerja tidak akan terlepas dengan adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya. Dalam perusahaan *manufacturing*, kepuasan kerja individu maupun kelompok sangat mempengaruhi kinerja perusahaan. Hal ini wajar karena dengan kepuasan kerjanya seorang karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan prestasinya. Mengingat permasalahan dalam proses produksi sangat kompleks, maka pihak-pihak yang terlibat dalam proses produksi harus cermat dalam mengamati sumber daya yang ada dan khususnya terhadap sumber daya manusianya. Pengusaha harus menjaga agar faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dapat terpenuhi secara maksimal.

Persoalan kepuasan kerja akan dapat terlaksana dan terpenuhi apabila beberapa unsur yang ada sebagai variabel pembentuknya mendukung sekali. Variabel yang dimaksud adalah *culture*, *motivation* dan *job satisfaction*. Ketiga variabel tersebut dapat mempengaruhi kinerja seseorang yang pada ujung-ujungnya kinerja perusahaan dapat tercapai dengan baik. Sehubungan dengan hal tersebut, agar karyawan selalu konsisten dengan kepuasannya maka setidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan di mana karyawan melaksanakan tugasnya, yaitu baik rekan kerjanya, pimpinan, suasana kerja dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Membahas masalah budaya organisasi merupakan hal yang inti bagi suatu organisasi atau perusahaan, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam perusahaan. Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi *team work*, *leaders* yang ada dan *characteristic of organization* serta *administration process* yang berlaku. Budaya organisasi penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya organisasi yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan perusahaan dapat terakomodasi.

Robbins (2001:528) menyatakan, ” *organizational culture as an intervening variable. Employees form an overall subjective perception of the organization based on such factor as degree of risk tolerance, team emphasis and support of people. This overall perception becomes, in effect, the organization culture or personality. These favorable or*

*unfavorable perception then affect employee performance and satisfaction, with the impact being greater for stronger culture”.*

Faktor lain yang berperan dalam menjadikan karyawan lebih berperilaku terarah apabila ada unsur-unsur positif yang mendorongnya. Luthans (1992:165) menyatakan, ” *Porter and Lawler start with the premise that motivation (effort or force) does not equal satisfaction and/or performance. Motivation, satisfaction and performance are all separate variables and relate in ways different from what was traditionally assumed*”. Sementara itu, Hughes *et al.* (1999:388) menyebutkan, ” *motivation, satisfaction and performance seem clearly related*”. Pada umumnya dalam diri seorang pekerja ada dua hal yang penting dan dapat memberikan motivasi atau dorongan yaitu masalah *compensation* dan *expectancy*. *Compensation* sebagai imbal jasa dari pengusaha kepada karyawan yang telah memberikan kontribusinya selalu dijadikan sebagai ukuran puas atau tidaknya seseorang dalam menjalankan tugasnya atau pekerjaannya. Demikian pula pemberian *compensation* dapat berdampak negatif apabila dalam pelaksanaannya tidak adil dan tidak layak yang pada akhirnya menimbulkan ketidakpuasan. Besar kecilnya *compensation* yang diberikan kepada karyawan seharusnya tergantung kepada besar kecilnya *power of contribution and thinking* yang disampaikan oleh pekerja kepada perusahaan. Mengingat pemberian *compensation* harus adil tentunya harus ada ukuran yang jelas dan transparan misalnya berdasarkan *outputnya* (prestasi yang dicapai). Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa pada dasarnya dalam pemberian *compensation* harus *fair and suitable*. Biasanya *compensation* diwujudkan dalam bentuk *financial* dan *non financial* yang mana kedua-duanya akan diberikan dalam berbagai kesempatan yang berbeda.

Mengenai *expectancy*, setiap orang akan memiliki harapan-harapan yang akan diperoleh dalam melakukan kegiatannya. Oleh karena itu tanpa adanya nilai harapan yang dimiliki, seseorang tidak akan melakukan usaha-usaha untuk memenuhi kebutuhannya. Dalam *expectancy theory* dinyatakan bahwa orang termotivasi bereaksi dalam kehidupannya, berkeinginan menghasilkan kombinasi dari hasil-hasil yang diharapkan. Sehubungan dengan hal tersebut maka nampak jelas bahwa *expectancy* dapat mendorong seseorang untuk memenuhi apa kebutuhannya. Hal ini wajar karena manusia selalu mempunyai *need* yang berbeda-beda sesuai status sosialnya di masyarakat, sehingga unsur pembentuk *expectancy*-nya berbeda-beda pula.

