

Kinerja Pegawai: Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai

(Studi pada Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat Ki Hajar Dewantara)

Author:

Bima Wahyu
Hermananta¹
M. Taufiq Noor
Rokhman²
Nurrokhman Wobowo³

Affiliation:

Universitas
Wisnuwardhana
Malang¹
Pusat Kegiatan Belajar
Masyarakat Ki Hajar
Dewantara Kota
Malang²

Corresponding email
nur629930@gmail.com



*This is an Creative Commons
License This work is licensed
under a Creative Commons
Attribution-NonCommercial 4.0
International License*

Abstrak:

An organization whether it is profit and public services are required to be able to show their best performance consistently in order to achieve organizational goals. One of the factors that determine the achievement of organizational goals is the performance of human resources. The purpose of this study was to analyze the influence of organizational culture and work motivation on job satisfaction and employee performance. In accordance with the subject matter and purpose of the research that has been formulated, then this kind of research is explanatory research. The sample in this study was 103 employees. The analytical tool used is path analysis. Based on the analysis of evidence that organizational culture and work motivation influence on job satisfaction, organizational culture, motivation and job satisfaction influence on employee performance. Job satisfaction may mediate the influence of organizational culture and work motivation on employee performance. In order to improve employee performance, Institutions need to create a good organizational culture that is applied on the ability of the completion of the work, in addition, employees need to be motivated more by policies decided upon as creating a conducive working environment, providing facilities and facilities that support, and more consider the form of awards for employees

Kata kunci: Organizational Culture, Employee Motivation, Job Satisfaction, Employee Performance

Pendahuluan Suatu organisasi baik itu bersifat profit maupun pelayanan publik dituntut untuk dapat menampilkan kinerja terbaiknya secara konsisten guna pencapaian tujuan organisasinya. Salah satu faktor yang menentukan pencapaian kinerja perusahaan dan tujuan organisasi adalah kinerja sumber daya manusianya. Posisi pegawai negeri sipil, sebagai mesin birokrasi dituntut untuk bekerja secara efektif dan efisien dalam rangka memaksimalkan fungsi organisasi pemerintah. Selain tuntutan di atas tanggungjawab yang lain adalah menjaga serta memperbaiki citra para pegawai di mata masyarakat, karena sering di anggap sebagai pegawai yang tidak memiliki inovasi kerja yang tinggi sehingga kinerja organisasi dinilai kurang optimal

Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat Ki Hajar Dewantara harus berusaha meningkatkan kinerja pegawainya agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efektif dan efisien, akan tetapi berdasarkan pengamatan sementara di lapangan bahwa ada pegawai yang kinerjanya masih rendah, masih banyak pegawai yang masih malas-malasan dan belum optimal untuk memenuhi standar kinerjanya. Hal ini terlihat dari beberapa indikasi rendahnya kinerja pegawai: antara lain (1) Pekerjaan yang banyak

ditumpuk, kurang cepatnya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan kurangnya komunikasi antar pegawai atau dengan atasan. (2) adanya pegawai yang kurang bertanggung jawab dalam pekerjaan dan lebih mementingkan kepentingan diri sendiri. Misalnya, jika ada suatu kepentingan pribadi yang tidak begitu penting, maka pegawai lebih memilih untuk pergi menyelesaikan kepentingannya di bandingkan dengan pekerjaannya serta menyerahkan ke pegawai lain untuk mengambil alih sementara pekerjaannya meskipun bukan tanggung jawab pegawai tersebut dan (3) masih adanya pegawai yang mangkir di saat jam kerja atau pulang kerja sebelum waktunya. Misalnya, ada sebagian pegawai yang keluar tanpa keterangan di waktu jam kerja dan pulang lebih awal dari waktu normal pulang kerja.

Penurunan kinerja pegawai Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat Ki Hajar Dewantara memerlukan pemecahan karena berhubungan dengan pelayanan masyarakat dan merugikan instansi sendiri dalam pencapaian visi organisasi.

