

**PENGARUH MOTIVASI KERJA,
KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP
KEPUASAN KINERJA
KARYAWAN SERTA
DAMPAKNYA PADA KINERJA
PERUSAHAAN**

Rifki Suwaji

Program Studi Manajemen STIE Yapan
E-mail: rifikizhu86@gmail.com

ABSTRAK

Penulisan makalah ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan. Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (explanatory research) yang akan membuktikan hubungan kausal antara variable bebas (independent variable) yaitu variable motivasi kerja, variable kepemimpinan, dan variable budaya organisasi; variable antara (intervening variable) yaitu variable kepuasan kerja karyawan; dan variable terikat (dependent variable) yaitu kinerja perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, kepemimpinan berpengaruh negative dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, kepuasan kerja karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Kata Kunci: motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja

ABSTRACT

Writing this paper aims to determine the effect of work motivation, leadership and organizational culture on employee job satisfaction and its impact on company performance. This research is explanatory research which will prove the causal relationship between independent variables, namely work motivation variables, leadership variables, and organizational culture variables; intervening variable, namely variable employee job satisfaction; and the dependent variable (dependent variable) is the performance of the company. The results showed that work motivation has a positive and significant effect on employee job satisfaction, leadership has a negative and significant effect on employee job satisfaction, organizational culture has a positive and significant effect on employee job satisfaction work motivation does not have a significant effect on corporate leadership performance and has a positive and significant effect on performance company, organizational culture has a positive and significant effect on company performance, employee job satisfaction has a positive and significant effect on company performance.

Keywords: *motivation, leadership, organizational culture, job satisfaction, and performance*

PENDAHULUAN

Lingkungan bisnis dewasa ini yang tumbuh dan berkembang dengan sangat dinami, sangat memerlukan adanya system 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 di pandang sebagai system tertutup (closed-system) tetapi organisasi merupakan system terbuka (openedsystem) yang harus dapat merespon dan mengakomodasikan berbagai perubahan external 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 di tentukan dari keberhasilan dalam mengelola keuangan yang berdasarkan pada kekuatan atau uang semata, tetapi juga di tentukan dari keberhasilannya mengelola sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia yang di maksudkan 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 variable-variabel yang mempengaruhinya antara lain motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi/perusahaan dapat diakomodasikan dengan baik dan di terima oleh semua karyawan di dalam suatu organisasi/perusahaan. Gibson (1996) dalam Ermayanti (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.

Sejak (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 harus mengarahkan motivasi dengan menciptakan kondisi (iklim) organisasi melalui pembentukan budaya kerja atau budaya organisasi sehingga para karyawan menjadi lebih terpacu untuk bekerja lebih keras sehingga kinerja yang di capai akan mejadi tinggi. Pemberian motivasi harus di arahkan dengan baik menurut prioritas dan dapat di terima dengan baik oleh karyawan, karena motivasi tidak dapat di berikan untuk setiap karyawan dengan bentuk yang berbedabeda. Salah satu elemen yang bernilai penting dalam system manajemen perusahaan selain motivasi kerja kepada para karyawan adalah kepemimpinan (leadership).

Hasil dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat di

perluan 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.

Penulisan makalah ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan.

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 di kondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Mangkunegara (2005:101) mengemukakan bahwa terdapat 2 (dua) teknik motivasi kerja pegawai yaitu: (1) teknik pemenuhan kebutuhan pegawai, artinya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang membatasi perilaku kerja. (2) teknik komunikasi persuasive, adalah merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara extra 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 memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang di diharapkan oleh pemimpin. Sehingga, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil dari kerjanya.

Kepemimpinan

Dubrin (2005:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan pentunjuk atau perintah tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon 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.

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 symbol, pemimpin sebagai tempat menimpakan segala kesalahan, dan pemimpin sebagai pengganti peran anggota lain.

Budaya organisai

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 di karenakan oleh kurangnya kesepahaman tentang formulasi teori tentang budaya organisasi, gambarannya, dan kemungkinan hubungannya dengan dampak kinerja.

Ciri-ciri pokok budaya organisasi yaitu: (1) budaya organisasi merupakan satu kesatuan yang integral dan saling terkait, (2) budaya organisasi merupakan refleksi sejarah dari organisasi yang bersangkutan, (3) organisasi berkaitan dengan hal-hal yang di pelajari oleh para antropolog, seperti ritual, symbol, ceritera, dan ketokohan, (4) budaya organisasi dibangun secara social, dalam pengertian bahwa budaya organisasi lahir dari consensus bersama dari sekelompok orang yang mendirikan organisasi tersebut, (5) budaya organisasi sulit di ubah.

