

# **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan PT. Entrepreneur Independent Bank (EIB) Indonesia Surabaya)**

**Trias Waliningsuci, M.Ai Musadieg, Djamhur Hamid**  
Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang  
Email: [triassuci@gmail.com](mailto:triassuci@gmail.com)

## **ABSTRACT**

*The objective is to analyze the influence of organizational culture on employee job satisfaction at PT. Entrepreneur Independent Bank Surabaya, to analyze the influence of leadership style on job satisfaction of employees, to analyze the effect of job satisfaction on employee performance, to analyze the influence of organizational culture on employee performance, to analyze the influence of leadership style on the performance of employees. The type of this research use explanatory research with a quantitative approach. The sample in this research amount to 87 employees and the sample use random sampling. This analysis using path analysis (path analysis) shows that organizational culture variables ( $X_1$ ) has a direct and significant effect on job satisfaction variables ( $Y_1$ ) with a path coefficient of 0.305. Leadership style variable ( $X_2$ ) has a direct and significant effect on job satisfaction ( $Y_1$ ) with a path coefficient of 0.249. Job satisfaction variable ( $Y_1$ ) has a direct and significant effect on employee performance ( $Y_2$ ) with a path coefficient of 0,472. Organizational culture variable ( $X_1$ ) has a direct and significant effect on employee performance ( $Y_2$ ) with a path coefficient of 0,449. Leadership style variable ( $X_2$ ) has a direct and insignificant on employee performance ( $Y_2$ ) with a path coefficient of 0,138.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Leadership Style, Job Satisfaction, Employee Performance.*

## **ABSTRAK**

Dalam penelitian ini, tujuan utamanya adalah pengaruh analisis budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Entrepreneur Independent Bank Surabaya, pengaruh analisis gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada karyawan, pengaruh analisis kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan, pengaruh analisis budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan, pengaruh analisis gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada karyawan. Penelitian penjelasan (explanatory research) dan kuantitatif. Sampel acak 87 karyawan. Path analysis menunjukkan pengaruh signifikan dan langsung variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) terhadap variabel kepuasan kerja ( $Y_1$ ) nilai koefisien path sebesar 0,305. Pengaruh langsung dan signifikan variabel gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ) nilai koefisien path sebesar 0,249. Pengaruh langsung dan signifikan variabel kepuasan kerja ( $Y_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) nilai koefisien path sebesar 0,472. Pengaruh langsung dan signifikan variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y_2$ ) nilai koefisien sebesar 0,449. Pengaruh tidak signifikan dan langsung variabel gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y_2$ ) nilai koefisien sebesar 0,138.

**Kata kunci:** *Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan*

## PENDAHULUAN

Gaya seorang manajer dalam memimpin bawahannya mempunyai dampak yang signifikan terhadap sikap dan kinerja karyawan. Karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan, hal ini dipengaruhi oleh efektifitas pemimpin. Bagi karyawan agar bekerja sesuai dengan program, maka sangat besar peran seorang pemimpin. Oleh karena itu, seorang pemimpin dalam membangkitkan kinerja karyawan adalah hal utama yang perlu diperhatikan.

Masalah yang timbul yaitu bagaimana karyawan diarahkan supaya dapat menghasilkan kinerja yang optimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Banyak hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Untuk itu, perusahaan harus berusaha menjamin agar faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan dapat dipenuhi secara maksimal.

EIB Indonesia merupakan nama *agency* usaha dagang jasa perantara properti yang didirikan sejak tahun 2010. EIB Indonesia adalah penyedia layanan jasa jual beli properti dengan dua konsep bisnis yang berbeda, yaitu *property primary* dan *property secondary*. Pemilik EIB menggunakan nama Bank dalam perusahaannya karena Bank diartikan sebagai sekumpulan usaha menjadi satu kesatuan manajemen dalam hal ini manajemen jasa perantara properti.

Tujuan penelitian antara lain pengaruh kepuasan kerja yang dianalisis oleh budaya organisasi, pengaruh kepuasan kerja yang dianalisis oleh gaya kepemimpinan, pengaruh kinerja karyawan yang dianalisis oleh kepuasan kerja, pengaruh kinerja karyawan yang dianalisis oleh budaya organisasi, pengaruh kinerja karyawan yang dianalisis oleh gaya kepemimpinan.

## LATAR BELAKANG TEORI DAN HIPOTESIS

### *Budaya Organisasi*

Budaya organisasi memiliki beberapa fungsi, yaitu menetapkan tapal batas, memberikan rasa identitas pada anggota organisasi.

Karakteristik budaya organisasi tersebut merupakan nilai-nilai yang menjadi pedoman para karyawan dalam perilaku kerja mereka. Para karyawan dituntut untuk lebih inovatif,

mengambil resiko, memperhatikan rincian pekerjaan dan berorientasi pada pencapaian hasil. Pihak manajemen dalam dalam membuat keputusan harus memperhatikan kepentingan para karyawan dan kerjasama tim. Seluruh anggota organisasi dituntut untuk bersikap dinamis dalam mencapai pertumbuhan tanpa mengabaikan perlunya stabilitas dalam pekerjaan.

Budaya organisasi memiliki peranan penting dalam menjaga stabilitas sistem sosial karena mampu membentuk sikap dan perilaku karyawan. Budaya organisasi dengan ini juga meningkatkan para karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi sehingga disamping menggambarkan identitas organisasi, budaya organisasi juga memberikan batasan nilai-nilai organisasi yang dimiliki yang berbeda dengan budaya organisasi yang lain.

### *Gaya Kepemimpinan*

Gaya kepemimpinan menurut Davis (1985) adalah *pattern of over all leader acts as perceived by employees* ( Pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh para pegawainya). Seorang pemimpin adalah seseorang yang dengan antusias memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain demi mencapai tujuan organisasi. Sangat mungkin organisasi tersebut bias untuk mencapai sasarannya apabila manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik. Oleh karena itu pemimpin yang efektif, yang memiliki kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya adalah pemimpin yang dibutuhkan oleh organisasi.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang di pakai seseorang saat orang tersebut berusaha mempengaruhi orang lain dengan berbagai kelebihan dan kelemahan. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai dengan kemampuan dan kepribadiannya (Marzuki, 2002).

Menurut As'ad (1991), ada enam tipe gaya kepemimpinan yang diakui keberadaannya secara luas, yaitu (1) Tipe otokratik adalah seseorang yang sangat egois dengan menunjukkan sikap yang menonjolkan "keakuannya". (2) Tipe karismatik adalah tipe yang memiliki daya tarik, kekuatan energi, dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain sehingga ia

mempunyai pengawal-pengawal yang bisa dipercaya serta pengikut yang sangat besar jumlahnya. (3) Tipe Paternalistik atau Maternalistik adalah kepemimpinan dengan sifat kebapakan atau keibuan. (4) Tipe Militeristik, tipe ini mirip dengan tipe kepemimpinan otoriter. (5) Tipe Demokratis, selalu bertitik tolak bahwa manusia adalah makhluk termulia di dunia sehingga selalu menggerakkan bawahan (6) Tipe *Laissez Faire*, tipe ini bersifat *permisif*.

**Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja biasanya hanya melukiskan suatu rata-rata hasil dari perbandingan beberapa keadaan pada suatu saat tertentu. Yang paling baik adalah bahwa suatu saat tertentu seorang pekerja merasa lebih puas dengan suatu segi dari pekerjaannya daripada saat yang lain.

Wexley dan Yukl (1988) berpendapat bahwa *General job satisfaction is an attitude toward work that is based on the evaluation of the different aspects of each employee. Attitudes towards work will describe the sense of like or dislike the job as well as expectations regarding future experience* (Kepuasan kerja secara global merupakan perilaku terhadap pekerjaan yang didasarkan pada evaluasi terhadap aspek-aspek yang berbeda bagi setiap karyawan. Perilaku seseorang terhadap pekerjaannya tersebut akan men deskripsikan rasa senang atau tidak senang dalam pekerjaan serta harapan mengenai pengalaman dimasa depan).

Lanjut menurut Mas'ud (2004), terdapat lima faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji atau upah, kesempatan untuk dipromosikan, supervisi (pengawasan), dukungan rekan kerja.

**Kinerja Karyawan**

Menurut As'ad (1995) kinerja karyawan merupakan kesuksesan seseorang didalam melakukan suatu pekerjaan yang dipengaruhi oleh karyawan sendiri maupun kelompok. Menurut Mathis dan Jackson (2004) *“There are three main factors influencing how individuals existing works: (1) the individual's ability to perform the job,(2) the level of effort expended and, (3) support organization. Individual performance increased to a level where there are three components in the self-employees but the*

*performance will be reduced If any of these factors reduced or no”* (Terdapat tiga faktor utama mempengaruhi bagaimana individu yang ada bekerja yaitu (1) Pekerjaan individual yang mampu dilakukan, (2) Pencurahan tingkat usaha dan, (3) Dukungan dari organisasi).

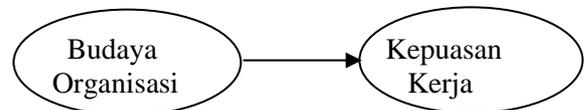
Mathis dan Jackson (2009:378) mengemukakan bahwa kinerja dapat diindikasi atau diukur melalui kuantitas, kualitas, jangka waktu dan kehadiran di tempat kerja.

**Kerangka Konsep dan Hipotesis Penelitian**

Kajian teori dan empiris yang telah dipaparkan pada bab II, menjelaskan bahwa penelitian ini akan mengkaji dua variabel yang mempengaruhi kepuasana kerja dan kinerja karyawan yaitu budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Kerangka konseptual penelitian ini menggambarkan pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan seperti yang dijelaskan dalam bab II.

**Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja semakin tinggi disebabkan oleh semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut.

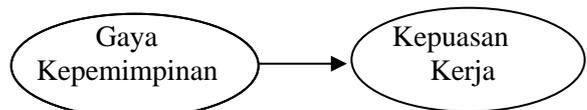


**Gambar 1 Hubungan Budaya organisasi dengan kepuasan kerja**

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan akan meningkatkan jika terlaksana budaya organisasi yang baik.

**Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja**

Siagian (1995) menyatakan kualitas kepemimpinan yang menyatu pada diri orang yang menduduki posisi sebagai pemimpin di dalam organisasi menentukan keberhasilan atau kegagalan dialami sebagian besar organisasi.



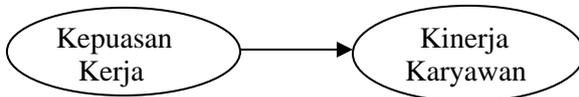
**Gambar 2 Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan kepuasan kerja**

Terdapat suatu kesimpulan dari dua pengertian tentang gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja bahwa jika menerapkan gaya kepemimpinan dengan tepat mengarahkan tujuan organisasi dengan aspek-aspek / tujuan yang diharapkan individu atas pekerjaannya akan mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja.

Penulis menyimpulkan bahwa semakin tingginya kepuasan kerja karyawan akan disesuaikan kepada penerapan gaya kepemimpinan.

### **Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan**

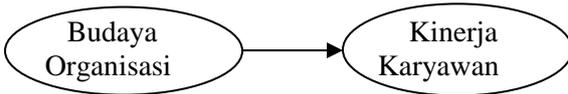
Nurtjahjani dan Masreviastuti (2007) mengatakan bahwa kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan terdapat pengaruh yang signifikan dan positif.



**Gambar 3 Hubungan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan**

### **Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan**

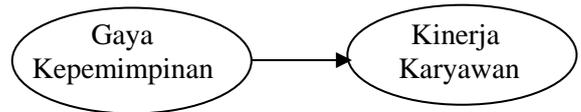
Rivai (2004) menyatakan bahwa budaya organisasi yang semakin baik akan membuat kinerja yang semakin tinggi begitu pula sebaliknya.



**Gambar 4 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi mengacu kepada sistem makna yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain yang mampu memacu menuju kearah yang lebih baik (Robbins, 2006).

### **Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan**

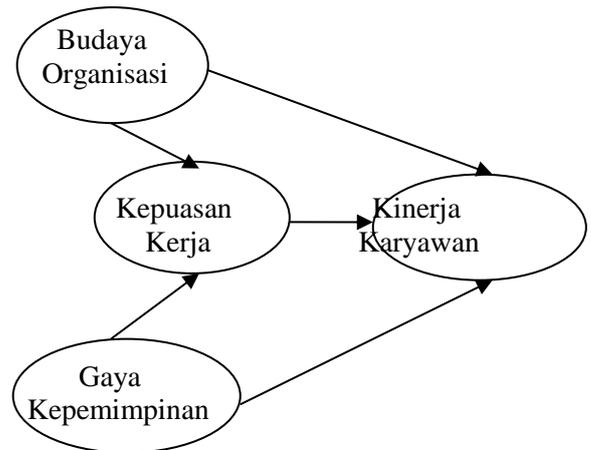


**Gambar 5 Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan**

Manajemen sumber daya manusia yang dikaitkan dengan para karyawan yang berada dalam kewenangannya termasuk tanggung jawab dalam seluruh proses yang dimiliki oleh setiap manajer atau pimpinan organisasi tertentu.

### **Model Konsep Penelitian**

Dari dasar teori dan kajian empirik yang dijelaskan di depan maka dapat dirumuskan kerangka konsep penelitian tentang Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan disajikan pada Gambar sebagai berikut:

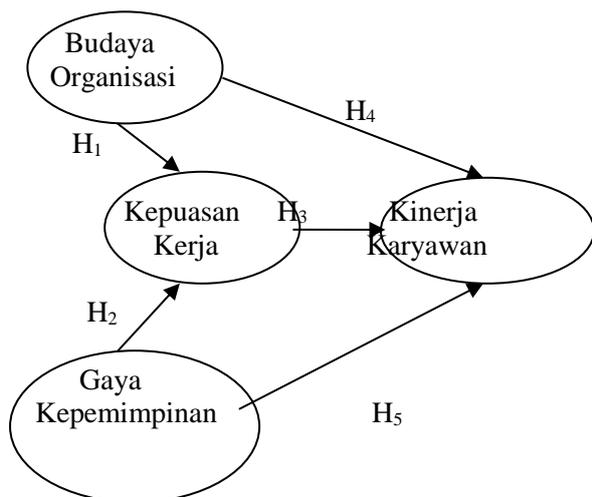


**Gambar 6 Model Konsep Penelitian**

Pada gambar di atas dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka akan semakin tinggi kepuasannya. Kemudian semakin sesuai penerapan gaya kepemimpinan maka akan semakin tinggi kepuasan kerja karyawannya. Kepuasan kerja mengakibatkan adanya kinerja karyawan yang baik, maka apabila kepuasan kerja meningkat maka kinerja karyawan juga meningkat.

## Model Hipotesis Penelitian

Model hipotesis dalam penelitian ini:



Gambar 7 Model Hipotesis Penelitian

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode ini menekankan pada pengujian teori melalui pengukuran variabel penelitian dengan menggunakan prosedur statistika.

Penelitian ini bersifat *deskriptif* yang bertujuan untuk memperoleh deskripsi tentang ciri-ciri variabel Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan marketing *associate* PT. Entrepreneur Independent Bank (EIB) Surabaya.

Dilihat dari permasalahan yang diteliti, jenis penelitian ini merupakan penelitian kausalitas (*causal analysis*), yang bertujuan untuk menganalisis hubungan dan pengaruh sebab-akibat antara dua atau lebih variabel, melalui pengujian hipotesis (Sekaran, 2007), sehingga harus ada variabel independen atau variabel bebas (variabel yang mempengaruhi) dan variabel dependen atau variabel terikat (variabel yang dipengaruhi). Apabila untuk data yang sama, peneliti menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis, maka penelitian tersebut merupakan penelitian penjelasan atau disebut juga *explanatory research* (Singarimbun dalam Effendi dan Tukiran (Ed), 2012).

Teknik analisis yang digunakan untuk menguji eksistensi variabel antara terhadap hubungan antara variabel X dan variabel Y adalah pengertian dari analisis jalur (*path analysis*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini pengkonsepkan variabel adalah sebagai berikut :

a) Variabel bebas yang terdiri dari :

1. Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>)

Indikator dari Budaya Organisasi yaitu :

a. Profesionalisme karyawan

Dengan item yaitu berani mengambil resiko dan bertanggung jawab; perlakuan organisasi terhadap prestasi karyawan

b. Jarak dari manajemen

Dengan item yaitu kelancaran dari atasan/pimpinan ke bawahan/karyawan

c. Sikap terbuka

Dengan item yaitu kesempatan karyawan untuk menyampaikan ide; proses komunikasi dalam organisasi

d. Keteraturan karyawan

Dengan item yaitu kerapian dan kebersihan dalam pelayanan; menjaga kedisiplinan dalam bekerja

e. Rasa tidak curiga kepada rekan kerja.

Dengan item yaitu kepercayaan terhadap sesama rekan kerja; kelompok kerja yang saling mendukung.

f. Integritas karyawan.

Dengan item yaitu setiap karyawan memahami tujuan dan sasaran yang ingin dicapai; saling membantu jika terdapat kesulitan dalam bekerja.

2. Gaya Kepemimpinan (X<sub>2</sub>)

Indikator dari Gaya Kepemimpinan yaitu :

a. *Directive*

Dengan item yaitu memberi pengarahan kepada anak buah; bertindak sesuai peraturan organisasi.

b. *Supportive*

Dengan item yaitu memuji dan menghargai; memperhatikan secara pribadi; dan memberikan bantuan kepada yang bekerja keras.

c. *Participative*

- Dengan item yaitu berkonsultasi dengan anak buah; dan memperlakukan anak buah secara adil.
- d. Orientasi prestasi
 

Dengan item yaitu pekerjaan selesai tepat waktu; dan disiplin dalam menjalankan tugas.
- b) Variabel terikat yang terdiri dari :
1. Kepuasan Kerja ( $Y_1$ )
 

Indikator dari kepuasan kerja yaitu:

    - a. Pekerjaan itu sendiri
 

Dengan item yaitu puas karena pekerjaan sangat menarik; puas karena pekerjaan sangat menantang; puas dengan nilai dari pekerjaan yang dikerjakan sekarang; dan puas karena pekerjaan ini memiliki perkembangan karir.
    - b. Gaji atau upah
 

Dengan item yaitu kesesuaian pemberian gaji; dan ketepatan waktu pemberian gaji.
    - c. Kesempatan untuk dipromosikan.
 

Dengan item yaitu puas karena mendapatkan kesempatan untuk berprestasi; dan puas karena promosi berdasarkan kinerja.
    - d. Supervisi
 

Dengan item yaitu puas mendapatkan perlakuan yang adil ditempat kerja; puas karena mendapatkan kebebasan dalam melakukan pekerjaan; puas karena diberi kesempatan untuk berpartisipasi; puas karena pimpinan memberikan dukungan nasehat dan bantuan; serta puas karena pimpinan peduli terhadap bawahan.
    - e. Dukungan rekan kerja
 

Dengan item yaitu puas dalam hal berelasi dengan rekan kerja; puas karena rekan kerja sangat kooperatif; dan puas karena mendapat dukungan dari rekan kerja
  2. Kinerja karyawan ( $Y_2$ )
 

Indikator dari Kinerja karyawan yaitu:

    - a. Kualitas kerja
 

Dengan item yaitu mutu atau kualitas; ketelitian memelihara peralatan kantor; ketelitian

menyelesaikan pekerjaan; kecepatan merespon keluhan; dan kecepatan menyelesaikan tugas.

- b. Kuantitas kerja
 

Dengan item yaitu jumlah tugas yang terselesaikan; pelaksanaan pencatatan dan pelaporan; pemeliharaan kebersihan ruang kerja; penyusunan rencana kerja sebelum melakukan tugas; pekerjaan pokok dapat diselesaikan sesuai standar kuantitas (jumlah) yang ditetapkan organisasi.
- c. Ketepatan waktu kerja
 

Dengan item yaitu kesediaan lembur mengejar target pekerjaan; pekerjaan diselesaikan tepat waktu; mengikuti pertemuan berkala yang diadakan; datang kerja tepat waktu; hasil pekerjaan dengan alokasi waktu yang telah ditetapkan; dan efektif memanfaatkan waktu.
- d. Kehadiran
 

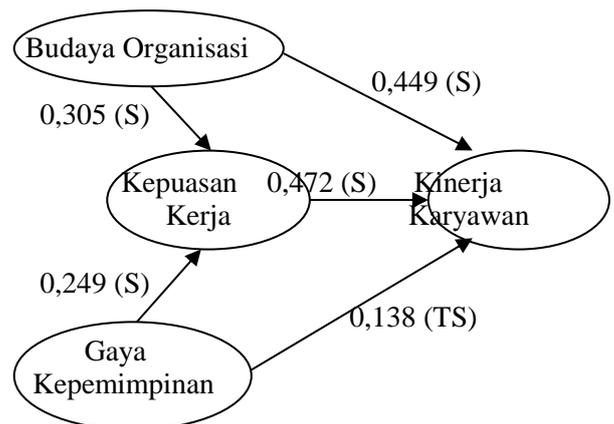
Dengan item yaitu disiplin waktu dan kehadiran di tempat kerja.

### Perhitungan Analisis Path

Adapun hasil analisis hipotesis tertuang sebagai berikut :

#### Diagram Jalur

Lebih jelasnya hasil analisis jalur dapat disajikan pada gambar berikut :



**Gambar 8 Perhitungan Analisis Path**

### KESIMPULAN DAN SARAN

Pengaruh langsung antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh langsung dari budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan

kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Kemudian pengaruh tidak langsung terdapat pada budaya organisasi terhadap gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja. Selanjutnya budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan adalah untuk pengaruh total pada penelitian ini.

Sebaiknya pimpinan harus cukup jeli dalam memilih gaya kepemimpinan. Pada situasi dan obyek tertentu, gaya kepemimpinan bisa saja akan berubah. Pimpinan dapat menggunakan salah satu atau kombinasi dari empat gaya kepemimpinan untuk mempengaruhi persepsi para karyawan dan mampu memberikan motivasi kepada karyawan tentang kejelasan-kejelasan tugasnya, mencapai tujuan, komitmen karyawan dari pelaksanaan efektif.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rashid, M.Z. M Sumbasiun & J. Johan. 2003. *The Influence of Cooperate Culture and Organizational Commitment on Performance*. Journal of Management Development
- Arep, Ishak. Tanjung, Hendri, 2004. *Manajemen Motivasi*. PT. Grasindo, Jakarta
- As'ad, