

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI

**Endang Siswati, Syamsier Husen, Mohammad Aldrin Akbar,
Khusnul Khotimah, Yendra**

ABSTRAK

Tesis ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Secara parsial dan simultan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kota Jayapura. Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif, yakni pendekatan dengan menggunakan dua atau lebih variabel guna mengetahui hubungan atau pengaruh yang satu dengan yang lain. Penelitian ini memiliki dua variabel yaitu, variabel independen/variabel yang mempengaruhi dan variabel dependen/variabel yang dipengaruhi. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh Secara parsial dan simultan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kota Jayapura.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Pada Inspektorat Kota Jayapura. sebanyak 33 pegawai. Sampel penelitian sebanyak 33 orang. Adapun teknik penarikan sampel adalah teknik sampel total atau sampel sensus yaitu semua populasi dijadikan sebagai sampel penelitian.

Temuan membuktikan bahwa: 1). Gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kota Jayapura. Hasil ini dibuktikan dengan koefisien regresi sebesar 0,416 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,045., 2). Budaya organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kota Jayapura. Hasil ini dibuktikan dengan koefisien regresi sebesar sebesar 0,595 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,018., 3). Kepuasan kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kota Jayapura. Hasil ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,666 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.045., 4).Gaya kepemimpinan,Budaya organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan atau secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kota Jayapura. Hasil ini dibuktikan dengan nilai statistik uji-F sebesar 3,409 dan tingkat signifikansi sebesar 0,031.i.

Kata Kunci: *Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai.*

PENDAHULUAN

Pemanfaatan Sumber daya manusia yang ada saat ini mengharuskan berfikir secara seksama yaitu bagaimana dapat memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal. Agar di masyarakat memiliki sumber daya manusia yang handal, maka diperlukan pendidikan yang berkualitas, penyediaan berbagai fasilitas sosial, lapangan pekerjaan yang memadai. Kelemahan dalam penyediaan berbagai fasilitas tersebut akan menyebabkan keresahan sosial yang akan berdampak kepada keamanan masyarakat. Saat ini kemampuan sumber daya manusia masih rendah baik dilihat dari kemampuan intelektualnya maupun keterampilan teknis yang dimilikinya (Koesmono, dalam Dewita 2007:17).

Keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan (Dessler, 1992). Setiap perusahaan akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja karyawannya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Berbagai cara bisa ditempuh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya diantaranya dengan mewujudkan

kepuasan kerja karyawan melalui budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan harapan karyawan. Budaya organisasi sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain (Waridid dan Masrurukhin, 2006).Selanjutnya Waridin dan Masrurukhin (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik (Robins, 1996). Hal ini berarti bahwa setiap perbaikan budaya kerja kearah yang lebih kondusif akan memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja karyawan. Untuk mengelola dan mengendalikan berbagai fungsi subsistem dalam organisasi agar tetap konsisten dengan tujuan organisasi dibutuhkan seorang pemimpin karena pemimpin merupakan bagian penting dalam peningkatan kinerja para pekerja

(Bass, 1994 dalam Cahyono 2005).

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 kerja tim, kepemimpinan dan karakteristik organisasi serta proses administrasi yang berlaku (Koesmono, dalam Dewita 2007:17). Mengapa budaya organisasi penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan organisasi dapat terakomodasi.

Gagasan budaya organisasi telah menjadi penting dalam studi tentang perilaku organisasional. Meskipun ketidaksetujuan diantara beberapa elemen definisi dan pengukuran, para peneliti tampak sepakat bahwa budaya mungkin merupakan faktor penting dalam penentuan bagaimana sebaiknya seseorang individu menyesuaikan dengan konteks organisasi. Menurut Kilman dalam Sudarmadi (2007:3), penelitian awal tentang norma pengukuran memperlihatkan dua karakteristik penting dari budaya yang kuat. Salah satunya adalah intensitasnya terhadap bagian anggota organisasi yakni menunjukkan persetujuan atau ketidaksetujuan terhadap mereka yang bertindak dengan cara tertentu, kedua adalah adanya kristalisasi atau kesepakatan yang luas terhadap nilai tersebut diantara anggota. Jika tidak ada kesepakatan bahwa serangkaian nilai yang terbatas penting dalam suatu unit sosial, budaya yang kuat tidak ada. Jika ada kesepakatan kuat dan meluas tentang arti penting nilai-nilai tertentu, sistem nilai sentral atau budaya kuat mungkin ada. Banyak penelitian telah menyimpulkan bahwa kesesuaian pegawai terhadap budaya organisasi meningkatkan komitmen, kepuasan, dan kinerja. Namun penelitian empiris terhadap hubungan ini yang telah dilakukan masih sedikit.

