

Volume 9, Nomor 4, Juli 2011

ISSN: 1693-5241

# JAM

JURNAL APLIKASI MANAJEMEN



Terakreditasi SK Dirjen Dikti No. 43/DIKTI/Kep/2008

JAM

Volume 9

Nomor 4

JULI 2011

**JURNAL APLIKASI MANAJEMEN (JAM)**  
**Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis**  
**UNIVERSITAS BRAWIJAYA MALANG**

**ISSN: 1693-5241**

**Volume 9, Nomor 4, Juli 2011**

---

**JAM Telah Terakreditasi Melalui**  
**SK Dirjen DIKTI Nomor: 43/DIKTI/Kep/2008**  
**Tanggal 8 Juli 2008**

**Ketua Penyunting**  
Armanu Thoyib

**Penyunting Pelaksana**  
Djumahir  
Mintarti Rahayu  
Margono Setiawan  
Noermijati  
Nanang Suryadi

**Sekretariat**  
Misbahuddin Azzuhri  
Lestari Wahyu Ristiani

---

**Alamat Sekretariat Redaksi**  
Jurusan Manajemen FE-Unibraw Malang  
Jl. Mayjen Haryono No. 165 Malang Telp. (0341) 551396, 551396 Fax. (0341) 553834

---

**Mulai Tahun 2011 Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)**  
terbit enam kali setahun (Januari, Maret, Mei, Juli, September, Nopember)  
Berisi tentang gagasan konseptual, hasil penelitian, kajian manajemen aplikasi dan bisnis.

---

**Makna Filosofis Sampul JAM: Warna Kuning menunjukkan hasil penelitian dari Skripsi, Warna Hijau menunjukkan hasil penelitian dari Tesis, Warna Hitam menunjukkan hasil penelitian dari Disertasi.**

---

Dicetak oleh:  
**PENERBIT PERCETAKAN (UM PRESS)**  
Jl. Gombong 1 Malang 65145 Tlp. (0341) 553959, 562391 Fax. 566025  
Laman: [www.um.ac.id](http://www.um.ac.id)

---

## DAFTAR ISI

The Divestment of PT Semen Gresik (Persero) Tbk.: Evidence and Implications <i>Gugus Irianto</i> .....	1109–1119
Peran <i>Agency Cost</i> terhadap Kebijakan Dividen pada Pasar yang Sedang Berkembang (Studi pada Bursa Efek Indonesia) <i>Made Sudarma</i> .....	1120–1131
Perkembangan <i>Entrepreneur</i> di Malang: Studi Proses, Fase Perkembangan, dan Model yang Berkelanjutan <i>Armanu, Lily Hendrasi Novadjaja dan Noermijati</i> .....	1132–1140
Peran Kepemimpinan Transformasional dan Kecerdasan Emosional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Proyek Konversi Energi Batubara PT X di Gresik) <i>Noermijati, Catarina Dyan S.</i> .....	1141–1150
Tanggungjawab Sosial Perusahaan Bank Syariah (Studi Kasus pada Bank Muamalat Indonesia Cabang Malang) <i>Unti Ludigdo, Fitriana Rakhma Dhanias</i> .....	1151–1160
Pengaruh Kualitas Layanan terhadap Citra Perusahaan, Kepuasan, Komitmen dan Loyalitas Nasabah (Studi pada Nasabah Tabungan BritAma Bank Rakyat Indonesia (BRI) di Provinsi Sulawesi Tenggara) <i>Nasrul, Taher Alhabsji, Umar Nimran, Srikandi Kumadji</i> .....	1161–1169
Strategi Pengembangan UKM Produsen Oleh-oleh Khas Malang (Suatu Tinjauan dari Lingkungan Bisnis, Inovasi, <i>Knowledge Sharing Behavior</i> dan Kinerja) <i>Rofiaty</i> .....	1170–1178
Pengaruh Modal Intelektual dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Malang Raya <i>Sodik, Misbahuddin Azzuhri</i> .....	1179–1191
Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan Kinerja Karyawan (Studi pada Hotel Pelangi di Kota Malang) <i>Evi Hayati, Hamidah Nayati Utami dan Heru Susilo</i> .....	1192–1203
Pemasaran Politik dan Keputusan Memilih Partisipan Pemilihan Kepala Daerah pada Kelompok Perkotaan dan Kelompok Pinggiran Kota (Studi pada Kelompok Partisipan Politik di Kota Pekanbaru) <i>Alvi Furwanti Alwie, Armanu Thoyib, Djumilah Zain dan Surachman</i> .....	1204–1213
Pergeseran dan Mitigasi Risiko Keuangan dalam Subsidi Pupuk: Kajian Kebijakan Bisnis dan Kebijakan Publik <i>Hari Sunarto</i> .....	1214–1225
Pengaruh Penempatan karyawan, Beban kerja, <i>Burnout</i> , Keterlibatan Karyawan, Pengembangan Karier dan Komitmen Organisasi terhadap Keinginan Keluar Karyawan (Studi pada Karyawan <i>medical representative</i> Industri Farmasi di Sulawesi Utara) <i>Jusak S. Datu, Taher Al Habsji, Umar Nimran, Syafeii Idrus</i> .....	1226–1236
Perspektif Kinerja Keuangan Bank Syariah di Indonesia <i>Siti Aisjah, Endah Kusumawati</i> .....	1237–1246
Pengaruh Karakteristik Individu, Sikap dan Persepsi terhadap Perilaku Kewirausahaan (Studi pada Industri Kecil Kerajinan Tangan dan <i>Handycraft</i> di Kabupaten Lamongan) <i>Nurul Badriyah</i> .....	1247–1257
Pengaruh Karakteristik Sasaran Penganggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Ketidakpastian Tugas sebagai Pemoderasi (Studi pada Kantor Pemerintah Provinsi di Sulawesi Utara) <i>Mudassir Mathar</i> .....	1258–1267