*Behavior* merupakan bagian dari budaya yang berkaitan dengan kinerja. Hal ini tentunya logis sekali sebab dengan berperilaku seseorang akan dapat memperoleh apa yang dikehendaki dan apa yang diharapkan. Jadi *behavior* merupakan tindakan yang nyata dilakukan oleh seseorang untuk memperoleh apa yang diharapkan. Dalam organisasi tentunya banyak faktor yang mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan jalannya organisasi atau perusahaan tentunya diwarnai oleh perilaku-perilaku individu yang merasa berkepentingan dalam kelompoknya masing-

masing. Perilaku individu yang berada dalam organisasi atau perusahaan tentunya sangat mempengaruhi organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Hal tersebut dikarenakan adanya kemampuan individu yang berbeda-beda dalam menghadapi tugas atau aktivitasnya. Perilaku akan timbul atau muncul akibat adanya pengaruh atau rangsangan dari lingkungan yang ada (baik internal maupun eksternal), begitu pula individu berperilaku karena dorongan serangkaian kebutuhan. Manusia atau seseorang selalu mempertimbangkan perilakunya setiap saat terhadap segala apa yang diinginkan agar dapat tercapai tanpa menimbulkan konflik baik secara individu maupun kelompok, sehingga kinerja dapat tercapai sesuai dengan yang diinginkan.

Mc Kenna dan Beech (1995:121) menyebutkan, *“in research undertaken by Income Data Service, London (IDS,1989) it was concluded that the performance factors most usually appraised were as follows; (1) knowledge, ability and skill on the job, (2) attitude to work, expressed as enthusiasm, commitment and motivation, (3) quality of work on a consistent basis with attention to detail, (4) volume of performance output, (5) interaction, amplified in communication, skill and ability to related to others in terms”*.

Berdasarkan apa yang telah diuraikan maka dapat dikatakan bahwa *job performance* berkaitan dengan efektivitas kerja. Oleh karena itu penting kiranya membuat suatu model yang membicarakan *job performance* (kinerja) dengan variabel-variabel yang mempengaruhi. Sehubungan dengan hal tersebut perlu melakukan analisis pengaruh faktor perilaku organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Faktor perilaku organisasi disini adalah budaya organisasi dan motivasi.

Penelitian ini akan difokuskan pada permasalahan yang terjadi pada perusahaan pengolahan kayu untuk kebutuhan ekspor berskala besar yang berada di Jawa Timur melalui *job performance* tenaga kerjanya dan diukur melalui berbagai indikator yang ada. Kemampuan Jawa Timur menghasilkan produk pengolahan kayu ekspor dan peluang ekspor dalam nilai rupiah dapat dijelaskan sebagai berikut;

**Tabel 1**  
**Hasil Industri Pengolahan Kayu**  
**Ekspor Di Jawa Timur**

No	Tahun	Nilai
1	1988	Rp. 772.016.224.400
2	1999	Rp. 1.042.221.903.000
3	2000	Rp. 1.684.194.457.000
4	2001	Rp. 2.210.324.637.000

Sumber: BPS Jawa Timur, disusun dan diolah kembali

**Tabel 2**  
**Peluang Pasar Kayu Ekspor**  
**Di Jawa Timur**

Negara Asal	Nilai
Jerman	Rp 1.204.208.340.000,-
Australia	Rp1.221.564.000.000,-
Singapura	Rp56.223.730.000,-
Jepang	Rp1.540.901.350.000,-
Yunani	Rp68.275.300.000,-
Total	Rp 4.091.172.720.000,-

Sumber: KADINDA Tk. I Jawa Timur

Mengingat begitu pentingnya kegiatan ekspor dalam usaha untuk meningkatkan devisa negara, maka harus diperhatikan perilaku dari sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Hal tersebut berkaitan dengan usaha-usaha untuk menciptakan produktivitas kerja dan mutu produk yang handal. Peningkatan produktivitas merupakan keharusan karena komitmen manajemen terhadap kualitas layanan memegang peran yang sangat penting agar terjaminnya kesinambungan usaha. Di Jawa Timur banyak perusahaan pengolahan kayu berskala besar yang melakukan ekspor hasil produksinya, untuk itulah perlu memperoleh kajian khusus tentang sumber daya manusianya agar perolehan devisa dari sektor pengolahan perkayuan dapat ditingkatkan. Iklim usaha dalam sektor pengolahan kayu sebenarnya sangat menjanjikan apabila semua pihak yang terkait ikut berperan. Yang dimaksud pihak yang terkait adalah Pemerintah, Pengusaha dan Pkerjanya.

### RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar-belakang yang telah diuraikan, maka diajukan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi?
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja?
5. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja?
6. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja?
7. Apakah ada perbedaan kepuasan kerja karyawan berskala menengah dan besar?
8. Apakah ada perbedaan kinerja karyawan berskala menengah dan besar?