Hasil penelitian Koesmono (2005) menunjukkan Budaya Organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja meskipun berpengaruh secara tidak langsung. Menurut Lund (2003) tiga tipe budaya organisasi yaitu; Clan, Adhocracy, Hierarchy, Market berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja secara langsung. Menurut Lok and Crawford (2004) adalah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Koesmono (2005) menunjukkan bahwa ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen. Hasil penelitian Masrukhin dan Waridin (2006) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai

walaupun tidak signifikan. Hasil penelitian Samad (2005) menyatakan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan cukup positif. Hasil penelitian Masrukhin & Waridin (2006) menunjukkan bahwa kepuasan kerja meningkat maka kinerja karyawan juga cenderung meningkat. Sebagaimana telah ditunjukkan dalam penelitian terdahulu, menurut (Masrukhin dan Waridin, dalam Dewita 2007:20) variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan.

Research gap dari penelitian ini adalah pengembangan variabel-variabel penelitian yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Samad dalam Dewita (2007:22) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, menurut Kadir dan Didik (2003) komitmen berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini juga merupakan pengembangan penelitian yang dilakukan oleh Yuwalliatin (2006) mengatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh komitmen, motivasi, dan budaya organisasi, sedangkan menurut Masrukhin dan Waridin (2006) yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan, menurut Koesmono (2005) kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh:

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kota Jayapura
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kota Jayapura
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kota Jayapura
4. Untuk mengetahui variabel manakah yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kota Jayapura.

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan sebagai sarana pencapaian tujuan yang dimaksudkan dalam hubungan ini pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi keberhasilan manajemen organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan mampu mendorong motivasi anggota organisasi sehingga produktifitas, loyalitas dan kepuasan bawahan atau anggota organisasi meningkat. Pada awalnya banyak yang berpendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan, namun dengan berkembangnya pengetahuan diketahui bahwa terbentuknya kepemimpinan yang efektif dapat dipelajari. Kepemimpinan mengalami pergeseran dari waktu ke waktu dan bersifat kontekstual yang dilatarbelakangi oleh perkembangan sosial, politik dan budaya yang berlaku pada zamannya. Dalam pendekatan situasional disadari bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang terbaik dan berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan.

Kepemimpinan adalah proses yang digunakan oleh pemimpin untuk mengarahkan organisasi dan pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (anak buah) (Fuad Mas'ud, 2004). Sedangkan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Miftah Thoha, 2001).

Walaupun kepemimpinan adalah lebih banyak didiskripsikan dalam bentuk mengenai sebuah hubungan. Selain itu mengenai aturan dari pemimpin, aturan dari pengikut adalah juga diulas sebagai sesuatu yang penting bagi keberhasilan organisasi. Konseptualisasi yang terbaru mengenai kepemimpinan adalah disajikan dalam komunitas tingkatan administratif dari perguruan tinggi (Eddy dan Vanderlinden dalam Sudarmadi 2007:33). Dalam penelitian ini dimensi gaya kepemimpinan mengacu pada dimensi yang dikembangkan Singh-Sengubta, Sunita (1997) dalam Fuad Mas'ud 2004 yang terdiri dari :

- a) Gaya partisipatif (participative style)
- b) Gaya pengasuh (nurturant style)
- c) Gaya otoriter (authoritarian style) oriented style)
- d) Gaya birokratis (bureaucratic style)
- e) Gaya berorientasi tugas (task).