Kepuasan kerja

Werther dan davis (1986) dalam prabowo (2003) dan munandar, sjobadhyni, 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 di definisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan

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

Kinerja

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

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

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kinerja karyawan, artinya bahwa motivasi kerja memang sangat diperlukan oleh seorang karyawan untuk dapat mencapai suatu kepuasan kerja itu sendiri besarnya sangat relative 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 di berikan oleh manajemen kepada karyawan perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung beberapa pendapat dan teori penting tentang motivasi yang di kemukakan 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, ivansevich 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 negative dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya hasil dari pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan yang di jalankan 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 kerja, tetapi belum tentu dapat membawa pengaruh yang positif dalam pembentukan kepribadian bawahan untuk selalu ikhlas dalam bekerja mencapai suatu tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini berbeda dengan beberapa pendapat dan teori tentang kepemimpinan yang di kemukakan 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 kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kinerja karyawan, yang artinya budaya organisasi merupakan sebuah konsep yang dapat di jadikan sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang di hasilkan, 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 penelitian dari koesmono (2005:79) yang mengemukakan bahwa

budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang di tunjukan oleh koefisien jalur =2.078 dan p (0.000) lebih kecil dari a (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 terjadi karena karyawan yang merasa puas karena telah di penuhi kebutuhannya oleh manajemen dapat bekerja secara optimal. Belum optimalnya kerja seorang karyawan di batasi oleh adanya kebijakan atasan misalnya berhubungan dengan waktu lembur, yaitu karyawan yang terpuaskan kebutuhannya merasa bahwa manajemen telah memberikan penghargaan kepada dirinya sehingga dia harus bekerja dengan professional artinya apabila terdapat pekerjaan yang melekat pada dirinya yang sampai dengan jam kerja belum selesai tetapi dapat di selesaikan hari tersebut, karyawan tersebut bermaksud untuk menyelesaikannya karena dedikasi dan loyalitas terhadap pekerjaannya meskipun tidak di perhitungkan waktu lebur. Tetapi pihak manajemen menentukan bahwa sesuai ketentuan yang ada hal tersebut tidak di perkenankan, akhirnya karyawan tersebut akan menyelesaikan pada hari berikutnya. Hal ini lah yang salah satunya menjadi suatu pertimbangan dan alasan bahwa motivasi kerja 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 di terapkan sesuai dengan koridor yang telah di tetapkan 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); hersy 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 factor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang, persepsi keseluruhan ini bisa menjadi budaya dan kepribadian organisasi tersebut sehingga mampu mendukung dan mempengaruhi kepuasan kinerja karyawan dan perusahaan serta dampak yang lebih besar terhadap budaya yang lebih kuat.

Hasil penelitian ini mendukung beberapa pendapat dan teori tentang budaya organisasi yang di kemukakan 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 mendukung pendapat lawler dan porter (1967) dalam usmara (2006:46) 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)* melalui program AMOS versi 4.0 dan pembahasan hasil penelitian, dapat di simpulkan beberapa hal penting dalam penelitian ini sebagai berikut;

1. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kinerja karyawan

2. Kepemimpinan berpengaruh negative dan signifikan terhadap kepuasan kinerja karyawan.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kinerja karyawan.
4. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.
5. Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
6. Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
7. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Paper dalam Jurnal

Antoni feri, 2009. *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 variable budaya perusahaan terhadap komitmen karyawan dan kinerja perusahaan kelompok penerbitan pers jawa pos*, disertasi universitas airangga, Surabaya.

Budiman fransiska maria, 2005. *Pengaruh variable budaya perusahaan terhadap kinerja perusahaan suatu studi pada plaza marina surabaya*, tesis universitas 17 agustus Surabaya.

Djati sundering pantja, 2000. *Dampak pergeseran nilai-nilai organisasi terhadap kebijaksanaan sumber daya manusia dan implikasinya*, jurnal manajemen dan kewirausahaan universitas Kristen petra, volume 2 nomer 1, Surabaya.

Djati sundering pantja, 1999. *Pengaruh variable-variabel motivasi terhadap produktivitas tenaga kerja karyawan pada industry rumah tangga di kabupaten sidoarjo*, jurnal manajemen dan kewirausahaan universitas Kristen petra, volume nomor 1, Surabaya.