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Pengembangan Karyawan terhadap Kinerja <i>Rahmisyari</i> .....	1268-1276
Suksesi Bisnis Keluarga/BisnisKecil dan Keberhasilan Bisnisnya <i>Tuhardjo</i> .....	1277-1283
The Influence of Intellectual Capital to Financial Performance at Real Estate and Property in Jakarta Stock Exchange (JSE) <i>Moh. Nasih, Sri Iswati</i> .....	1284-1291
Penerapan Sistem Insentif Tunjangan Kinerja Dacrah (TKD) untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai di Propinsi Gorontalo <i>Jusdin Puluhulawa</i> .....	1292-1303
Kinerja Keuangan dan Akuntabilitas Pengelolaan Dana Otonomi Khusus Sektor Pendidikan di Provinsi Papua <i>John Agustinus</i> .....	1304-1321
Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Komitmen Organisasional, Kompensasi dan Kinerja Karyawan (Studi pada Perusahaan Jasa Konstruksi Bersertifikasi ISO-9000 di Provinsi Sulut) <i>Wehelmina Rumawas</i> .....	1322-1334
Nilai Kesesuaian Produk Non-Makanan dan Produk Makanan Berstandar Nasional Indonesia (SNI) di Malang, Gresik, Blitar, Tulungagung, dan Pasuruan <i>H.M. Ismail</i> .....	1335-1345
Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi, Program Diklat terhadap Kinerja, dan Kepuasan Kerja Karyawan <i>Seno Andri, Eka Afnan Troena, Idrus, Djumahir</i> .....	1346-1356
Analisis Efisiensi Sistem Pemasaran Jagung di Provinsi Gorontalo (Studi Kasus pada Sentra Produksi Jagung di Kabupaten Pohuwato) <i>Ramlan Amir Isa</i> .....	1357-1373
Pengaruh Komitmen Pegawai dan Kualitas Pelayanan Publik terhadap Kinerja, Kepuasan Konsumen, dan Kepercayaan Masyarakat <i>Mutia Eliza, M.S. Idrus, Eka Afnan Troena dan Margono Setiawan</i> .....	1374-1387
Pengaruh Lingkungan Internal dan Eksternal terhadap Kinerja Industri Kecil Keramik Dinoyo Kota Malang <i>H.M.Pudjihardjo, Desi Tri Kurniawati</i> .....	1388-1395
Pengaruh Variabel Kontekstual <i>Readiness for Change, Total Quality Management Practice,</i> Komitmen Mutu, Mutu Produk terhadap Kinerja (Studi Perusahaan Tercatat pada Bursa Efek Indonesia) <i>Yansor Djaya, Djumilah Zain, Surachman dan I Nyoman Pujawan</i> .....	1396-1404
Analisis Berbagai Variabel yang Berpengaruh terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Desa di Kabupaten Buru <i>Ilham Labbase</i> .....	1405-1412
Pengaruh Ukuran Perusahaan, Usia Perusahaan, <i>Leverage, Profitabilitas, Struktur Kepemilikan Saham,</i> Investasi, Peluang Investasi terhadap Dividen, <i>Free Cash Flow</i> <i>Ari Darmawan</i> .....	1413-1425
Pengaruh <i>Superleadership</i> terhadap <i>Self-leadership</i> dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT Perkebunan Nusantara V Riau) <i>Marnis</i> .....	1426-1436
Analisis Faktor Motivasi, Budaya Lokal, Lingkungan Kerja dan Kualitas Pegawai Berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Kabupaten Keerom Propinsi Papua <i>Petrus Endo, Eka Afnan Troena, Surachman dan Margono Setiawan</i> .....	1437-1445
Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Organisasi Pembelajar terhadap Kinerja Organisasi (Studi pada Direktorat IV/Tindak Pidana Narkoba dan Kejahatan Terorganisir Bareskrim Polri) <i>Heru Februnto, Eka Afnan Troena, Surachman dan Djumahir</i> .....	1442-1455
Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi pada Tenaga Perawat pada RSUD dr. Haulussy Ambon) <i>Olivia Laura Sahertian, Margono Setiawan dan Lily Hendrasti Novadjaja</i> .....	1456-1464

Pengaruh Lingkungan Kerja dan Karakteristik Pekerjaan terhadap <i>Burnout</i> , Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan <i>Intention to Leave</i> (Studi pada Pegawai Perum Pegadaian di Sulawesi Utara) <i>Wilson Bogar</i> .....	1465–1475
Lifting, Harga Minyak, <i>Cost Recovery</i> dan Pengaruhnya terhadap Dana Bagi Hasil antara Pemerintah Pusat dan Daerah Penghasil (Studi pada Industri Migas di Provinsi Riau) <i>Abdul Kadir Saleh, M. Syafi'i Idrus, Ubud Salim, dan Margono Setiawan</i> .....	1476–1484
Pengaruh Toleransi Ambiguitas dan Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Perubahan Organisasi (Studi Restrukturisasi Organisasi pada Pemerintah Provinsi Papua) <i>Rivo Manansang, Djumilah Zain, Armanu T dan Mintarti Rahayu</i> .....	1485–1495
Analisis Sikap, Norma Subyektif, Kontrol Perilaku dan Pengalaman Pengguna Internet terhadap Niat dan Perilaku Berbelanja <i>Online</i> di Kota Malang <i>Mohammad Haris Balady</i> .....	1496–1508
Pengaruh Dimensi Kualitas Layanan Kesehatan terhadap Kepuasan Pasien Askes PNS Rawat Inap Rumah Sakit Anutapura Palu <i>Hanzah Hafied</i> .....	1509–1516
Pengaruh Struktur Kepemilikan terhadap Kinerja Finansial dan Operasional, Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan Berdasarkan Reputasi Ukuran Akuntansi, dan Kinerja Pasar (Studi pada BUMN Tbk) <i>Tona Aurora Lubis, Ubud Salim, Djumahir dan Made Sudarma</i> .....	1517–1525
Pengaruh Etika Bisnis Islam terhadap Kinerja Bank (Studi pada Bank BRI Syariah di Malang) <i>Fullchis Nurtjahjani</i> .....	1526–1538

# Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi, Program Diklat Terhadap Kinerja, dan Kepuasan Kerja Karyawan

**Seno Andri**

Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana FE Universitas Brawijaya

**Eka Afnan Troena**

**Idrus**

**Djumahir**

Guru Besar Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya

*Abstract: This study could theoretically be used to develop the relevant theory and provide benefits in the implementation of the theory or practical. The finding of a causal relationship between the construct or latent variables are: 1) There is a significant positive effect on performance leadership of the force variable, 2) There is a significant positive effect on performance variables of organizational culture, 3) There is a significant positive effect of motivational variables on performance, 4) There is a significant positive influence of education and training variables on performance, 5) There is a significant positive influence on the leadership of the force variable job satisfaction, and 6) There are significant variables influence organizational culture affects job satisfaction*

*Keywords: Effect of leadership style, organizational culture, motivation, education and training programs, performance and job satisfaction.*

Badan usaha pengelola telekomunikasi bergerak dan tumbuh dengan membawa berbagai aspek atau permasalahan baik di dalam maupun yang datang dari luar organisasi, kesemuanya perlu pembenahan. Pembenahan-pembenahan manajerial, keorganisasian, sistem, dan prosedural serta pemberdayaan sumber daya yang ada juga dilakukan oleh setiap badan usaha dalam rangka mengantisipasi perubahan lingkungan usaha yang menuntut profesionalisme, efisiensi, produktivitas, jiwa kewirausahaan serta inovasi yang tinggi. Ketatnya tingkat persaingan dewasa ini juga mendorong dunia usaha untuk memproduksi dan menyalurkan barang atau jasa yang dibutuhkan konsumen dengan harga yang mencerminkan efisiensi ekonomi. Oleh sebab itu untuk berjuang menghadapi krisis ekonomi yang sedang terjadi dan mempersiapkan diri

menghadapi era yang berkualitas, produktif dan profesional, iklim usaha yang sehat, pemanfaatan ilmu dan teknologi yang optimal serta terpeliharanya fungsi kelestarian lingkungan hidup.