Prawirosentono (1999:78) menyatakan “*Performance* adalah sesuatu yang dicapai seseorang atau kelompok dalam organisasi sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara royal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika”. Sedangkan menurut Mangkuprawira (2007:233) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Hessel (2007:178) faktor faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah antara lain motivasi kerja dan budaya organisasi. Budaya organisasi dapat membantu kinerja pegawai karena menciptakan motivasi bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasi. Pabundu (2008:4) menyatakan budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal, sedangkan menurut McKenna dan Beech (2000: 63) budaya organisasi merupakan seperangkat nilai yang diterima selalu benar, yang membantu seseorang dalam organisasi untuk memahami tindakan-tindakan mana yang dapat diterima dan tindakan mana yang tidak dapat diterima

Sambasivan dan Johari (2003) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berkembang baik dan teratur dalam organisasi akan berpengaruh meningkatkan kinerja. Rashid, *et al* (2003) menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Koesmono (2005) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. Nurjanah (2008) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada biro lingkup departemen pertanian. Hasil yang berbeda ditunjukkan oleh Pangestuti (2009) bahwa budaya organisasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain budaya organisasi, peningkatan pegawai ditentukan oleh motivasi kerja. Robbins (2006:87) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Sedangkan menurut Noegroho (2002:65) motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau dengan kata lain motivasi merupakan suatu dorongan yang diinginkan seseorang untuk melakukan tindakan guna memenuhi kebutuhannya.

Koesmono (2005) dalam kajiannya menemukan bukti bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan produksi pada subsektor industri pengolahan kayu di Jawa Timur. Suprayitno dan Sukir (2007) menemukan bukti bahwa ada pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Sub Dinas Kebersihan dan Tata Kota DPULLAJ Kabupaten Karanganyar. Ekaningsih, (2012) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai Satuan Polisi Pamong

Praja Kota Surakarta. Hasil yang berbeda ditunjukkan oleh Brahmasari dan Suprayetno, (2008) bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai.

Hasil kajian pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan hasil yang belum konsisten atau adanya *research gap*. Adanya *research gap* tentang pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, menimbulkan adanya peluang yang menarik untuk dilakukan kajian guna mengisi celah penelitian dengan menambah variabel *intervening* atau mediasi yaitu kepuasan kerja.

Kepuasan kerja sangat penting bagi organisasi, karena di dalam organisasi, salah satu gejala yang paling menyakinkan dari kurang stabilnya suatu organisasi adalah rendahnya kepuasan kerja, bentuk yang paling ekstrim seperti pemogokan kerja, pelambanan kerja, mankir dan tingkat keluarnya karyawan yang tinggi. Kepuasan kerja diartikan sebagai sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya atau dapat juga diartikan sebagai perbedaan antara jumlah imbalan/penghargaan yang diterima oleh karyawan dan jumlah seharusnya mereka dapatkan (Robbins, 2006:162).

Pembahasan tentang kepuasan kerja pegawai tidak bisa dilepaskan dari kenyataan bahwa kepuasan kerja pegawai dapat dicapai apabila semua harapannya dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan refleksi dari perasaan dan sikap individu terhadap pekerjaannya, yang merupakan interaksi antara yang bersangkutan dengan lingkungan kerjanya. Menurut Crossman (2003:369) kepuasan kerja adalah emosi positif yang dihasilkan dari perasaan nyaman setiap pegawai pada saat melaksanakan kerja. Davis dan Newstrom (2002:108), menyatakan bahwa kepuasan adalah kesesuaian antara harapan seseorang dan imbalan yang diberikan dari pekerjaan.

Kepuasan pegawai akan dipengaruhi oleh budaya organisasi, dimana terdapat aspek dalam nilai-nilai budaya perusahaan yang mampu memenuhi harapan karyawan, sehingga para karyawan dan anggota organisasi mendapatkan kepuasan kerja dalam kerjanya, aspek tersebut bisa berujud inovasi yang dihargai tinggi dalam budaya perusahaan tersebut, penghargaan akan kesamaan derajat diantara semua karyawan yang dipegang teguh oleh semua anggota perusahaan, atau juga nilai-nilai hubungan antara pimpinan dan bawahan yang tidak diskriminatif. Menurut pandangan Wheleen dan Hunger (1996:11) budaya perusahaan adalah sebagai himpunan dari kepercayaan, harapan dan nilai-nilai, yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Pendapat Luthans (1998:145) hampir senada dengan pendapat sebelumnya, bahwa budaya organisasional merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Koesmono, T. (2005), Nurtjahjani dan Masreviastuti (2007), dan Usman, U. (2008) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai

Motivasi memiliki hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja, ini ditunjukkan dengan beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Penelitian tersebut adalah sebagai berikut. Motivasi yang dikemukakan oleh Handoko (2008: 252) adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Koesmono, T. (2005), Usman, U. (2008) dan Brahmasari dan Suprayetno (2008) membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai

Kepuasan kerja yang didapat karyawan mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja, hal ini ditunjukkan oleh hasil kajian yang dilakukan oleh Morris and Robert (1994) dalam penelitiannya menemukan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara variabel kinerja dengan kepuasan kerja individu Crossman dan Basseem (2003) menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai. Artinya bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan korelasi yang kuat terhadap peningkatan kinerja pegawai. Semakin puas karyawan dalam bekerja, maka semakin meningkat kinerjanya.