## LANDASAN TEORI

### Budaya Organisasi

Dalam kehidupan sehari-hari seseorang tidak akan terlepas dari lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasi kepentingan semua pihak, agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud tidak lain adalah budaya dimana individu berada, seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya.

Glaser *et al.* (1987) menyatakan bahwa budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Beraneka ragamnya bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda. Hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda-beda pula, misalnya; perusahaan jasa, manufaktur dan *trading*. Hofstede (1986:21) menyatakan bahwa budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Menurut Beach (1993:12), kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Pada dasarnya budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama. Kreitner dan Kinicki (1995:532) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengingat anggota dari organisasi. Nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya prekat sosial.

Bliss (1999) menyatakan bahwa didalam budaya terdapat kesepakatan yang mengacu pada suatu sistem makna secara bersama, dianut oleh anggota organisasi dalam membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya. Sementara itu Robbins (1996:289) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama.

Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dengan budaya organisasi dan pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keaneka ragaman sumber-sumber daya yang ada sebagai stimulus seseorang bertindak.

Kartono (1994:138) menyatakan bahwa bentuk kebudayaan yang muncul pada kelompok-kelompok kerja di perusahaan-perusahaan berasal dari macam-macam sumber, antara lain; dari stratifikasi kelas sosial asal buruh-buruh/ pegawai, dari sumber-sumber teknis dan jenis pekerjaan, iklim psikologis perusahaan sendiri yang diciptakan oleh majikan, para direktur dan manajer-manajer yang melatar-belakangi iklim kultur buruh-buruh dalam kelompok kecil-kecil yang informal.

Molenaar (2002), Kotter dan Heskett (1992) menyatakan bahwa budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja. Sementara itu Buchanan dan Huczyski (1997:518) menyebutkan bahwa elemen-elemen budaya organisasi atau perusahaan adalah nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, pendapat-pendapat, sikap-sikap dan norma-norma.

Berbagai tindakan yang dilakukan oleh seseorang tentunya berbeda-beda dalam bentuk perilakunya. Dalam organisasi, implementasi budaya diwujudkan dalam bentuk perilaku, artinya perilaku individu dalam organisasi akan diwarnai oleh budaya organisasi yang bersangkutan. Arnold dan Feldman (1986:24) menyatakan bahwa perilaku individu berkenaan dengan tindakan yang nyata dilakukan oleh seseorang, dapat diartikan bahwa dalam melakukan tindakan seseorang pasti akan tidak terlepas dari perilakunya.

## **Motivasi**

Berbagai usaha yang dilakukan oleh manusia tentunya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Namun, agar keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan apabila tanpa usaha yang maksimal. Mengingat kebutuhan orang yang satu dengan yang lain berbeda-beda tentunya cara untuk memperolehnya akan berbeda pula. Dalam memenuhi kebutuhannya seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa dalam diri seseorang ada kekuatan yang mengarah kepada tindakannya. Teori motivasi merupakan konsep yang bersifat memberikan penjelasan tentang kebutuhan dan keinginan seseorang serta menunjukkan arah tindakannya. Motivasi seseorang berasal dari interen dan eksteren. Herpen *et al.* (2002) menyatakan bahwa motivasi seseorang berupa intrinsik dan ekstrinsik. Sedangkan Gachter dan falk (2000), Kinman dan Russel



(2001) menyebutkan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik merupakan sesuatu yang sama-sama mempengaruhi tugas seseorang. Kombinasi insentif intrinsik dan ekstrinsik merupakan kesepakatan yang ditetapkan dan berhubungan dengan psikologi seseorang.

Berbagai teori motivasi yang ada, salah satunya adalah *Porter Lawler Model*. Persoalan antara kepuasan kerja dan kinerja muncul sejak adanya gerakan hubungan antar manusia. Sebenarnya dalam teori muatan tersirat bahwa kepuasan mengarah kepada kinerja dan ketidak-kepuasan menurunkan kinerja. Porter Lawler menyatakan bahwa proses kognitif dalam persepsi memainkan suatu peran sentral bahwa hubungan antara kepuasan dan kinerja berhubungan secara langsung dengan suatu model motivasi.

Menurut Mondy dan Noe (1996:358),” *direct financial compensation consist of the pay that a person receives in the form of wages salaries, bonuses and commissions. Indirect financial compensation (benefits) includes all financial rewards that are not included direct compensation*”.

Kompensasi non keuangan terdiri dari kepuasan yang diterima oleh seseorang dari tugas atau dari psikologi dan atau lingkungan fisik dimana seseorang bekerja. Pada saat-saat tertentu seseorang dalam menerima kompensasi akan mengukur penerimaannya dengan bentuk *nonfinancial* atau *financial* hal ini tergantung pada tingkat kebutuhan yang dimilikinya.