Dunia telah berubah. Kompetisi global memberi pilihan yang banyak kepada konsumen yang semakin sadar biaya (*cost conscious*) dan sadar nilai (*value conscious*). Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat ini, para pengusaha diharapkan mampu menciptakan dan menerapkan teknik-teknik peningkatan efisiensi, sehingga kinerja (*performance*) perusahaan dapat ditingkatkan dan eksistensi perusahaan dapat dipertahankan.

Tajamnya persaingan dalam era globalisasi, harus direspon dengan menyiapkan karyawan untuk bekerja lebih profesional dan lebih dapat memikirkan kepentingan bisnis dan perusahaan secara makro. Karyawan harus dapat mengembangkan dirinya, baik dengan melakukan *self development* ataupun melalui program pendidikan dan latihan yang dapat menunjang pelaksanaan tugasnya. Di samping itu, globalisasi telah mempengaruhi sikap dan perilaku masyarakat.

---

## Alamat Korespondensi:

Seno Andri, Jurusan Ilmu Manajemen Pascasarjana, Fakultas Ekonomi, Universitas Brawijaya. Jl. Mayjen Haryono No. 165 Malang

Masyarakat mengajukan tuntutan yang makin tinggi terhadap pemerintah dan dunia usaha, baik terhadap pelayanan maupun produk yang diberikan. Perubahan perilaku masyarakat sebagai konsumen memberi pertanda bahwa tuntutan masyarakat terhadap kinerja organisasi khususnya pada perusahaan telekomunikasi.

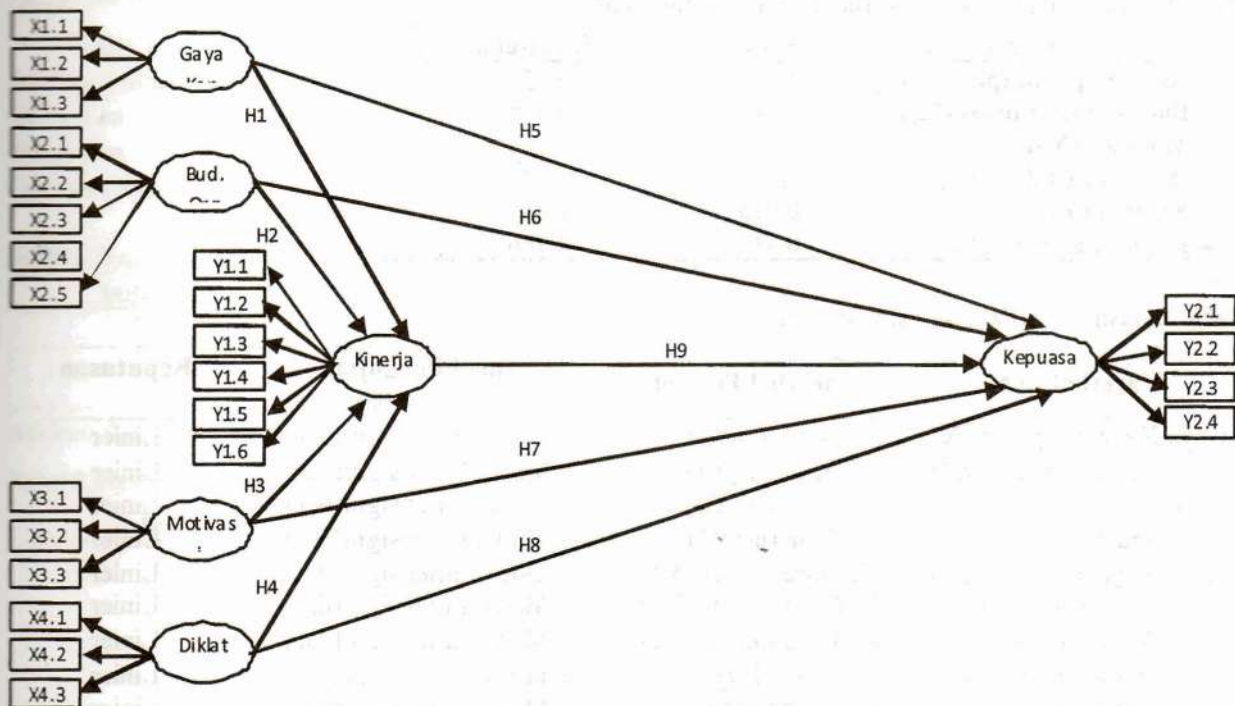
Rumusan penelitian ini adalah: 1) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja? 2) Apakah budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja? 3) Apakah motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja? 4) Apakah program diklat berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja? 5) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja? 6) Apakah budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja? 7) Apakah motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja? 8) Apakah program diklat berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja? 9) Apakah Kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja?

Tujuan penelitian ini adalah: 1) Menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan dan kinerja karyawan pada PT TELKOM Tbk., 2)

Menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan dan kinerja karyawan pada PT TELKOM Tbk., 3) Menguji pengaruh motivasi terhadap kinerja perusahaan dan kinerja karyawan pada PT TELKOM Tbk., 4) Menguji pengaruh program diklat terhadap kinerja perusahaan dan kinerja karyawan pada PT TELKOM Tbk., 5) Menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja perusahaan dan kepuasan kerja karyawan pada PT TELKOM Tbk., 6) Menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja perusahaan dan kepuasan kerja karyawan pada PT TELKOM Tbk., 7) Menguji pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja perusahaan dan kepuasan kerja karyawan pada PT TELKOM Tbk., 8) Menguji pengaruh program diklat terhadap kepuasan kerja perusahaan dan kepuasan kerja karyawan pada PT. TELKOM Tbk., 9) Menguji pengaruh kinerja terhadap kepuasan kerja perusahaan dan kepuasan kerja karyawan pada PT. TELKOM Tbk.