METODE

Jenis Penelitian

Sesuai dengan pokok masalah dan tujuan penelitian yang telah dirumuskan, maka jenis penelitian ini adalah *explanatory research*. Menurut Sugiyono (2006) penelitian menurut tingkat eksplanasi adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey dengan menggunakan instrument kuisisioner sebagai alat pengumpulan data. Pola pengaruh yang akan diungkap dalam penelitian ini adalah pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai Pusat kegiatan belajar Masyarakat Ki Hajar Dewantara Kota Malang

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah **Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat Ki Hajar Dewantara Kota Malang** sebanyak **138 orang**. Sampel adalah bagian dari populasi atau bagian jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi. besarnya sampel tidak boleh kurang dari 5% dari populasi yang ada, agar ukuran sampel yang diambil dapat *representative*, maka dihitung dengan menggunakan rumus Slovin *dalam* Ferdinand (2006:224) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

dimana:

n = jumlah sampel

N = ukuran populasi

e = batas kesalahan

Dengan ukuran populasi 138 pegawai dan tingkat kelonggaran ketidakteelitian sebesar 5% maka ukuran sampel dalam penelitian ini adalah:

$$n = \frac{138}{1 + (138)(0.05)^2}$$

$$n = 103 \text{ pegawai}$$

Setelah ditentukan jumlah sampel sebanyak 103 pegawai, selanjutnya dilakukan pengambilan sampel dengan teknik *sample random sampling* yaitu teknik sampling probabilitas di mana masing-masing elemen populasi memiliki probabilitas terpilih untuk dijadikan sampel penelitian

Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer ini merupakan data yang diperoleh dengan mengumpulkan secara langsung dari responden atau dapat dikatakan bahwa data primer adalah data yang diperoleh secara langsung tanpa melalui perantara. Sugiyono (2006 :121) mengungkapkan bahwa data primer merupakan sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab penelitian. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan menyebarkan kuesioner (angket) kepada responden guna mengetahui pendapatnya mengenai budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Metode Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur merupakan suatu bentuk penerapan dari regresi berganda yang menggunakan diagram jalur sebagai petunjuk terhadap pengujian hipotesis yang kompleks. Analisis jalur ini dapat dilakukan untuk mengestimasi besarnya pengaruh baik langsung maupun tidak langsung. Persamaan dalam analisis jalur seperti persamaan regresi linear berganda, tetapi nilai konstanta (dalam regresi) distandarkan. Menurut Riduwan dan Engkos A. Kuncoro (2007)

husus untuk program SPSS menu analisis regresi, *koefisien path* ditunjukkan oleh *output* yang dinamakan *coefficient* yang dinyatakan sebagai *Standardized Coefficient* atau yang dikenal dengan nilai Beta. Koefisien jalur yang distandarkan digunakan untuk menjelaskan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel lain yang diberlakukan sebagai variabel terikat.

Pengujian Hipotesis

Tujuan pengujian hipotesis dalam penelitian ini yaitu ingin menguji pengaruh secara langsung budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Ada tidaknya pengaruh secara langsung tersebut diuji dengan uji t. Kriteria diterima atau ditolaknya pengujian hipotesis ini sebagai berikut: apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak; H_1 diterima dan apabila nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima; H_1 ditolak.

Uji Mediasi

Uji mediasi menunjukkan hubungan antara variabel independen dan dependen melalui variabel penghubung atau mediasi. Untuk menginvestigasi kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, perlu diketahui hasil signifikansi pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Apabila hasil perhitungan statistik menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Besarnya pengaruh tidak langsung budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja didasarkan pada besarnya nilai *Standardized Coefficient* untuk pengaruh secara langsung antar variabel. Setelah diketahui besarnya nilai *Standardized Coefficient* untuk pengaruh secara langsung tersebut, maka besarnya pengaruh tidak langsung dapat dihitung dengan rumus berikut :

$$PTL\ 1 = \beta_1 \times \beta_5$$

$$PTL\ 2 = \beta_2 \times \beta_5$$

Ket :

PTL 1 : Pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

PTL 2 : Pengaruh tidak langsung variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

Sedangkan untuk menghitung pengaruh total budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dapat dilakukan dengan menjumlahkan PTL 1 dengan β_3 dan PTL 2 dengan β_4 .

HASIL

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini di sajikan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Pengaruh Antar Variabel

Pengaruh Antar Variabel	Koefisien Jalur	t-statistik	t-tabel	Ket
Budaya Organisasi → Kepuasan kerja	0,238	2.645	1.980	Signifikan
Motivasi Kerja → Kepuasan kerja	0,454	5.041	1.980	Signifikan
Budaya Organisasi → Kinerja Pegawai	0,481	5.699	1.980	Signifikan
Motivasi kerja → Kinerja Pegawai	0,288	3.416	1.980	Signifikan
Kepuasan kerja → Kinerja Pegawai	0,532	6.320	1.980	Signifikan

Sumber : Data Primer Diolah

Hipotesis 1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja menghasilkan nilai $t_{\text{statistik}}$ sebesar 2,645 dengan t_{tabel} sebesar 1.980. Karena $t_{\text{statistik}}$ lebih besar dari t_{tabel} , sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dapat diterima, hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja pegawai Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat Ki Hajar. Koefisien jalur pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja bernilai 0,238 dengan arah positif, hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan budaya organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 23,8%.

Hipotesis 2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja menghasilkan nilai $t_{\text{statistik}}$ sebesar 5,041 dengan t_{tabel} sebesar 1.980. Karena $t_{\text{statistik}}$ lebih besar dari t_{tabel} , sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dapat diterima, hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik motivasi kerja maka semakin tinggi kepuasan kerja pegawai Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat Ki Hajar Dewantara. Koefisien jalur pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja bernilai 0,454 dengan arah positif, hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan budaya organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 45,4%.

Hipotesis 3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai menghasilkan nilai $t_{\text{statistik}}$ sebesar 5.699 dengan t_{tabel} sebesar 1.980. Karena $t_{\text{statistik}}$ lebih besar dari t_{tabel} , sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dapat diterima, hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi kinerja pegawai Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat Ki Hajar Dewantara. Koefisien jalur pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai bernilai 0,481 dengan arah positif, hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan budaya organisasi akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 48.1%.

Hipotesis 4. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai menghasilkan nilai $t_{\text{statistik}}$ sebesar 3,416 dengan dengan t_{tabel} sebesar 1.980. Karena $t_{\text{statistik}}$ lebih besar dari t_{tabel} , sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dapat diterima, hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi pegawai maka semakin tinggi kinerja pegawai Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat Ki Hajar Dewantara. Koefisien jalur pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai bernilai 0,288 dengan arah positif, hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan motivasi kerja akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 28,8%.

Hipotesis 4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai menghasilkan nilai $t_{\text{statistik}}$ sebesar 6,320 dengan t_{tabel} sebesar 1.980. Karena $t_{\text{statistik}}$ lebih besar dari t_{tabel} , sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dapat diterima, hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja

maka semakin tinggi kinerja pegawai Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat Ki Hajar Dewantara. Koefisien jalur pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai bernilai 0,532 dengan arah positif, hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 53,2%.

Hasil analisis pengaruh langsung, tidak langsung dan total, disajikan pada tabel berikut

Tabel 2. Pengaruh Antar Variabel Secara Langsung, Tidak Langsung dan Total

Pengaruh Antar Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui Kepuasan Kerja	Pengaruh Total
Budaya Organisasi → Kepuasan kerja	0,238	-	0,238
Motivasi Kerja → Kepuasan kerja	0,454	-	0,454
Budaya Organisasi → Kinerja Pegawai	0,481	$(0.238) \times (0.532) =$ 0.127	0,415
Motivasi kerja → Kinerja Pegawai	0,288	$(0.454) \times (0.532) =$ 0.246	0,534
Kepuasan kerja → Kinerja Pegawai	0,532	-	0,532

Sumber: Data Primer Diolah

Hipotesis 6. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan Tabel 2, diketahui bahwa berdasarkan hasil pengujian dengan uji t diperoleh bukti bahwa ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,238 dan ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien sebesar 0,532. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dan bersarnya koefisien pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebesar 0.127.

Hipotesis 7. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan Tabel 2, diketahui bahwa berdasarkan hasil pengujian dengan uji t diperoleh bukti bahwa ada pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,454 dan ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien sebesar 0,532. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dan bersarnya koefisien pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebesar 0.246

PEMBAHASAN

Budaya organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

Dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh signifikan tersebut memiliki nilai yang positif, yang artinya jika terjadi peningkatan kesesuaian pada budaya organisasi maka akan

meningkatkan kepuasan kerja. Dengan kata lain semakin tinggi budaya yang dikembangkan dalam organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat Ki Hajar Dewantara.

Untuk membangun budaya organisasi yang kuat membutuhkan suatu proses karena perubahan yang terjadi dalam organisasi menyangkut perubahan orang-orang yang berada dalam organisasi termasuk di dalamnya perbedaan persepsi, keinginan, sikap, dan perilaku. Kesesuaian antara karakteristik organisasi dengan keinginan karyawan harus dicapai yang mengarah pada tingkat kebersamaan yang tinggi. Dalam menyiapkan perubahan, karyawan diharapkan merasa aman dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya. Sehingga dengan demikian, karyawan akan bersedia menerima perubahan dengan tulus tanpa ada rasa takut atau terpaksa. Sejalan dengan hal tersebut, dapat dipahami bahwa budaya organisasi memiliki peran yang amat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja

Hasil ini sesuai dengan pendapat Schein (1991:122) yaitu “Budaya organisasi dapat menyebabkan kepuasan individual yang dimanifestasikan dalam bentuk pertemuan dan komunikasi antar pribadi yang efektif, keberhasilan sosialisasi individu, dan peningkatan produktivitas kerja”. Maksud dari pernyataan tersebut adalah Budaya Organisasi dirancang oleh perusahaan untuk memacu kinerja karyawan sehingga nantinya perusahaan akan memberikan penghargaan dan tujuannya adalah agar karyawan merasa puas akan pekerjaannya dan perusahaan tempat mereka bekerja.

Hasil ini menguatkan kajian yang dilakukan oleh Koesmono, T. (2005), Nurtjahjani dan Masreviastuti (2007), dan Usman, U. (2008) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai.

Motivasi kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja pegawai maka semakin tinggi kepuasan kerja pegawai Pusat kegiatan belajar Masyarakat Ki Hajar Dewantara. Hasil ini menunjukkan bahwa seorang pegawai yang bekerja dalam suatu lembaga/organisasi, tentu dilandasi dengan keinginan untuk mencukupi kebutuhannya, baik kebutuhan akan sandang, pangan, papan. Selain itu, mereka juga memerlukan pemenuhan kebutuhan akan rasa aman dalam bekerja, mendapatkan pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan, serta dapat mengaktualisasikan diri dalam lingkungan kerja.

Hal ini relevan dengan pendapat (Hasibuan, 2007), mengartikan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Menurut Luthan (2006) beberapa faktor utama yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja diantaranya pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, kondisi kerja yang kesemuanya itu ada di dalam pemberian motivasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Koesmono, T. (2005), Usman, U. (2008) dan Brahmasari dan Suprayetno (2008) membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai

Budaya organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Dari hasil analisis data dan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dijelaskan bahwa membangun budaya organisasi harus selalu berkesinambungan terutama berkenaan dengan upaya pencapaian tujuan organisasi. Menurut Robbins (2006), budaya perusahaan adalah sekumpulan sistem nilai yang diakui dan dianut bersama oleh semua anggotanya yang membedakan perusahaan yang satu dengan yang lainnya. Strategi perusahaan tidak akan terlepas dari budaya yang dimiliki perusahaan tersebut.

Upaya untuk mengembangkan budaya organisasi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan di Kabupaten Alor Nusa Tenggara Timur, pegawai hendaknya mampu melihat lingkungan organisasinya secara holistik, sehingga diperoleh kerangka kerja yang lebih luas guna memahami masalah-masalah yang sulit dan hubungan-hubungan yang kompleks di Pusat kegiatan belajar Masyarakat Ki Hajar Dewantara

Kota Malang Melalui pendalaman pemahamannya tentang budaya organisasi, maka pegawai akan lebih baik lagi dalam memberikan penajaman tentang nilai, keyakinan dan sikap yang penting guna meningkatkan stabilitas dan pemeliharaan lingkungan kerjanya.

Penajaman tentang nilai, keyakinan dan sikap yang harus diimplementasikan yaitu adanya kebebasan pegawai untuk berinovasi dalam melaksanakan pekerjaan, proses menyelesaikan pekerjaan yang rinci, berorientasi pada hasil lebih utama dalam menyelesaikan pekerjaan, memperhatikan komunikasi dengan individu-individu dalam institusi, adanya kerjasama kelompok/tim dalam menyelesaikan pekerjaan, adanya keagresifan kerja dan dalam menyelesaikan pekerjaan dibutuhkan kemampuan kerja. Mengimplementasikan nilai, keyakinan dan sikap secara baik akan memberikan kontribusi yang positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Charles, Hampden Turner (1992) menyatakan bahwa suatu budaya merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, dimana suatu budaya organisasi yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota organisasi mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi/ perusahaan itu. Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi.

Hasil temuan ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Sambasivan dan Johari (2003) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berkembang baik dan teratur dalam organisasi akan berpengaruh meningkatkan kinerja pegawai. Nurjanah (2008) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Biro lingkup Sekretariat Jenderal Departemen Pertanian.

Motivasi kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja pegawai maka semakin tinggi kinerja pegawai tersebut. Tingginya hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya karena faktor pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi, dimana motivasi tersebut terbentuk karena pegawai memiliki kebutuhan-kebutuhan dan kepentingan-kepentingan yang dipenuhinya. Hal ini menjadi pendorong baginya untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan di dalam suatu organisasi, dengan harapan kebutuhan dan kepentingan individualnya dapat diwujudkan, dan sebaliknya kegiatan yang dilakukan dapat memberikan manfaat kepada organisasi.

Motivasi kerja yang mampu membrikan kontribusi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan di Kabupaten Alor Nusa Tenggara Timur berkaitan dengan terpenuhinya kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), kebutuhan rasa aman (*security needs*), kebutuhan sosial (*social needs*), kebutuhan penghargaan (*esteem needs*) dan kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*).

Hasil kajian ini mendukung kajian yang dilakukan oleh Devi, Eva (2009) menyimpulkan bahwa hubungan antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan tidak signifikan positif, seperti yang dihipotesiskan dari awal pembahasan. Sedangkan variabel kepuasan kerja dan motivasi, menunjukkan pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Permana, Fahmi (2009) menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan non medis. Kemudian motivasi ekstrinsik berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan non medis, dan ternyata pemimpin mempunyai pengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Arshadi (2010) menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan mempunyai peranan utama dalam proses dukungan otonomi terhadap motivasi dan kepuasan kerja. Dengan demikian ketika manajer

memperhatikan kebutuhan bawahan mereka, mereka harus mampu memberikan kondisi yang memungkinkan pemenuhan kebutuhan sehingga memberikan hasil kerja positif.

Kepuasan kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Hasil penelitian menunjukkan variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Pusat kegiatan belajar Masyarakat Ki Hajar Dewantara Kota Malang Kajian ini dapat diinterpretasikan bahwa tingginya hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya karena faktor kepuasan. Menurut As'ad (1995: 104) pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, dan sebaliknya. Sedangkan menurut Armstrong (1998: 97) bahwa seorang karyawan yang tidak puas atas pekerjaannya dapat dimotivasi bekerja lebih baik lagi untuk memperbaiki dirinya.

Hasil kajian ini mendukung kajian yang dikemukakan oleh Morris and Robert (1994) dalam penelitiannya menemukan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara variabel kinerja dengan kepuasan kerja individu Crossman dan Bassem (2003) menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai. Artinya bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan korelasi yang kuat terhadap peningkatan kinerja pegawai. Semakin puas karyawan dalam bekerja, maka semakin meningkat kerjanya.

Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

Hasil kajian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain tingginya kinerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya karena nilai-nilai yang dikembangkan dalam budaya organisasi, dimana nilai-nilai budaya kebebasan pegawai untuk berinovasi, proses menyelesaikan pekerjaan yang rinci, berorientasi pada hasil, memperhatikan komunikasi dengan individu-individu, adanya kerjasama kelompok/tim, adanya keagresifan kerja dan dalam menyelesaikan pekerjaan dibutuhkan kemampuan kerja.

Kondisi tersebut akan berdampak pada kepuasan kerja pegawai dimana, pegawai memiliki kepuasan terhadap atasan, promosi, pekerjaan itu sendiri dan puas dengan rekan sekerja. Dengan kepuasan kerja, maka akan meningkatkan kinerja seseorang baik dari sisi sikap maupun dari hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang nantinya akan berdampak pada kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan di Kabupaten Alor Nusa Tenggara Timur dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari segi sikap yaitu memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan, mampu bekerjasama dengan rekan kerja, memiliki semangat kerja yang tinggi, dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Dari segi kuantitas yaitu jumlah pekerjaan yang di selesaikan sudah sesuai dengan diskripsi kerja, dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan kapasitas yang diberikan organisasi, dan beban kerja yang diberikan oleh organisasi sesuai dengan kemampuan. Sedangkan dari segi kualitas yaitu pegawai selalu menyelesaikan pekerjaan dengan rapi dan teliti serta mampu menyelesaikan pekerjaan lebih banyak dari standar yang telah ditetapkan.

Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Hasil kajian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Artinya tingginya hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai

oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya karena terpenuhinya kebutuhan. Berkaitan dengan motivasi ekstrinsik yang mampu meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan di Kabupaten Alor Nusa Tenggara Timur, yaitu dalam melaksanakan pekerjaan pegawai perlu mendapatkan dukungan dari sesama rekan kerja, ditempat bekerja memiliki fasilitas yang memadai, memiliki ruang kerja yang nyaman, adanya jaminan sosial yang sesuai dengan kebutuhan dan besarnya gaji sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.

Sedangkan berkaitan dengan motivasi intrinsik yang mampu meningkatkan kinerja pegawai, yaitu berkaitan dengan keterlibatan pegawai dalam melaksanakan tanggung jawab, adanya penghargaan apabila mendapatkan prestasi, pekerjaan yang sudah sesuai dengan Tugas Pokok dan Fungsi yang diberikan dan adanya peluang yang sama dengan rekan kerja untuk mendapatkan promosi jabatan. Kondisi tersebut akan berdampak pada kepuasan kerja pegawai terhadap terhadap atasan, promosi, pekerjaan itu sendiri dan puas dengan rekan sekerja.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil analisis data serta pembahasannya yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka temuan penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan di Kabupaten Alor Nusa Tenggara Timur dipersepsikan baik, sedangkan indikator kemampuan memiliki peran besar dalam membentuk variabel budaya organisasi. Motivasi kerja yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan direspon setuju oleh pegawai, sedangkan indikator kebutuhan fisiologis memiliki peran besar dalam membentuk motivasi kerja. Kepuasan kerja pegawai dipersepsikan baik, sedangkan kepuasan dengan rekan sekerja memiliki peran besar dalam membentuk variabel kepuasan kerja dan kinerja pegawai di lingkungan kerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan di Kabupaten Alor Nusa Tenggara Timur menunjukkan hasil yang baik, sedangkan indikator kualitas kerja memiliki peran besar dalam membentuk variabel kinerja pegawai .
2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja pegawai terhadap Pusat kegiatan belajar Masyarakat Ki Hajar Dewantara Kota Malang
3. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi pegawai maka semakin tinggi kepuasan kerja pegawai pada Pusat kegiatan belajar Masyarakat Ki Hajar Dewantara Kota Malang
4. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi kinerja pegawai Pusat kegiatan belajar Masyarakat Ki Hajar Dewantara Kota Malang
5. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi pegawai maka semakin tinggi kinerja pegawai Pusat kegiatan belajar Masyarakat Ki Hajar Dewantara Kota Malang.
6. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja pegawai maka semakin tinggi kinerja pegawai Pusat kegiatan belajar Masyarakat Ki Hajar Dewantara Kota Malang
7. Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. artinya budaya yang dikembangkan secara baik memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja dan memiliki dampak pada peningkatan kinerja pegawai

Saran

Sesuai dengan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah disampaikan sebelumnya, maka dapat diberikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Institusi perlu menciptakan budaya organisasi yang baik yang teraplikasi dari budaya organisasi lebih menekankan pada adanya kemampuan penyelesaian pekerjaan
2. Pegawai perlu dimotivasi lagi melalui kebijakan-kebijakan yang diputuskan seperti menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, menyediakan fasilitas serta sarana dan prasarana yang menunjang, dan lebih memperhatikan bentuk penghargaan bagi para pegawainya.
3. Penelitian selanjutnya perlu melakukan kajian terhadap variable-variabel yang belum termuat dalam penelitian ini, seperti gaya kepemimpinan maupun komitmen organisasi, sehingga akan menghasilkan kajian yang lebih sempurna.