Menurut Werther dan Davis (1996:381), manajemen kompensasi berusaha membuat keadilan luar dan dalam. Internal menghendaki keadilan nilai pembayaran relatif sama dengan tugas yang diterima, sedangkan eksternal adalah pembayaran pekerja sebanding dengan pembayaran oleh perusahaan lain dipasaran tenaga kerja. Jadi, kompensasi berusaha untuk memberikan kewajaran terhadap pembayaran-pembayaran yang diterima oleh pekerja baik dilihat dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan.

### **Kepuasan Kerja**

Seseorang akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Di perusahaan manufaktur kepuasan kerja sangat didambakan oleh semua pihak, karena dalam perusahaan manufaktur kegiatan dimulai dari pengadaan bahan baku sampai menjadi barang jadi penuh dengan tantangan baik secara psikologi maupun jasmani. Kepuasan kerja itu sendiri sebenarnya mempunyai makna apa bagi seorang pekerja?, ada dua kata yaitu kepuasan dan kerja. Kepuasan adalah sesuatu perasaan yang dialami oleh seseorang, dimana apa yang diharapkan telah terpenuhi atau bahkan apa yang diterima melebihi apa yang diharapkan, sedangkan kerja merupakan usaha seseorang untuk

mencapai tujuan dengan memperoleh pendapatan atau kompensasi dari kontribusinya kepada tempat pekerjaannya.

Menurut Dole dan Schroeder (2001), kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya, sedangkan menurut Testa (1999) dan Locke (1983), kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif, hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan. Nasarudin (2001), Igalens dan Roussel (1999) menyatakan, " *job satisfaction may be as a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences*". Pernyataan tersebut mengandung makna bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosi yang positif atau dapat menyenangkan, yang dihasilkan dari suatu penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman-pengalaman kerja seseorang.

Sementara itu, Ward dan Sloane (1999) menyebutkan, " *elemen of job satisfaction; (1) relationship with colleagues, (2) relationship with head of department, (3) ability and efficiency of head of department, (4) hours of work, (5) opportunity to use initiative, (6) promotion prospects, (7) salary,; (8) job security, (9) actual work undertaken, (10) overall job satisfaction*". Penelitian Linz (2002) menyatakan bahwa sikap terhadap kerja ada hubungan positif dengan kepuasan kerja.

Pada dasarnya makin positif sikap kerja, makin besar pula kepuasan kerja. Oleh karena itu, berbagai indikator dari kepuasan kerja perlu memperoleh perhatian khusus agar pekerja dapat meningkatkan kinerjanya. Pada umumnya seseorang merasa puas dengan pekerjaannya karena berhasil dan memperoleh penilaian yang adil dari pimpinannya.

## **Kinerja**

Seseorang akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapakan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu dilakukan seobyektif mungkin karena akan memotivasi karyawan dalam melakukan kegiatannya. Disamping itu pula penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi dan melihat perilaku karyawan.

Waldman (1994) menyatakan bahwa kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2001:67), kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Cascio (1995:275) menyatakan bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tuganya yang telah ditetapkan. Sementara itu, Soeprihantono (1988:7) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang

karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/ sasaran/ kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing jenis pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya. Makin rumit jenis pekerjaan, maka *standard operating procedure* yang ditetapkan akan menjadi syarat mutlak yang harus dipatuhi.

### **Hipotesis**

**H1: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja**

**H2: Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi**

**H3: Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja**

**H4: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja**

**H5: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja**

**H6: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja**

**H7: Ada perbedaan kepuasan kerja karyawan antara perusahaan menengah dan besar**

**H8: Ada perbedaan kinerja karyawan perusahaan menengah dan besar**

## **METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Berdasarkan latar-belakang dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai penelitian dengan *hypothesis*. Peneliti melaksanakan kegiatan penelitian terhadap fakta-fakta yang terjadi saat ini dari suatu populasi pekerja pada perusahaan pengusahaan kayu berskala besar. Penelitian ini akan menguji sampai sejauh mana pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada perusahaan pengolahan kayu ekspor di Jawa Timur dan untuk mengetahui apakah ada perbedaan kepuasan kerja dan kinerjanya perusahaan berskala menengah dan besar.

### **Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan adalah data interval, yang dinyatakan dalam angka-angka mulai dari skala yang terkecil sampai dengan yang terbesar dan mempunyai jarak yang

sama antara angka yang satu dengan yang lainnya. Sedangkan sumber data yang digunakan adalah bersifat primer dengan cara menyebarkan kuisisioner kepada responden.

### **Identifikasi Variabel**

- a. Variabel Independen: budaya organisasi.
- b. Variabel Dependen: motivasi, kepuasan kerja dan kinerja.

### **Definisi Operasional**

- a. Budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengikat anggota organisasi secara bersama-sama.
- b. Motivasi adalah kekuatan atau dorongan yang menyebabkan orang berperilaku dengan cara tertentu.
- c. Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan individu baik secara positif atau negatif tentang aspek-aspek dalam pekerjaannya.
- d. Kinerja adalah prestasi karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

### **Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *quota sampling*, karena sudah diketahui jumlah karyawan dari lima perusahaan pengolahan kayu berskala besar (Sesuai SK. Dir BI No.30/45/Kep/Dir/UK tgl.5 Januari 1997) di lima kota yaitu Surabaya, Gresik, Sidoarjo, Mojokerto dan Pasuruan yang berjumlah 418 orang karyawan pabrik yang dipakai sebagai sampel penelitian. Perusahaan yang dimaksud adalah:

1. Surabaya: PT. Surya Saritama dengan responden 70 orang.
2. Gresik: PT. Sura Indah Wood Industries dengan responden 76 orang.
3. Sidoarjo: CV. Jamrud dengan responden 99 orang.
4. Mojokerto: PT. Profil Indah Karisma dengan responden 78 orang.
5. Pasuruan: PT. Jatipurna Artindo Design dengan responden 75 orang.

### **Alat dan Metode Pengumpulan Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dengan menggunakan alat yaitu kuesioner yang telah disiapkan dimana responden dapat memilih jawaban yang sesuai dengan persepsinya (pertanyaan tertutup). Pengukuran data yang dilakukan dalam

penelitian ini adalah skala likert dengan ukuran sebagai berikut; 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju.

### **Teknik Analisis Data**

Data dianalisis dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*), program *Analysis of Moment Structure* (AMOS) Versi 5.0 (Ghozali:2004) disertai dengan uji kesesuaian model (*Goodness of Fit*) pada persamaan struktural.

### **Pengujian Perbedaan Kepuasan Kerja dan Kinerja antara Perusahaan Skala Menengah dan Besar**

- a. Untuk menguji ada atau tidak adanya perbedaan kepuasan kerja antara perusahaan skala menengah dan besar, hipotesisnya adalah sebagai berikut; **Ho: tidak ada perbedaan kepuasan kerja antara perusahaan skala menengah dan besar. H1: ada perbedaan kepuasan kerja antara perusahaan skala menengah dan besar.** Statistik uji yang digunakan adalah uji t dengan ketentuan jika  $t | \text{hitung} | > t \text{ table}$ , maka Ho ditolak, artinya ada perbedaan kepuasan kerja antara perusahaan skala menengah dan besar (menggunakan uji t *independent*).
- b. Untuk menguji ada atau tidak adanya perbedaan kinerja antara perusahaan skala menengah dan besar, hipotesisnya sebagai berikut; **Ho: ada perbedaan kinerja antara perusahaan skala menengah dan besar. H1: ada perbedaan kinerja antara perusahaan skala menengah dan besar.** Statistik uji yang digunakan adalah uji t dengan ketentuan  $t | \text{hitung} | > t \text{ tabel}$ , maka Ho ditolak, artinya ada perbedaan kinerja antara perusahaan menengah dan besar (menggunakan uji t *independent*).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Uji Kenormalan Data**

Untuk menunjukkan bahwa data berdistribusi normal atau tidak, dapat dilihat dari nilai C.R atau *Z Value*. Nilai C.R tersebut dibandingkan dengan nilai  $Z \text{ tael } \alpha = 0.05 (\pm 1.96)$ . Semua variabel yang ada (budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja, kinerja) memenuhi kenormalan data karena  $Z \text{ value} < Z \text{ tael}$ . Berdasarkan pengujian *multivariate* diperoleh  $Z = 1.664 < Z \text{ tabel}$ , sehingga dapat dikatakan bahwa data tersebut berdistribusi *multivariate* normal

### Uji Multivariate Outlier

Jarak mahalanobis berada pada rentang 30.982 dan 39.913, sementara perhitungan *Chi-Square table* dengan  $\alpha = (0.05)$  dengan derajat bebas 4 (jumlah variabel) adalah 40.110. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat data outlier secara *multivariate* karena semua nilai jarak mahalanobis lebih kecil dari  $\chi^2$  *table*.

### Uji Multikolinearitas

*Determinant of sample covariance matrix* sebesar 107.289. Nilai yang dihasilkan jauh dari nol, sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam data yang ada tidak terjadi kasus multikolinearitas atau singularitas.

### Hubungan Kausalitas antar Variabel

Melalui pengamatan terhadap nilai C.R yang identik dengan uji t dalam regresi dibandingkan dengan *t table*  $\pm 1.96$ , menggambarkan semua koefisien signifikan antara lain;

**Tabel 3**  
**Maximum Likelihood Estimate**

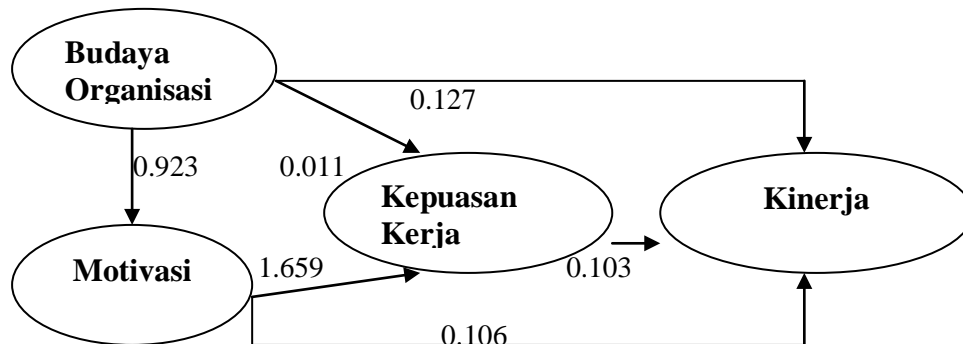
Regression Weights		Estimate	S.E	C.R	
Motivasi	←	Bud. orgs.	0.923	0.151	6.114
Kep. kerja	←	Bud. orgs.	0.011	0.005	2.022
Kep. kerja	←	Motivasi	1.659	0.530	3.133
Kinerja	←	Motivasi	0.106	0.049	2.134
Kinerja	←	Bud. orgs.	0.127	0.057	2.217
Kinerja	←	Kep. kerja	0.103	0.042	2.426

Sumber: Hasil olah data

Setelah diketahui estimasi dari koefisien *path analysis*, maka dapat dibangun sebuah model *structural* berdasarkan koefisien *path* dan juga berdasarkan konstruk model teoritis.

Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja dapat digambarkan alurnya sebagai berikut:

**Gambar 1**  
**Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan serta Kinerja**



Model 1 : Motivasi = 0.923 Budaya Organisasi  
 Model 2 : Kepuasan Kerja = 0.923 Budaya Organisasi + 1.659 Motivasi  
 Model 3 : Kinerja = 0.127 Budaya Organisasi + 0.106 Motivasi + 0.103 Kepuasan kerja

**Direct Effect**

	Budaya Orgs.	Motivasi	Kep. Kerja
Motivasi	0.923	0.000	0.000
Kepuasan Kerja	0.011	1.659	0.000
Kinerja	0.127	0.106	0.103

**Indirect Effect**

	Budaya Orgs.	Motivasi	Kep. Kerja
Motivasi	0.000	0.000	0.000
Kepuasan Kerja	1.531	0.000	0.000
Kinerja	0.061	0.170	0.000

Pengaruh langsung yang terjadi dapat dijelaskan sebagai berikut; terdapat efek langsung dari variabel budaya organisasi terhadap motivasi sebesar 0.923, variable motivasi

terhadap kepuasan kerja sebesar 1.659, variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0.011, variabel budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 0.127, sedangkan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 0.103. Berdasarkan hasil tersebut, maka variabel motivasi memiliki efek langsung yang paling besar. Hal ini wajar karena pada dasarnya individu merasa kepuasan kerjanya dapat dirasakan apabila motivasi yang didapatkan meningkatkan kegairahan kerja.

Pengaruh tidak langsung dapat dijelaskan sebagai berikut; terdapat pengaruh tidak langsung dari variabel budaya organisasi terhadap variabel kepuasan kerja sebesar 1.531, begitu pula terdapat pengaruh tidak langsung dari variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja sebesar 0.061. Sementara itu, pengaruh tidak langsung dari variabel motivasi terhadap variabel kinerja sebesar 0.170. Hasil tersebut menunjukkan bahwa ada pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi melalui variabel antara yaitu motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Selain itu, ada pengaruh tidak langsung dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja melalui variabel antara yaitu kepuasan kerja.

#### **Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices***

Evaluasi terhadap *Goodness of Fit Indices* dapat dilihat di tabel 4.