**Hipotesis Penelitian**

Hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Hipotesis Penelitian

## METODE

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian penjelasan atau penelitian eksplanatori yaitu menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesis. Penelitian ini dilakukan di PT Telkom Tbk Pekanbaru, dengan waktu penelitian dilakukan pada bulan April sampai dengan Juni 2009. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, kuisisioner, dan observasi. Data yang diperoleh dan responden yang dijadikan sebagai sampel penelitian melalui kuisisioner yang disebarakan, akan dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berdasarkan program AMOS 6 dan SPSS 16.

## HASIL

### Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen dalam SEM

Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan dengan analisis faktor konfirmatori (CFA).

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen untuk masing-masing variabel dapat disajikan pada Tabel 1.

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen pada Tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh variabel di

atas adalah valid karena nilai GFI di atas 0,9, dan reliabel karena nilai *construct reliability* di atas 0,7.

### Hasil Pengujian Asumsi SEM

#### Pengujian *Goodness of Fit Model* SEM

Model teoritis pada kerangka konseptual penelitian, dikatakan *fit* jika didukung oleh data empirik. Hasil pengujian *goodness of fit overall model*, guna mengetahui apakah model hipotetik didukung oleh data empirik, diberikan pada Tabel 3.

Hasil pengujian *Goodness of Fit Overall* berdasarkan Tabel 3, dapat disimpulkan bahwa dari ketujuh kriteria tidak semuanya menunjukkan model baik, akan tetapi jika dilihat nilai RMSEA telah memenuhi nilai *cut off*. Oleh karena itu model layak untuk digunakan.

#### Pengujian *Measurement Model* dalam SEM

Dalam SEM, *measurement model* diukur identik dengan nilai *loading factor* dalam Analisis Faktor Konfirmatori, di mana nilai ini diperoleh dari nilai *standardize coefficient* hasil output AMOS (*Anaylsis of Moment Structure*). Nilai *loading factor* menunjukkan bobot dari setiap indikator sebagai pengukur dari masing-masing variabel. Indikator dengan

Tabel 1. Hasil Pengujian Validitas Dan Reliabilitas Instrumen

Variabel	GFI	Construct Reliability
Gaya Kepemimpinan (X1)	1.000	0.736
Budaya Organisasi (X2)	0.915	0.715
Motivasi (X3)	1.000	0.723
Program Diklat (X4)	1.000	0.748
Kinerja (Y1)	0.955	0.844
Kepuasan kerja (Y2)	0.982	0.786

(Sumber: Data primer diolah)

Tabel 2. Hasil Pengujian Asumsi Linieritas

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Hasil Pengujian ( $\alpha = 0,05$ )	Keputusan
Gaya Kepemimpinan (X1)	Kinerja (Y1)	Model linier signifikan	Linier
Budaya Organisasi (X2)	Kinerja (Y1)	Model linier signifikan	Linier
Motivasi (X3)	Kinerja (Y1)	Model linier signifikan	Linier
Program Diklat (X4)	Kinerja (Y1)	Model linier signifikan	Linier
Gaya Kepemimpinan (X1)	Kepuasan kerja (Y2)	Model linier signifikan	Linier
Budaya Organisasi (X2)	Kepuasan kerja (Y2)	Model linier signifikan	Linier
Motivasi (X3)	Kepuasan kerja (Y2)	Model linier signifikan	Linier
Program Diklat (X4)	Kepuasan kerja (Y2)	Semua Model non signifikan	Linier
Kinerja (Y1)	Kepuasan kerja (Y2)	Model linier signifikan	Linier

(Sumber: Data primer diolah)



Tabel 3. Hasil Pengujian *Goodness Of Fit Overall Model*

Kriteria	Cut-of value	Hasil Model	Keterangan
Khi Kuadrat	kecil	577.257	Model Kurang Baik
p-value	≥ 0,05	0.000	
CMIN/DF	= 2,00	2.376	Model Kurang Baik
GFI	≥ 0,90	0.841	Model Kurang Baik
AGFI	≥ 0,90	0.804	Model Kurang Baik
TLI	≥ 0,95	0.776	Model Kurang Baik
CFI	≥ 0,95	0.745	Model Kurang Baik
RMSEA	= 0,08	0.068	Model Baik

(Sumber: Data primer diolah)

*loading factor* besar menunjukkan bahwa indikator tersebut sebagai pengukur variabel yang terkuat (dominan).

### Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator-indikator dari variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dapat dilihat pada Tabel 4.

Ketiga indikator tersebut signifikan membentuk variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan diperoleh bahwa indikator ketiga (demokratik) yang paling dominan membentuk variabel Gaya Kepemimpinan (X1).

### Variabel Budaya Organisasi (X2)

Hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator-indikator dari variabel Budaya Organisasi (X2) dapat dilihat pada tabel berikut Tabel 5. Hasil Pengujian Indikator Pembentuk Variabel Budaya Organisasi (X2).

Tabel 4. Hasil Pengujian Indikator Pembentuk Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Indikator	Standardize	p-value
X1.1	0.544	<0.001
X1.2	0.627	<0.001
X1.3	0.824	Fix

(Sumber: Data primer diolah)

Tabel 5. Hasil Pengujian Indikator Pembentuk Variabel Budaya Organisasi (X2)

Indikator	Standardize	p-value
X2.1	0.575	Fix
X2.2	0.545	<0.001
X2.3	0.591	<0.001
X2.4	0.516	<0.001
X2.5	0.587	<0.001

(Sumber: Data primer diolah)

Berdasarkan Tabel 5 dapat diketahui bahwa kelima indikator tersebut signifikan membentuk variabel Budaya Organisasi (X2) dan diperoleh bahwa indikator ketiga yang paling dominan yaitu indikator orientasi pada prestasi membentuk variabel Budaya Organisasi (X2).

### Variabel Motivasi (X3)

Hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator-indikator dari variabel Motivasi (X3) dapat dilihat pada Tabel 6.

Ketiga indikator tersebut signifikan membentuk variabel Motivasi (X3) dan diperoleh bahwa indikator kedua yaitu pengharapan atas lingkungan kerja yang paling dominan membentuk variabel Motivasi (X3).

### Variabel Program Diklat (X4)

Hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator-indikator dari variabel Program Diklat (X4) dapat dilihat pada Tabel 5.

Berdasarkan Tabel 7 dapat diketahui bahwa ketiga indikator tersebut signifikan membentuk variabel Program Diklat (X4) dan diperoleh bahwa indikator pertama yaitu materi diklat yang paling dominan membentuk variabel Program Diklat (X4).