Damanhuri didin S., 2003. *SDM Indonesia dalam persaingan global*, jurnal harian sinar harapan, bogor.

- Ermayanti dwi, thoyib armanu, 2001. *Pengaruh factor motivasi terhadap prestasi kerja karyawan pada kantor perum perhutani unit II Surabaya*, jurnal fakultas ekonomi universitas brawijawa malang.
- Koesmono H. teman, 2005. *Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sector industry pengolahan kayu ekspor di jawa timur*, disetai universitas airlangga Surabaya.
- Simanjutak payaman, 2005. *Manajemen kinerja*, jurnal ekonomi universitas Indonesia, Jakarta.
- Sylvana andi, 2002. *Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dan kepuasan kerja anggota polri polda metro jaya*, jurnal universitas terbuka, Jakarta.
- Thoyib armanu, 2005. *Hubungan kepemimpinan, budaya, strategi dan kinerja: pendekatan konsep*, jurnal fakultas ekonomi universitas brawijaya malang.
- Yasa I gede adi, 2006. *Pengaruh karakteristik manajemen karier terhadap komitmen karyawan dan dampaknya pada prestasi kerja karyawan PT. adi bharta 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.
- Buku**
- Collins eliza G.C., devanna mary anne, 1994. *The postable MBA (terjemahan)*, cetakan pertama, binarupa aksara, Jakarta.
- Dubrin Andrew J., 2005. *Leadership (terjemahan)*, edisi kedua, prenada media, Jakarta.
- Gibson, ivancevich, donnelly, 1997. *Organization (terjemahan)*, cetakan keempat, PT. gelora aksara pratama, Jakarta.
- Indrawijaya adam I., 2002 *perilaku organisasi*, cetakan ketujuh, sinar baru algensindo, bandung.
- Jhonson C. merle, redmon william K., 2004.
- Mawhinney Thomas C., *handbook of organization performance (terjemahan)*, cetakan pertama, PT. raja grafindo persada Jakarta.
- Katzenbach jon R., 1998. *Real change leaders (terjemahan)*, professional book, Jakarta.
- Kritner Robert, kinicki angelo, 2005. *Organizational behavior (terjemahan)* buku 1, 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 selemba empat, Jakarta.
- Mathis 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.
- Serjadi soegeng, 2001. *Otonomi potensi masa depan republic Indonesia*, cetakan pertama, PT. gramedia pustaka utama, Jakarta.
- Schuler randall S., Jackson susan E., 1996. *Human resource managemen (terjemahan)* jilid 1, edisi keenam, penerbit erlangga, Jakarta.
- Siagian sondang P., 2002. *Kiat meningkatkan produktivitas kerja*, cetakan pertama, PT. rineka cipta, Jakarta.
- Suprihanto jhon, harsiwi Th. Agung M., hadi prakosa, 2003. *Perilaku organisasional*, cetakan pertama, bagian penerbit sekolah tinggi ilmu ekonomi, Yogyakarta.
- Suprihanto jhon, 2001. *Penilaian kerja dan pengembangan karyawan*, cetakan kelima, bagian penerbit fakultas ekonomi universitas gajah mada, Yogyakarta.
- Tika H., Moh. Pabundu, 2006. *Budaya organisasidan peningkatan kinerja perusahaan*, cetakan pertama, PT. bhumi aksara, Jakarta.
- Tunggal amin widjaja, 2005. *Tanya jawab budaya organisasi*, hervarindo, Jakarta.
- Umar husein, 2002. *Metode riset bisni*, cetakan kedua, PT. gramedia pustaka utama, Jakarta.
- Usmara A., 2006. *Motivasi kerja*, cetakan pertama, puri arsita anam, Yogyakarta.
- Usmara A., dwiantara lukas, 2004. *Startegi organisasi*, cetakan pertama, asmara books, Yogyakarta.
- Usmara A., 2004. *Handbook of organizational (terjemahan)*, cetakan kedua, amara books, Yogyakarta.
- Usmara A., 2006. *Manajemen perubahan*, cetakan pertama, PT. rajagrafindo persada, Jakarta.
- Winardi, 2004. *Manajemen perilaku organisasi*, edisi revisi cetakan pertama, prenada media, Jakarta.
- Wirjana Bernadine R., 2005. *Supardo susilo, kepemimpinan*, cetakan pertama, penerbit andi, Yogyakarta.