DAFTAR PUSTAKA

- Bernadin, H. John and Joyce E.A Russel. 1993. *Human Resources Strategy*. McGraw Hill Inc, Singapore.
- Brahmasari dan Suprayetno. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol. 10, No. 2, hal. 124-135.
- Cheki, Y., 1996. *Budaya Perusahaan Cing*. Manajemen Usahawan Indonesia. No. 07 Th XXV.
- Crossman, Alf, dan Abou Zakki, Bassem. 2003. Job satisfaction and Employee Performance Of Lebanese Banking Staff. *Journal Of Managerial Psychology*, 8 (4): 368-376
- Davis, Keith and Newstrom H. 1996. *Organisational Behavior: Perilaku Organisasi*. Terjemahan Agus Dharma, Jilid I, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Dessler, Gary. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 2, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Ekaningsih, 2012. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dengan Persepsi Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Surakarta). *Jurnal Socioscientia*, Volume 4, Nomor 1.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Edisi Kedua, Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghazanfar, F. Shuai Chuanmin, Muhammad Mahroof Khan and Mohsin Bashir. 2011. A Study of Relationship between Satisfaction with Compensation and Work Motivation. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 1
- Jandeska, Kathryn and Maria L Kraimer, 2005, Womens Perceptions of Organizational Culture, Work Attitudes, and Role Modelling Behaviors, *Journal of Managerial Issues*, Vol. XVII, Number 4, Winter, 2005
- Koesmono, T. 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, 171-188
- Luthan, Fred. 1998. *Organization Behaviour*, 7th Edition, New York: McGraw Hill Book Company.
- Mangkuprawira, Sjafri. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Mathis, R. L., & J.H. Jackson, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, buku 1 dan buku 2, Terjemahan, Jakarta, Salemba Empat
- Mc Nesse-Smith, D, 1996, Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Hospital & Health Services Administration*, 41:2, pp.160-175, summer
- Mondy, R. Wayne; Noe, Robert M. 2005. *Human Resources Management*. International Edition. South Western Publishing:Ohio.
- Morris, Dwight R. dan Robbert E. Niebuhr. 1994. Attribution Influences on The Job Performance-Job Satisfaction Relationship, *Journal of Organization Behavior*, 27 (2): 424-431.
- Nimran, Umar.,1996. *Perilaku Organisasi*: Citra Media

- Nurjanah. 2008. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Studi Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian. *Tesis*. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Nurtjahjani dan Masreviastuti. 2007. Analisa Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Pengaruhnya pada Kinerja Karyawan (Studi Pada Lembaga Perbankan Syariah Di Malang). *Arthavidya, Tahun 8, Nomor 1*
- Pangestuti, A. 2009. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi pada PT. Terminal Peti Kemas Surabaya. *Tesis*. Universitas Brawijaya, Malang.
- Prawirosentono., 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P., 2006. *Perilaku Organisasi*, Jilid I, PT.Prenhallindo, Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka, Jakarta.
- Rozikin. Z, 2008. Analisis Pengaruh Karakteristik Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Aplikasi Manajemen, Volume 6, Nomor 1*.
- Sambasivan, Md Zabid Abdul Rashid Murali dan Juliana Johari. 2003. The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance, *Journal of Management Development*, Vol.22, No. 8.
- Schein, Edgar.H, 1996, *How Culture Forms, Develops and Changes*, Denpasar.
- Singarimbun, M & Sofian, E. 2005. *Metode Penelitian Survey*. LP3ES. Jakarta.
- Sugiono. 2006. *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta, Bandung:
- Suprayitno dan Sukir. 2007. Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia* ,Vol. 2 No. 1, hal. 23 – 34
- Usman, U. 2008. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan Industri Rokok di JawaTimur. *Jurnal Aplikasi Manajemen, Volume 7, Nomor 3*.
- Wheelen, T. L., J. D. Hunger. 1996. *Strategic Management and Business Policy*, 5th ed., Addison-Wesley, Reading, MA.
- Widjaja, A.W. 2006. *Peranan Motivasi dalam Kepegawaian*. Pressindo, Jakarta