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat digambarkan sebagai nilai, norma dan artefak yang diterima oleh anggota organisasi sebagai iklim organisasi ia akan mempengaruhi dan dipengaruhi strategi organisasi, struktur dan system organisasi. Budaya organisasi adalah seperangkat norma, persepsi, pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk mengatasi asumsi atau pandangan dasar ini diyakini karena telah berjalan baik dalam organisasi, sehingga dianggap bernilai positif dan pantas diajarkan kepada karyawan baru sebagai cara yang tepat untuk berpikir dan bertindak dalam menjalankan tugas. Secara umum budaya organisasi didefinisikan sebagai serangkaian tata nilai, keyakinan, dan pola-pola perilaku yang membentuk identitas organisasi serta perilaku para anggotanya. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan memahami karakteristik budaya suatu organisasi, dan tidak terkait dengan apakah karyawan menyukai karakteristik itu atau tidak. Budaya organisasi adalah suatu sikap deskriptif, bukan seperti kepuasan kerja yang lebih bersifat evaluatif

Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok saat memecahkan masalah-masalah adaptasi ekstern dan integrasi internal yang telah berfungsi dengan cukup baik untuk bisa dianggap benar dan untuk bisa diajarkan kepada anggota kelompok baru sebagai cara yang benar untuk menerima sesuatu, berfikir dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut.

Budaya organisasional adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain (Mas'ud, 2004:143). Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan (Mas'ud, 2004:143). Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja. Buchanan dan

Huczyski, dalam Koesmono (2005); elemen-elemen budaya organisasi atau perusahaan adalah nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, pendapat-pendapat, sikap-sikap dan norma-norma. Budaya pada dasarnya merupakan totalitas pola tingkah laku sosial, seni, keyakinan, kelembagaan, dan produk kerja, serta pemikiran manusia lainnya dari suatu komunitas atau populasi tertentu, atau merupakan nilai yang disumbangkan oleh orang dalam suatu kelompok yang cenderung bertahan dalam waktu yang relatif lama, meskipun anggota kelompoknya mengalami perubahan. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Perubahan budaya dapat dilakukan dengan menjadikan perilaku manajemen sebagai mode, menciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan dan keyakinan sesuai dengan budaya yang diinginkan, menyeleksi, mempromosikan dan mendukung pegawai, menentukan kembali proses sosialisasi untuk nilai-nilai yang baru, mengubah system penghargaan dengan nilai-nilai baru, menggantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan formal atau tertulis, mengacak sub-budaya melalui rotasi jabatan dan meningkatkan kerjasama kelompok.

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu biasanya memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan di mana pegawai memandang pekerjaannya. Hal tersebut dapat dilihat pada sikap setiap pegawai terhadap pekerjaannya, pegawai akan bersikap positif bila merasa sudah puas atau akan bersikap negative bila merasa tidak puas. Kepuasan tersebut akan mempengaruhi perilaku kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut.

Menurut Ibrahim (2001:57) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan di mana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara batas jasa karyawan dengan tingkat nilai balas jasa baik finansial maupun non-finansial. Lebih lanjut Handoko dalam Muhdi B. Hi. Ibrahim (2011:57) menyatakan bahwa kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Berdasarkan dengan pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah derajat positif atau negative perasaan seseorang terhadap pekerjaan.

Kepuasan kerja merupakan persoalan umum pada setiap unit kerja, baik itu berhubungan motivasi, kesetiaan ataupun ketenangan bekerja, dan disiplin kerja. Harold Faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja adalah: pertama, faktor hubungan antar karyawan, antara lain: (a) hubungan antara manajer dengan karyawan, (b) faktor fisik dan kondisi kerja, (c) hubungan sosial di antara karyawan, (d) sugesti dari teman sekerja, (e) emosi dan situasi kerja. Kedua, faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja, dan jenis kelamin. Ketiga, factor luar (extern), yang berhubungan dengan keadaan keluarga karyawan, rekreasi, pendidikan (training, up grading, dan sebagainya). Sementara itu, menurut Heidjrachman dan Husnan mengemukakan beberapa faktor mengenai kebutuhan dan keinginan pegawai, yakni: gaji yang baik, pekerjaan yang aman, rekan sekerja yang kompak, penghargaan terhadap pekerjaan, pekerjaan yang berarti, kesempatan untuk maju, pimpinan yang adil dan bijaksana, pengarahan dan perintah yang wajar, dan organisasi atau tempat kerja yang dihargai oleh masyarakat (2002:194). Menurut Loeke (dalam Sule, 2002: 211), kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan kerja yaitu: jenis pekerjaan, rekan kerja, tunjangan, perlakuan yang adil, keamanan kerja, peluang menyumbang gagasan, gaji/upah, pengakuan kinerja, dan kesempatan bertumbuh.

Secara historis, karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan baik. Masalahnya adalah terdapatnya karyawan yang kepuasan kerjanya tinggi tidak menjadi karyawan yang produktivitasnya tinggi. Banyak pendapat mengemukakan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi, terutama yang dihasilkan oleh prestasi kerja, bukan sebaliknya. Prestasi kerja lebih baik mengakibatkan penghargaan lebih tinggi. Bila penghargaan tersebut dirasakan adil dan memadai, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat karena mereka menerima penghargaan dalam proporsi yang sesuai dengan prestasi kerja mereka. Kondisi kepuasan atau ketidakpuasan kerja tersebut menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Jadi, hubungan prestasi dan kepuasan kerja menjadi suatu sistem yang berlanjut. Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan peraturan yang lebih baik, tetapi kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan

dan kadang-kadang berprestasi lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja (Handoko, 2001: 196). Oleh karena itu, kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama untuk menciptakan keadaan positif di lingkungan kerja perusahaan.

4. Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu atau berkepentingan untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil sesuatu organisasi yang dihubungkan dengan visi dan misi yang diemban suatu organisasi, serta untuk mengetahui dampak positif dan negatif atas kebijakan operasional yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja dipergunakan oleh manajemen untuk melakukan penilaian secara periodic mengenai efektifitas manajemen organisasi, efektifitas pegawai berdasarkan TUPOKSI dan berdasarkan standar pengukuran yang telah ditetapkan.

Managemen Kinerja (performance mangement) semakin memndapat perhatian lebih besar ketika organisasi-organisasi telah menjadi luntur dan menurut usaha yang lebih terfokus dari para stafnya. Manjemen kinerja merupakan peranan manager yang paling penting. Karena tanpanya organisasi hanya merupakan sekumpulan aktifitas tanpa tujuan atau kontrol tertentu. definisi managemen kinerja. Kinerja merupakan suatu

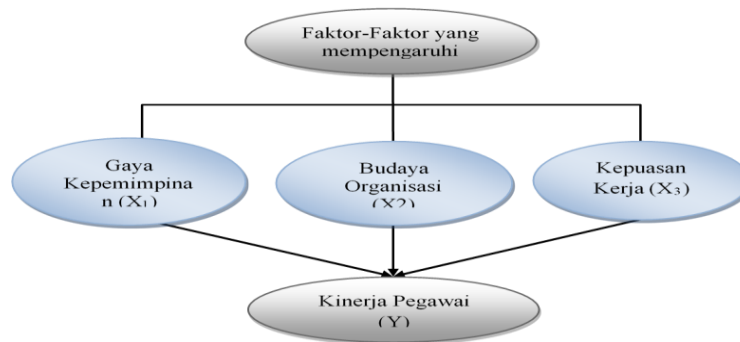
proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa, sehingga baik tujuan individu maupun tujuan korporasi dapat bertemu.

Definisi manajemen kinerja sebagai alat dengan perilaku-perilaku kerja para pegawai dipadukan dengan tujuan-tujuan organisasi. Lebih lanjut dia mengatakan bahwa sebagian besar sistem manajemen kinerja mempunyai beberapa elemen yaitu:

1. Mendefinisikan kinerja: sangat penting dalam menunjang tujuan-ujuan, strategi organisasi, penetapan sasaran-sasaran yang jelas bagi masing-masing pegawai adalah komponen kritis dari manajemen kinerja.
2. Mengukur kinerja: dapat dilakukan dengan mengukur bermacam jenis kinerja lewat berbagai cara. Kuncinya dalah sering mengukur kinerja dan menggunakan informasi tersebut untuk koreksi-koreksi pertengahan periode.
3. Umpan balik dan pengarahan: Untuk meningkatkan kinerja pegawai membutuhkan informasi tentang kinerja, disertai dengan arahan dalam meraih tingkat hasil-hasil yang lainnya.

5. Kerangka Konseptual

Model penelitian yang dibangun dalam penelitian ini adalah dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

5. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran dan model penelitian di atas dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

- a. Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kota Jayapura
- b. Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kota Jayapura.
- c. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kota Jayapura
- d. Gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kota Jayapura.

- e. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kota Jayapura..

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif. Tujuan dari jenis penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh variabel kompetensi berupa pengetahuan, keterampilan, dan konsep diri terhadap kinerja pegawai Jenis penelitian ini berdasarkan tingkat ekplanasi/penjelasan ini dimaksud menjelaskan variabel-variabel lainnya.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Inspektorat Kota Jayapura sebanyak 33 pegawai. Sampel penelitian sebanyak 33 orang. Adapun teknik penarikan sampel adalah teknik sampel total atau sampel sensus yaitu semua populasi dijadikan sebagai sampel penelitian.

Variabel Penelitian

1. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel penelitian yang digunakan dan definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

- Variabel bebas (independent variabel) adalah variabel yang menjadi sebab terjadinya sesuatu. Dalam penelitian ini yang dimaksud variabel bebas adalah: gaya kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2) dan kepuasan kerja (X3).
- Variabel Terikat (dependent variabel) adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan variabel terikat Kinerja pegawai (Y).

Definisi Operasional Variabel Penelitian:

- Kinerja adalah kualitas dan kuantitas output yang dihasilkan. Variabel kinerja dibentuk dari delapan indikator yang dikembangkan oleh Bono dan Judge yaitu : perilaku inovatif, pengambilan inisiatif, tingkat potensi diri, manajemen waktu, pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan, kemampuan diri untuk mencapai tujuan, hubungan dengan rekan kerja dan pelanggan, dan pengetahuan akan produk perusahaannya serta produk pesaing.
- Gaya kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau sekelompok orang dalam usaha mencapai suatu tujuan dalam situasi tertentu. Adapun indikator dari variabel ini sebagaimana dikembangkan oleh Fuad Mas'ud adalah: gaya partisipatif, gaya pengasuh, gaya otoriter, gaya birokratis dan gaya berorientasi tugas.
- Budaya organisasi adalah serangkaian tata nilai, keyakinan, dan pola-pola perilaku yang

membentuk identitas organisasi serta perilaku para anggotanya. Variabel budaya organisasi yang dibentuk dari enam indikator yang dikembangkan oleh Fuad Mas'ud yaitu: profesionalisme, jarak dari manajemen, percaya pada rekan sekerja, keteraturan, permusuhan, dan integrasi.

- Kepuasan kerja adalah merupakan hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidaknya karyawan atas berbagai aspek pekerjaannya. Variabel kepuasan kerja di sini merupakan variabel intervening yaitu variabel dikembangkan oleh Fuad Mas'ud adalah kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan promosi, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan atasan, dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

Skala pengukuran yang digunakan dalam Skala Interval dengan prosedur analisis butir yang dikenal dengan Skala Likerts 1-5.

PEMBAHASAN

Tabel 5.9. Regresi Berganda

Model	Coefficients ^a						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	13.147	6.579		1.998	.055		
Gaya Kepem.	.416	.206	.248	2.091	.045	.765	1.308
Budaya	.595	.237	.477	2.510	.018	.705	1.418
Kepuasan	.666	.319	.485	2.090	.045	.647	1.545

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan Tabel 5.9, maka dapat dijelaskan pengaruh secara parsial variabel independen terhadap variabel dependen. Variabel gaya kepemimpinan (X1) memiliki nilai Beta (unstandardized coefficients) sebesar 0,416 dengan tanda positif, dengan tingkat signifikansi sebesar 0,045 (lebih kecil dari 0,05). Hasil ini menjelaskan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel budaya organisasi (X2) memiliki nilai Beta sebesar 0,595 dengan tanda positif, dengan tingkat signifikansi sebesar 0,018. Hasil ini menjelaskan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel kepuasan kerja (X3) memiliki nilai Beta sebesar 0,666 dengan tanda positif, dengan tingkat signifikansi 0,045. Hasil ini menjelaskan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil pengolahan data tersebut, maka persamaan regresi berganda disusun sebagai berikut :

$$Y = 13,147 + 0,416X_1 + 0,595X_2 + 0,666X_3 + e$$

Keterangan :

- Y = Kinerja Pegawai
 X1 = Variabel Gaya Kepemimpinan
 X2 = Variabel Budaya Organisasi
 X3 = Variabel Kepuasan Kerja
 e = tingkat error

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Nilai koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan (X1) dengan tanda positif menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya, gaya kepemimpinan yang dipraktikkan oleh pimpinan selama ini berpengaruh positif dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Inspektorat Kota Jayapura. Tingkat signifikansi sebesar 0,045 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang memberikan arti bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai. Dengan koefisien regresi sebesar 0,416, memberikan arti bahwa secara statistik setiap kenaikan kinerja pegawai sebesar 1 satuan, dipengaruhi oleh faktor gaya kepemimpinan sebesar 0,416 satuan secara parsial, dengan asumsi faktor lain dianggap tidak turut berpengaruh.

Implikasi dari hasil penelitian ini menjelaskan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X1) dengan indikator yang terdiri atas : pimpinan selalu memberikan arahan dalam bekerja, pimpinan memiliki otoriter dalam memimpin, pimpinan tidak melewati batas wewenang pegawai, pimpinan memberikan motivasi dengan ide-ide baru, dan pimpinan selalu mempertimbangkan situasi lingkungan kerja, terbukti berpengaruh secara nyata terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kota Jayapura.

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.

Nilai koefisien regresi variabel budaya organisasi (X2) dengan tanda positif menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya, budaya organisasi yang telah berjalan selama ini berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Inspektorat Kota Jayapura. Tingkat signifikansi sebesar 0,018 menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya variabel budaya organisasi berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai. Dengan koefisien regresi sebesar 0,595, memberikan arti bahwa secara statistik setiap kenaikan kinerja pegawai sebesar 1 satuan, dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi sebesar 0,357 satuan secara parsial, dengan asumsi faktor lain dianggap tidak turut berpengaruh.

Implikasi dari hasil penelitian ini menjelaskan bahwa variabel budaya organisasi (X2) dengan indikator yang terdiri atas : datang dan pulang kerja tepat waktu, pegawai tidak pernah ijin/absen jika tidak sangat mendesak, pegawai menyelesaikan tugas tepat waktu, pegawai meminta arahan kepada pimpinan jika kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan, hubungan pimpinan dan bawahan berjalan baik, dan hubungan antar pegawai berjalan baik, terbukti berpengaruh secara nyata terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kota Jayapura.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

Nilai koefisien regresi variabel kepuasan kerja (X3) dengan tanda positif menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya, kepuasan kerja yang dirasakan oleh para pegawai Inspektorat Kota Jayapura, berpengaruh positif terhadap kinerja. Tingkat signifikansi sebesar 0,045 menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya variabel kepuasan kerja secara nyata berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan koefisien regresi sebesar 0,666 memberikan arti bahwa secara statistik setiap peningkatan kinerja pegawai sebesar 1 satuan, dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja sebesar 0,666 satuan secara parsial, dengan asumsi faktor lain dianggap tidak turut berpengaruh.

Implikasi dari hasil penelitian ini menjelaskan bahwa variabel kepuasan kerja pegawai (X3) dengan indikator yang terdiri atas : adanya penghargaan kepada pegawai berprestasi, adanya perhatian khusus kepada pegawai berprestasi, adanya kejelasan penjenjangan karir yang sesuai dengan aturan yang berlaku, adanya motivasi dalam bekerja, dan adanya penghargaan jabatan kepada pegawai berprestasi, terbukti berpengaruh secara nyata terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kota Jayapura.

4. Pengaruh Pengetahuan, Keterampilan dan Konsep Diri Secara Bersama-sama Terhadap Kinerja Pegawai.

Tabel 5.10 Uji Pengaruh Simultan (ANOVA)
ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	85.000	3	28.333	3.409	.031
Residual	241.061	29	8.312		
Total	326.061	32			

Berdasarkan Tabel 5.10, menunjukkan bahwa nilai uji statistik F sebesar 3,409 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,031 (lebih kecil dari 0,05). Hasil ini menjelaskan bahwa secara simultan,

variabel gaya kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2), dan kepuasan kerja (X3) secara bersama-sama atau simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada Inspektorat Kota Jayapura.

Berdasarkan Tabel 5.10 uji pengaruh simultan menunjukkan bahwa nilai statistik uji F menunjukkan angka sebesar 3,409 yang lebih besar dari pada nilai F tabel. Demikian pula dengan tingkat signifikansi sebesar 0,031 yang lebih kecil dari batas standar tingkat signifikansi sebesar 0,05 menjelaskan bahwa uji pengaruh simultan memenuhi syarat signifikansi. Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat dinyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X1), variabel budaya organisasi (X2), dan variabel kepuasan kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama atau simultan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa faktor gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dinyatakan dinyatakan diterima dan dapat dibuktikan kebenarannya dalam penelitian ini.

Berdasarkan uji koefisien deskriminan yang menunjukkan nilai r-square sebesar 0,658 memberikan arti bahwa ketiga variabel independen yaitu gaya kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2), dan kepuasan kerja (X3) memberikan kontribusi sebesar 65,8 persen terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kota Jayapura. Sedangkan sisanya sebesar 34,2 persen kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam tesis ini.

Kesimpulan

1. Gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kota Jayapura. Hasil ini dibuktikan dengan koefisien regresi sebesar 0,416 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,045.
2. Budaya organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kota Jayapura. Hasil ini dibuktikan dengan koefisien regresi sebesar 0,595 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,018.
3. Kepuasan kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kota Jayapura. Hasil ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,666 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,045.
4. Gaya kepemimpinan, Budaya organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan atau secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kota Jayapura. Hasil ini dibuktikan dengan nilai

statistik uji-F sebesar 3,409 dan tingkat signifikansi sebesar 0,031.

5. Variabel kepuasan kerja (X3) merupakan faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kota Jayapura, yang dibuktikan dengan nilai koefisien regresi yang paling tinggi diantara variabel independen lainnya dalam penelitian ini.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang ada, maka peneliti dapat memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Saran kepada Inspektorat Kota Jayapura. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja secara nyata berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Oleh karenanya, ketiga faktor tersebut harus terus menjadi bagian dalam upaya peningkatan kinerja pegawai pada Inspektorat Kota Jayapura. Faktor kepuasan kerja sebagai faktor paling dominan yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, menunjukkan bahwa faktor kepuasan kerja perlu terus dipertahankan terutama terkait dengan adanya penghargaan kepada pegawai berprestasi, adanya perhatian khusus kepada pegawai berprestasi, adanya kejelasan penjenjangan karir yang sesuai dengan aturan yang berlaku, adanya motivasi dalam bekerja, dan adanya penghargaan jabatan kepada pegawai berprestasi, karena secara nyata paling berpengaruh terhadap pegawai pada Inspektorat Kota Jayapura.
2. Saran untuk penelitian selanjutnya. Kontribusi hasil penelitian sebesar 0,658 memberikan arti bahwa ketiga variabel dalam penelitian ini hanya mampu menjelaskan 65,8 persen prestasi kerja pegawai pada Inspektorat Kota Jayapura. Sisanya sebesar 34,2 persen adalah faktor lain atau variabel yang perlu untuk dikaji pada penelitian selanjutnya. Dan untuk mendapatkan hasil yang lebih komprehensif, disarankan untuk menambah sampel agar hasilnya dapat di generalisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara. 2006. *Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pen. PT Refika Aditama.
- Abdul Samad dan Imam Wibowo. 2005. Pengaruh Produk dan Citra Merek terhadap Keputusan Pembelian Sepatu Olahraga Merek Specs di Kota Bekasi, *Jurnal*

- Manajemen Bisnis Krisnadwipayana, Vol.4 No.3.
- Adams, J. S. 1963. Toward an understanding of inequity. *Journal of abnormal social psychology*, 67, 422-436.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta. Edisi Revisi V Cet. Ke-12.
- Armstrong, Michael. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia: A Handbook Of Human Resource Management*. PT Elex Mediakomputindo. Jakarta.
- As'ad. 2003. *Kepemimpinan Efektif Dalam Perusahaan*. Ed.2. Liberty. Yogyakarta.
- Cahyono, Dwi. Imam Ghozali. 2002. Pengaruh Jabatan, Budaya Organisasional dan Konflik Peran terhadap Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol 5, No 3. September 2003. hal 341-364.
- Cahyono. 2005. *Budidaya Tanaman Sayuran*. Penebar Swadaya. Jakarta. 117 hlm.
- Chen, Li Yueh. 2004. "Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Job Performance At Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan". *Journal of American Academy of Business*.
- Dessler, Gary. 1992. *Manajemen SDM*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta : Prenhallindo.
- Fuad Mas'ud. 2004. "Survai Diagnosis Organisasional," Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Cetakan Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, et al. 1995. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi kelima, Jilid 1, Cetakan 8, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gujarati, D.1991. *Basic Econometrics*, Terjemahan Sumarno Zain. Erlangga. Jakarta.
- _____. 2003. *Ekonometrika Dasar*. Terjemah Sumarno Zein. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta.
- Heriyanti, Dewita. 2007. Analisis pengaruh budaya organisasi, Kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan Terhadap kinerja karyawan dengan Komitmen organisasional sebagai variable Intervening (studi PT. PLN (persero) APJ Semarang). Tesis. Pasca Sarjana, Universitas Diponegoro. Dipublikasikan.
- Herzberg. 1966. *Work and The Nature of Man*. New York: Work Publishing Co.
- Hofstede, G.(1980). *Culture consequences: International Differences in WorkValue Related*. Beverly Hills : SAGE Publications.
- Kadir dan Ardiyanto, Didik. 2003. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dan keinginan karyawan untuk berpindah. *Jurnal Bisnis dan Strategi*. Vol.2.
- Koesmono, H. Teman .2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *JURNAL MANAJEMEN & KEWIRAUSAHAAN*, VOL. 7, NO. 2, SEPTEMBER 2005: 171-188.
- Koesmono, Teman H. 2005. Pengaru budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengoahan kayu skala menengah di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7. No. 2.
- Locke, E.A. 1969. "The Natural and Causes of Job Satisfaction, Handbook of Industrial and Arganizational Psychology", Rand Mc Nally, Chicago.
- Lodge B. dan C. Derek. 1993. *Organizational Behavior and Design*. Terjemahan Sularno Tjiptowardoyo, Jakarta, Gramedia.
- Lok, P.; Crawford, J. 2004. The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321–328.
- Lund, D. B. 2003. Organizational culture and job satisfaction. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik* : Cetakan Pertama. Yogyakarta : Penerbit BPFE-Yogyakarta.
- Masrukhin dan Waridin. 2006. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai, *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, Vol. 7, No. 2.
- Molenaar, Keith. 2002. *Corporate Culture, a Study of Form With Outstanding Consideration Safety, Profesional Safety* pp. 18-27.

- Muhdi B. Hi. Ibrahim. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Implementasinya Pada Lembaga Pendidikan Islam, Jurnal Kependidikan dan Keagamaan, Vol. 2. No. 2. Desember 2011.
- Mulyadi. 2006. Akuntansi Manajemen. Edisi ketiga, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Rani Mariam. 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Kantor Pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero), Tesis, Universitas Diponegoro Semarang.
- Riduwan. 2004. metode Riset. Jakarta : Rineka Cipta.
- Rivai, Veithzal. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta: Grafindo.
- Robbins, Stephen P. 1996. Perilaku Organisasi Edisi ke 7 (Jilid II). Jakarta : Prehallindo.
- _____. (2003). Organization Behavior. Edition 1. Index Team Translation. Jakarta: PT. Indeks Gramedia Group.
- _____. 2006. "Perilaku Organisasi, Edisi kesepuluh, Jakarta: PT Indeks.
- Samad, Y. 2005. Pengaruh Penanganan Pasca Panen terhadap Mutu Komoditas Hortikultura. Jurnal Sains dan Teknologi Indonesia. Volume 8 No. 1.
- Santoso, Singgih.. 2000. SPSS Versi 11,5 Mengolah Data Statistik Secara Profesional. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Siagian, H., 1997, Manajemen Suatu Pengantar, Alumni Bandung.
- Sigit, Suhardi. 2001. Pemasaran Praktis, Edisi Ketiga, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Sudarmadi. 2007. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris : Karyawan Administratif Universitas Semarang) . Tesis Program Pasca Sarjana. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Sule, E. 2002. "Keterkaitan antara Kepuasan Kerja Karyawan dan Kepuasan Pelanggan dengan Kinerja Perusahaan" dalam Jurnal Akuntansi dan Manajemen Vol.2, No.2, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Thoha, Miftah. 2001. Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Yuwaliatin, Sitty. 2006. Pengaruh budaya organisasi, motivasi dan komitmen terhadap kinerja serta pengaruhnya terhadap keunggulan kompetitif. Jurnal Ekonomi Bisnis. Vol.7 No.2..