### Variabel Kinerja (Y1)

Hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator-indikator dari variabel Kinerja (Y1) dapat dilihat pada Tabel 8.

Keenam indikator tersebut signifikan membentuk variabel Kinerja (Y1) dan diperoleh bahwa indikator ketiga yaitu ketepatan waktu yang paling dominan membentuk variabel Kinerja (Y1).

### Variabel Kepuasan kerja (Y2)

Hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator-indikator dari variabel Kepuasan kerja (Y2) dapat dilihat pada Tabel 9.

Keempat indikator tersebut signifikan membentuk variabel Kepuasan kerja (Y2) dan diperoleh bahwa indikator ketiga yaitu kerjasama yang paling dominan membentuk variabel Kepuasan kerja (Y2).

### Pengujian Model Struktural dalam SEM

Pengujian model struktural dalam SEM identik dengan pengujian hipotesis penelitian, berdasarkan hasil analisis SEM. Hasil pengujian hipotesis jalur-jalur pengaruh langsung juga dapat dilihat pada Gambar 2.

Dari diagram jalur di atas dapat dilihat hasil Pengujian hipotesis berdasarkan hasil analisis SEM, sebagaimana disajikan pada Tabel 10.

Berikutnya disajikan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*). Pengaruh tidak langsung diperoleh dari hasil kali antara dua pengaruh langsung. Jika kedua pengaruh langsung yang membentuk pengaruh

**Tabel 6. Hasil Pengujian Indikator Pembentuk Variabel Motivasi (X3)**

Indikator	Standardize	p-value
X3.1	0.460	<0.001
X3.2	<b>0.915</b>	<0.001
X3.3	0.507	Fix

(Sumber: Data primer diolah)

**Tabel 7. Hasil Pengujian Indikator Pembentuk Variabel Program Diklat (X4)**

Indikator	Standardize	p-value
X4.1	<b>0.717</b>	<0.001
X4.2	0.567	<0.001
X4.3	0.655	Fix

(Sumber: Data primer diolah)

**Tabel 8. Hasil Pengujian Indikator Pembentuk Variabel Kinerja (Y1)**

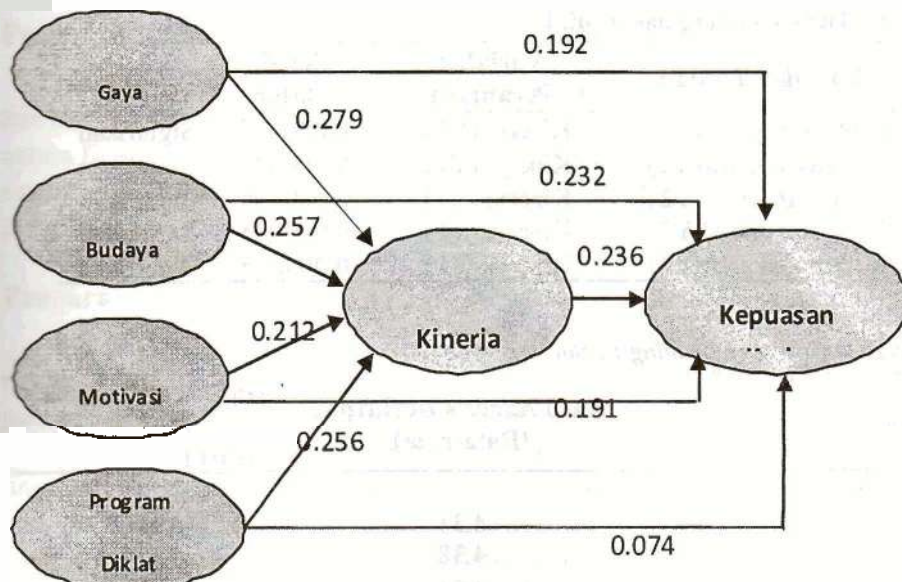
Indikator	Standardize	p-value
Y1.1	0.470	<0.001
Y1.2	0.480	Fix
Y1.3	<b>0.622</b>	<0.001
Y1.4	0.491	<0.001
Y1.5	0.487	<0.001
Y1.6	0.529	<0.001

(Sumber: Data primer diolah)

**Tabel 9. Hasil Pengujian Indikator Pembentuk Variabel Kepuasan kerja (Y2)**

Indikator	Standardize	p-value
Y2.1	0.518	Fix
Y2.2	0.633	<0.001
Y2.3	<b>0.668</b>	<0.001
Y2.4	0.572	<0.001

(Sumber: Data primer diolah)



Gambar 2. Diagram Jalur Hasil Pengujian Hipotesis  
Keterangan: Garis warna merah menyatakan jalur non signifikan

Tabel 10. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung dalam SEM

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Koef. Jalur	p value	Ket
Gaya Kepemimpinan (X1)	Kinerja (Y1)	0.279	0.001	Signifikan
Budaya Organisasi (X2)	Kinerja (Y1)	0.257	0.003	Signifikan
Motivasi (X3)	Kinerja (Y1)	0.212	0.007	Signifikan
Program Diklat (X4)	Kinerja (Y1)	0.256	0.003	Signifikan
Gaya Kepemimpinan (X1)	Kepuasan kerja (Y2)	0.192	0.023	Signifikan
Budaya Organisasi (X2)	Kepuasan kerja (Y2)	0.232	0.009	Signifikan
Motivasi (X3)	Kepuasan kerja (Y2)	0.191	0.015	Signifikan
Program Diklat (X4)	Kepuasan kerja (Y2)	0.074	0.372	Nonsignifikan
Kinerja (Y1)	Kepuasan kerja (Y2)	0.236	0.025	Signifikan

(Sumber: Data primer diolah)

tidak langsung adalah signifikan, maka pengaruh tidak langsung tersebut juga signifikan. Sebaliknya jika salah satu atau kedua pengaruh langsung yang membentuk pengaruh tidak langsung adalah nonsignifikan, maka pengaruh tidak langsung tersebut juga nonsignifikan.

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung disajikan sebagaimana Tabel 11.

### Persepsi Responden terhadap Variabel Penelitian

Berikut disajikan rangkuman matriks yang berisi hasil analisis deskriptif dan *loading factor* dari hasil analisis konfirmatori (*measurement model*) dalam SEM, seperti pada Tabel 12.

### Pengujian Pengaruh Antar Variabel Penelitian

Pada penelitian ini, pengujian hipotesis penelitian menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Dari hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen, telah memenuhi kriteria bahwa semua variabel penelitian telah valid dan reliabel. Sedangkan pengujian asumsi dalam SEM, ketiga asumsi yaitu normalitas, tidak terjadinya autokorelasi, dan pengujian linieritas hubungan antar variabel telah terpenuhi. Di samping itu, ukuran *Goodness of Fit* dalam SEM, utamanya nilai RMSEA telah memenuhi kriteria, sehingga model SEM yang dihasilkan cukup baik dan layak untuk diinterpertasikan.

Tabel 11. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung dalam SEM

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Variabel Perantara	Koef. Jalur	Ket
Gaya Kepemimpinan (X1)	Kepuasan kerja (Y2)	Kinerja (Y1)	0.000025	Signifikan
Budaya Organisasi (X2)	Kepuasan kerja (Y2)	Kinerja (Y1)	0.000075	Signifikan
Motivasi (X3)	Kepuasan kerja (Y2)	Kinerja (Y1)	0.000175	Signifikan
Program Diklat (X4)	Kepuasan kerja (Y2)	Kinerja (Y1)	0.000075	Signifikan
Kinerja (Y1)	Kepuasan kerja (Y2)	Kinerja (Y1)	0.000025	Signifikan

(Sumber: Data primer diolah)

Tabel 12. Matriks Hasil Analisis Deskriptif dan Loading Factor

Indikator	Hasil Analisis Deskriptif (Rata-rata)	Hasil Measurement Model (Loading Factor)
<b>Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)</b>		
Otoriter (X1.1)	4.31	0.544
Bebas (X1.2)	4.38	0.627
Demokratik (X1.3)	4.51	0.824
<b>Variabel Budaya organisasi (X2)</b>		
Orientasi pada kekuasaan (X2.1)	4.18	0.575
Orientasi pada peran (X2.2)	4.28	0.545
Orientasi pada prestasi (X2.3)	4.17	0.591
Orientasi pada dukungan (X2.4)	4.28	0.516
Orientasi pada lingkungan (X2.5)	4.27	0.587
<b>Variabel Motivasi (X3)</b>		
Motivasi atas kebutuhan dari pekerjaan (X3.1)	3.93	0.460
Pengharapan atas lingkungan kerja (X3.2)	4.44	0.915
Kebutuhan atas imbalan (X3.3)	4.40	0.507
<b>Variabel Program Diklat (X4)</b>		
Materi Diklat (X4.1)	4.26	0.717
Metode Diklat (X4.2)	4.55	0.567
Evaluasi penilaian pelaksanaan Diklat (X4.3)	4.29	0.655
<b>Variabel Kinerja (Y1)</b>		
Kualitas (Y1.1)	4.29	0.470
Kuantitas (Y1.2)	4.38	0.480
Ketepatan Waktu (Y1.3)	4.15	0.622
Efektivitas Biaya (Y1.4)	4.87	0.491
Kebutuhan Pengawasan (Y1.5)	4.44	0.487
Dampak Individu (Y1.6)	4.39	0.529
<b>Variabel Kepuasan Kerja (Y2)</b>		
Bekerja Sendiri (Y2.1)	4.63	0.518
Kepemimpinan (Y2.2)	4.54	0.633
Kerjasama (Y2.3)	4.44	0.668
Kondisi Kerja (Y2.4)	4.34	0.572

(Sumber: Data diolah)

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

Hasil pengujian pengaruh langsung memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan positif

antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja. Artinya semakin baik gaya kepemimpinan, akan semakin baik pula kinerja karyawan.

### **Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja**

Hasil pengujian pengaruh langsung memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan positif antara Budaya organisasi terhadap Kinerja. Artinya semakin baik budaya organisasi, akan semakin baik pula kinerja karyawan.

### **Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja**

Motivasi dalam penelitian ini dijabarkan ke dalam tiga indikator yaitu motivasi atas kebutuhan dari pekerjaan, pengharapan atas lingkungan kerja, dan kebutuhan atas imbalan, di mana indikator pengharapan atas lingkungan kerja adalah yang paling dominan. Di sisi lain, kinerja diukur oleh enam indikator yaitu kualitas, kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektivitas Biaya, Kebutuhan Pengawasan, dan Dampak Individu, dengan indikator Ketepatan Waktu adalah pengukur dominan pada variabel kinerja.

### **Pengaruh Program diklat terhadap Kinerja**

Hasil pengujian pengaruh langsung memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan positif antara Program diklat terhadap Kinerja. Artinya semakin baik program diklat, akan semakin baik pula kinerja karyawan.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja**

Hasil pengujian pengaruh langsung memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan positif antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja. Artinya semakin baik gaya kepemimpinan, akan semakin baik pula kepuasan kerja karyawan.

### **Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja**

Hasil pengujian pengaruh langsung memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan positif antara Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja. Artinya semakin baik budaya organisasi, akan semakin baik pula kepuasan kerja karyawan.

### **Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan kerja**

Hasil pengujian pengaruh langsung memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan positif

antara Motivasi terhadap Kepuasan kerja. Artinya semakin baik motivasi, akan semakin baik pula kepuasan kerja karyawan.

### **Pengaruh Program diklat terhadap Kepuasan kerja**

Hasil pengujian pengaruh langsung memperlihatkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan positif antara Program diklat terhadap Kepuasan kerja. Artinya seberapa baik pun program pendidikan dan latihan tidak akan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh Kinerja terhadap Kepuasan kerja**

Hasil pengujian pengaruh langsung memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan positif antara Kinerja terhadap Kepuasan kerja. Artinya semakin baik kinerja, akan semakin baik pula kepuasan kerja karyawan.

Kinerja diukur oleh enam indikator yaitu kualitas, kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektivitas Biaya, Kebutuhan Pengawasan, dan Dampak Individu, dengan indikator Ketepatan Waktu adalah pengukur dominan pada variabel kinerja. Di sisi lain, kepuasan kerja diukur oleh empat indikator yaitu bekerja sendiri, kepemimpinan, kerjasama, dan kondisi kerja, dengan indikator kerjasama adalah pengukur dominan pada variabel kepuasan kerja.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah: 1) Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja, dimana indikator yang berpengaruh paling dominan mengukur gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan demokratik, 2) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja, di mana indikator budaya organisasi yang paling dominan adalah pemberian peran kepada karyawan sesuai dengan keahlian dan kompetensi masing-masing karyawan, 3) Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja, karena dengan motivasi yang kuat maka karyawan akan bekerja dengan *smart*, sehingga dapat menghasilkan produk sesuai dengan rencana, 4). Program pendidikan dan latihan berpengaruh positif terhadap kinerja, 5). Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap *job satisfaction* (kepuasan)

karyawan dalam bekerja, berdasarkan hasil analisis indikator gaya kepemimpinan yang paling dominan adalah gaya kepemimpinan demokratis, 6) Budaya organisasi berpengaruh terhadap *job satisfaction* (kepuasan), 7) Motivasi berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* (kepuasan) karyawan dalam bekerja, karena dengan motivasi yang kuat maka karyawan akan bekerja dengan *smart*, sehingga dapat menghasilkan produk sesuai dengan rencana, 8) Program pendidikan dan latihan tidak berpengaruh langsung terhadap *job satisfaction* (kepuasan) karyawan dalam bekerja, 9) Kinerja pengaruh terhadap *job satisfaction*.

## Saran

Berdasarkan konseptual yang membangun model, meskipun hasil penelitian ini terbatas untuk PT Telkom Tbk Pekanbaru. Namun secara konseptual dapat dipakai untuk PT Telkom pada umumnya. Sehingga ada beberapa hasil penelitian ini yang dapat digeneralisasi, diantaranya adalah temuan model untuk mengelola kinerja dan kepuasan karyawan.

## DAFTAR RUJUKAN

Alwis. 2002. Perubahan Budaya Organisasi di dalam Pelayanan Birokrasi Pemerintahan. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara* Januari 2002, Volume 2 Nomor 1. Pekanbaru.

Anonymous. 2002. Laporan Tahunan Bank Pembangunan Daerah Riau Tahun 2001. BPD Riau, Pekanbaru.

Anoraga, P. 1998. Psikologi Kerja, Rineka Cipta, Jakarta.

Anonim. 2002. Media Indonesia, Selasa 10 Juli, Jakarta.

Armanu, T. (Eds. 2003) Kumpulan Hasil Penelitian Kepemimpinan dan Motivasi di Era Otonomi Daerah Provinsi Kalimantan Timur.

Armstrong, M. 1990. Manajemen Sumber Daya Manusia, Elex Media Komputindo. Jakarta.

As'ad, M. 2001. Psikologi Industri, Edisi Keempat, Cetakan Sembilan, Liberty, Yogyakarta.

Agusty, F. 2000. Struktural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen, FE Undip, Semarang

Alicia, M.A. 2001. The Effects of Conducting Behavior Observations on The Behavior of The Observer.

Bruce, W. T. 1999. A Tripartite Model of Motivation for Achievement: Attitude/Drive/Strategy.

Bambang, K. 1993. Meningkatkan Produktivitas Karyawan. PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.

Bernadin, H., John, and Russel, Joice, E.A. 1993. Human Resources Management, McGraw Hill, Inc. New York.

Burns, T.J. 1992. Modern Human Resources Management for Bank, 1<sup>st</sup> Edition, Toppan Co., Ltd., Japan.

Brown. 1998. Personnel and Industrial Psychology, McGraw Hill, New York.

Davis, K., dan John, W.N. 1990. Human Behavior at Work, Terjemahan. Jakarta: Erlangga.

\_\_\_\_\_. 1993. Human Behavior at Work Management, Heinemann. London.

\_\_\_\_\_. 1995. Perilaku Dalam Organisasi, Edisi Ketujuh, Jilid 1. Jakarta: Erlangga.

Denison, D.R. 1990. Corporate Culture and Organizational Effectiveness, Canada: John Wiley & Sons.

Dennis, O'Connor. 2001. The Organizational Behavior Future Search.

Dessler, G. 1997. Manajemen Sumberdaya Manusia, Terjemahan. Jakarta: Erlangga.

Dessler, K. 1983. Human Behavior, Improving Performance at work, Reston Publishing Co. Inc Virginia.

David, J.C. 1989. Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance. Massachusetts, USA: Allyn and Bacon, Needham Heights.

Davis. 1995. Human Resources Development, Edisi Kedua. Jakarta: Gramedia.

David, W.P. 2003. Diversity, Representation & Performance; Evidence about Race & Ethnicity in Public Organization.

Darwish, A.Y. 1999. Organizational Commitment. A Mediator of the Relationships of Leadership Behavior With Job Satisfaction and Performance.

Darwish, A.Y. 1999. Organizational Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Attitudes Toward Organizational In a Non Western Setting.

Duncan, R.B. 1972. Characteristic of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*. 17 pp. 313-327.

Erwin, and Douglas. 1996. Six Sigma. Jakarta: Salemba Empat.

E. Jernigan, III., Joyce M. Beggs, and Gary, F.K. 2002. Dimension of Work Satisfaction as Predictors of Commitment Type.

Flippo, E.B. Alih Bahasa M. Masud. 1984. Manajemen Personalia, Edisi Keenam Jilid 2.

Fausto, C. 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia, Andi Offset.

Gibson, I., Donnelly, (alih bahasa Nunuk Adiarni). 1996. Organisasi Perilaku Struktur dan Proses. Jakarta: Binarupa Aksara.

Gomes, F.C. 2000. Manajemen Sumberdaya Manusia. Yogyakarta: Andi Offset.

Gordon, J.R. 1991. Organizational Behavior: A Diagnostic Approach, 3<sup>rd</sup> Edition, Allyn and Bacon, USA.

- Gujarati. 1997. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga.
- Gumbira, S. 2003. *Globalisasi dan Problematika Pendidikan Indonesia*, *Majalah Pengusaha*, Edisi Juli Tahun 111, Jakarta.
- Gouzali, S. 1996. *Manajemen Sumberdaya Manusia, Suatu Pendekatan Mikro*, Penerbit Djambatan, Jakarta.
- Gerald, M. 2002. *Performance Incentives and Organizational Behavior: Evidence from a Federal Bureaucracy*.
- Hadari, N. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Hampden-Turner, Charles. 1990, *Corporate Culture: From Vicious to Virtuous Circles*. 15' Edition. London, Great Britain: The Economist Limited.
- Handoko, T.H.1992. *Manajemen Personalialia*, Erlangga, Surabaya. Yogyakarta: BPFE.
- Herzberg, dalam Gibson. 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*, Alih Bahasa Djoerhan Wahid. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Harrison, R., and Herb, S. 1992, *Diagnosing Organizational Culture*, Pfeiffer & Company, California USA.
- Heidjrachman, R., dan Suad, H. 1994. *Manajemen Personalialia*, Edisi 4, Cetakan Ketiga. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Igales, & Roussell. 1999. *A Study of Relationships between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction*.
- Ishak, A., dan Hendri, T. 2003, *Manajemen Motivasi*, Grasindo, Jakarta. Lembaga Administrasi Negara, 1995, Keputusan Ketua Lembaga Administrasi No 304 AJIM/4/1995 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, Jakarta.
- Ian, C., and Andrea, W. 2002. *Dimension of Motivation of Race Goers An Empirical Study*.
- Irena, M.A. 2002. *Interaction of Organizational Culture and Collaboration in Working and Learning*.
- Kuang, D.C., & Steinberg. 2004. *Assessing Performance: Investigating of The Influence*.
- Lawler, E.E., & Porter, L.W. 1967. *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, Irwin.
- Luthans, F. 1992, *Organizational Behavior*, 6 th Edition, Singapore McGraw-Hill International Editions.
- Lyman, W.P. 1994, *Motivation and Management*, In Joseph E, Mc Guire, eds, *Contemporary Management, Issues and Viewpoint*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.
- Malayu, S.P., Hasibuan. 1996, *Organisasi dan Motivasi; Dasar Peningkatan Produktivitas*. Bumi Aksara, Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mair, N.R.F. 1965. *Psychology in Industry (Third Edition)* Houghton and Mifflin, Boston.
- Marwansyah, dan Mukaram. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta Pusat.
- Moelyono. 2003. *Teori Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gramedia.
- Nurfarhati. 1999. Pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kandatel Malang, Penerbit Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bandung, Indonesia.
- Matufina, D.C., et al. 1992. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Mangkunegara, S.Y. 2000, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, Cetakan Pertama. Bandung: Rosda.
- Mark, C.E. 2002. *Determinate of Job Satisfaction of Municipal Government Employees*.
- Milkovich, George, T., and Boudrew, John, W. 1991, *Human Resource Management*, Boston: Irwin Homewood.
- Moekijat. 1993. *Evaluasi Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Bandung: CV Mandar Maju.
- Mon. Nazir. 1988. *Metode Penelitian*, Cetakan Kedua, Ghalia Indonesia.
- Mulla, N. 1994. *Manajemen Personalialia Aplikasi dalam Perusahaan*. Bandung: Penerbit PT Remaja Rosda Karya.
- Mathis, dan Jackson. 2000. *Organization Commitment, Public Performance & Managerial Review*.
- Miner. 1992. *Organization Theory*, Allyn and Bacon, Inc, ISA.
- Nasution. 1994. *Asas-asas Kurikulum*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nitisemito, A.S. 1995. *Manajemen Personalialia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Padsakoff, P.M. 1992 *Effect of Leader Contingent and non-contingent Reward and Punishment Behavior on Subordinate Performance and Satisfaction*, *Academy of Management Journal*, Desember.
- Piet, R., dan lasmono, T.S. 1994, 87 *Masalah Pokok dalam Regresi Berganda*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Porter, M.E., Agus, M. 1997. *Strategi Bersaing; Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta: Erlangga.
- Ranupandojo, H., dan Husnan. 1986. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: BPFE.
- Robbins, S. 1993. *Perilaku Organisasi; Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 1, Edisi Bahasan Indonesia. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Soekidjo, N. 1991. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siagian, S.P. 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Ctrakan Ketujuh*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Singarimbun, M., dan Sofian, E. 1989. Metode Penelitian Survei. Jakarta: LP3ES.
- Sinamora, H. 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Solimun, N., Rinaldo, A.A. 2006. Pemodelan Persamaan Struktural Pendekatan PLS dan SEM, FMIPA, Universitas Brawijaya, Malang.
- Stoner, J. 1996. Management, New Delhi, Prentice Hall, India.
- Schein, E.H. 1988. Organization Psychology, New Jersey, Prentice Hall.
- John, P.C. 1993. The Development and Evaluation of Behaviorally Based Rating Scale, Journal of Applied Psychology.
- Ronald, W., and Raymond, M. 1990, Probability and Statistics For Engineers and Scientists, Colier Mc Millan International Edition, New York.
- Robert, P.G., Jr. 2001. Ethnostatistics, Research Methodes and Organizational Behavior.
- Scott, D.C. 1993. Assessing the Effects of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Turnover: An Event History Approach, *Journal of Applied Psychology*, 78, 3, 419-31.
- Sondang, P.S. 1995. Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Ketujuh. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudjana. 1992. Teknik Analisis Regresi dan Korelasi, Edisi Pertama. Bandung: Tarsito.
- Suharsimi, A. 1993. Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek, Edisi Revisi 11. Jakarta: Rineka Cipta.
- Syafaruddin, A. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia; Strategi Keunggulan Kompetitif, Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Syafri, M. 1999. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. Jakarta: Ghalia.
- Syamsulbahri. 2003. Mutra Strategi Pengembang SDM, Majalah Pengusaha. Edisi Juli Tahun 111, Jakarta.
- Supranto. 1995. Manajemen Tenaga Kerja. Bandung: Tarsita.
- Schein, E.H. 1991. Organization Culture, American Psychologist New Jersey.
- Stoner, J.A.F. 1996. Manajemen, New Delhi, Prentice Hall.
- Taliziduhu, N. 1997. Budaya Organisasi. Jakarta: Rineka Cipta.
- Thomas, C.T. 2001. Managing Motivation and Developing Job Satisfaction In the Health Care Work Environment.
- Triguno. 2002. Budaya Kerja; Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja. Jakarta: Golden Trayon Press.
- Tjiptono, D. 1995, Karakteristik Individu dan Karakteristik Organisasi sebagai Faktor Pembentuk Kinerja Karyawan serta Pengaruhnya terhadap Imbalan Instrinsik. Tesis, Universitas Brawidjaya.
- Umar, M. 2006. Appraisal Performance. Yogyakarta: Rajawali.
- Victor, H.V. 1964, Work and Motivation, John Wiley and Sons, New York.
- Wexley, K.N., & Yukl. 1977. Organization Behavior and Personnel Psychology, Richjard D Irwin, Hom Woods, Illinois.
- Wahana Komputer. 1997. Panduan Lengkap SPSS 6.0 for Windows. Yogyakarta: Andi Offset.
- Walizer, Michael, H., Clan, P. L., Wiener. 1993. Metode dan Analisis Penelitian: Mencari Hubungan, Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Walpole. 1990. Introduction to Statistics, McMillan, London.
- Werther, William, B., and Keith, D. 1993. Human Resources and Personnel Management, Fourth Edition, McGraw-Hill, Singapore,
- Yaqin. 2003. tentang pengaruh variabel-variabel budaya terhadap kinerja karyawan PT Petrokimia Gresik.
- Yuan, and Ting. 1997. Determinat Job Satisfaction of Federal Government Employees, Journal Public Management.
- Yaqob. 1999. Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan, Tesisi, Universitas Brawijaya, Malang.