**Tabel 4**  
*Indices of Goodness of Fit*

<b>Kriteria</b>	<b>Nilai Kritis</b>	<b>Hasil Model</b>	<b>Evaluasi Model</b>
$\chi^2$ ( <i>Chi-Square</i> )	Diharapkan kecil	342.168 (Kecil)	$342.168 < \chi^2_{0.05; 4} = 360.580$
<b>Probability</b>	$\geq 0.05$	0.077	Baik
<b>RMSE</b>	$\leq 0.08$	0.046	Baik
<b>GFI</b>	$\geq 0.90$	0.989	Baik
<b>AGFI</b>	$\geq 0.90$	0.987	Baik
<b>CMIN/DF</b>	$\leq 2.00$	1.076	Baik
<b>TLI</b>	$\geq 0.95$	0.993	Baik
<b>CFI</b>	$\geq 0.95$	0.994	Baik

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa semua indek memenuhi kriteria sehingga model yang ada dapat dikatakan memenuhi kesesuaian dengan data yang ada.



## Pembahasan

Dari hasil analisis data dan koefisien jalur yang ada maka dapat diuraikan hal-hal sebagai berikut;

1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi secara positif.
2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara positif.
3. Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara positif.
4. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja secara positif.
5. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja secara positif.
6. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja secara positif.
7. Tidak terjadi perbedaan kepuasan kerja karyawan antara perusahaan menengah dan besar.
8. Terdapat perbedaan kinerja karyawan perusahaan menengah dan besar.

Pengaruh langsung yang paling kuat dalam variabel tersebut yaitu motivasi terhadap kepuasan kerja sebesar 1.659, artinya persepsi tentang motivasi mempunyai pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja seseorang secara signifikan dapat diterima. Penemuan ini sama dengan penelitian yang penulis lakukan terhadap perusahaan yang sejenis tetapi dalam skala menengah.

Sementara itu hasil pengujian terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan industri pengolahan kayu ekspor berskala menengah dan besar, disajikan pada tabel 5 dan 6.

**Tabel 5**  
**Hasil Uji t terhadap Kepuasan Kerja**

Perusahaan	N	Mean	<i>Std. Deviation</i>	<i>Std. Error Mean</i>	t	df	Sig.
Menengah	382	4.2034	0.3112	1.592E-02	-1.546	798	0.122
Besar	418	4.230	0.2364	1.646E-02			

Hasil pengujian terhadap kepuasan menunjukkan bahwa nilai  $|t \text{ hitung}| = |-1.546|$  lebih kecil dari  $t \text{ tabel} = 1.96$  atau  $P (\text{Sig.}) = 0.122$  lebih besar dari  $\alpha = 0.05$ , artinya tidak ada perbedaan kepuasan kerja karyawan antara perusahaan menengah dan besar.

**Tabel 6**  
**Hasil Uji t terhadap Kinerja**

Perusahaan	N	Mean	<i>Std. Deviation</i>	<i>Std. Error Mean</i>	t	df	Sig.
Menengah	382	4.1395	0.3077	1.574E-02	-3.276	798	0.001
Besar	418	4.2081	0.2847	1.392E-02			

Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai  $|t \text{ hitung}| = |-3.276|$  lebih besar dari  $t \text{ table} = 1.96$  atau  $P(\text{Sig.}) = 0.001$  lebih kecil dari  $\alpha = 0.05$ , artinya ada perbedaan Kinerja karyawan antara perusahaan menengah dan besar.

### KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis yang telah diuraikan maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada industri pengolahan kayu berskala besar di Jawa Timur. Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja seseorang, karena motivasi mengandung faktor-faktor yang dibutuhkan dan diharapkan oleh seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Keempat variabel tersebut merupakan faktor-faktor dalam perilaku organisasi yang harus mendapatkan perhatian khusus dari semua pihak yang terkait dengan proses produksi.

Selain itu hasil penelitian juga menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan kepuasan kerja antara perusahaan menengah dan besar. Hal ini wajar karena kepuasan kerja bersifat relatif bagi masing-masing orang di dalam perusahaan. Hasil penelitian yang lainnya adalah terdapat perbedaan kinerja antara perusahaan menengah dan besar. Hal ini dapat disebabkan karena kinerja perusahaan besar akan lebih tinggi kinerjanya karena didukung oleh sumber daya yang lebih memadai jika dibandingkan dengan perusahaan yang kecil.

Penelitian ini dapat memberikan informasi pada manajemen dalam mengelola sumber daya manusia, artinya bahwa mengelola sumber daya manusia tidak terlepas dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Agar kesejahteraan bersama antara perusahaan dan semua karyawan yang terlibat dalam aktivitas perusahaan dapat tercapai, maka harus selalu melakukan pengamatan terhadap perilaku karyawan disemua lini. Kepuasan kerja karyawan dan kinerja dapat meningkat apabila lingkungan yang ada cukup kondusif dari berbagai aspek yang ada pada perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Beach, Lee Roy. 1993. *Making The Right Decision Organizational Culture, Vision and Planning*. Prentice-Hall Inc. United States of America.
- Bliss, Wliam G. 1999. *Why is Corporate Important?* Work force: 8-9.
- Buchanan, David & Huncznski Andrzej. 1997. *Organizational Behavior an Introductory Text* Third Edition. Prentice Hall. Europe.
- Cascio, Wayne F. 1995. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of worklife, Profits* Fourth Edition. McGraw Hill Inc. Singapore.
- Dole, Carol & Schroeder Richard G. 2001. The Impact of Varios Factors on the Personality, Job Satisfaction and Turn Over Intentions of Profesional Accountants. *Managerial Auditing Journal* Vol. 16 No.4: 234-245.
- Ferdinand, Augusty. 2002. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. BP UNDIP. Semarang.
- Gachter, Simon & Falk Armin. 2000. *Work Motivation, Institutions and Performance*. The Participants of the first Asian Conference on Eperimental Business Research at the Hongkong University of Science and Tehnology. Working Paper: 1-18.
- Ghozali, Imam (2004). *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos Ver 5,0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Glaser, Susan R; Zamanou Sonia & Hacker Kenneth. 1987. Measuring and Interpreting Organizational Culture. *Management Communication Quartely* Vol.1 No.2: 173-178.
- Herpen, Marco; Praag Mirjan & Cools Kees. 2002. *The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation and Emperical Study*. Conference of The Performance Measurement Association in Boston: 1-34.
- Hofstede, Geert. 1986. *Culture's Consequences, International Differences in Work-Related Values*. Sage Publication. Beverly Hills/ London/ New Delhi.
- Hughes, Richard L.; Ginnet Robert C. & Curply Gordon J. 1999. *Leadership Enhancing the Lessons of Experience*. Irwin McGraw-Hill. Singapore.

- Igalens, J. & Roussell. 1999. A Study of The Relationship between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior* (20): 1003-1025.
- Kartono, Kartini. 1994. *Psikologi Sosial untuk Manajemen Perusahaan dan Industri*. PT.Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Kinman, Gail and Kinman Russell. 2001. The Role of Motivation to Learn in Management Education. *Journal of Workplace Learning* Vol. 3 No. 4: 132-149.
- Kotter, Jhon P. and Heskett James L. 1992. *Corporate Culture and Performance*. The Free Press. A Division of Mac Millan, Inc. New York.
- Koesmono, Teman. 2005. *Pengaruh Budaya organisasi terhadap Motivasi serta Kepuasan kerja serta Kinerja karyawan pada Perusahaan pengolahan Kayu Ekspor berskala menengah*.
- Kreitner, Robert & Kinicki Angelo. 1995. *Organizational Behavior* Third Edition. Richard D. Irwin Inc. Printed in The United State of America.
- Luthans, Fred. 1992. *Organizational Behavior* Sixth Edition. McGraw Hill Book Co. Singapore.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT.Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mc Kenna, Eugene and Beech Nic. 1995. *The Essence of Human Resaources Management*. Prentice Hall International (UK) Limited Printed and Bound in Great Britain by Tj Press. Padstow. Cornwall.
- Molenaar, Keith. 2002. *Corpoarte Culture, a Study of Firm With Outstanding Consideration Safety*. Prosesional Safety: 18-27.
- Mondy, R. Wayne and Noe Robert M. 1996. *Human Resource Management*. Prentice Hall International, Inc. The United States of America.
- Nasarudin. 2001. *Job Satisfaction and Organizational Commitment among The Malaysian Workforce*. Proceeding of 5<sup>th</sup> Asian Academic of Management Conference. Klantan Pahang. Page 270-276.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep-Kontroversi-Aplikasi*. Edisi Bahasa Indonesia. PT.Prenhalindo. Jakarta.

- Robbins, Stephen P. 2001. *Organizational Behavior, Upper Saddle River*. Prentice-Hall Inc. New Jersey.
- Soeprihantono, J. 1988. *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan*. BPFE-Yogyakarta.
- Testa, Mark R. 1999. Satisfaction with Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: an Empirical Investigation. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 20 (3): 154-161.
- Waldman, David A. 1994. The Contribution of Total Quality Management to a Theory of Work performance. *Academy of Management Review* Vol. 19 (3): 210-536.
- Werther, William & B. Davis Keth. 1996. *Human Resaource and Personal Management* Fifth Edition. McGraw Hill, Inc. Printed in The United States of America.
- Zadjuli, Suroso Imam. 2001. *Peranan dan Penerapan Ilmu Pengetahuan Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Serta Profesionalisasi di Era Global*. Kuliah Perdana Universitas Internasional Batam Tahun Akademik 2001/2002 di Kampus Universitas Internasional Batam.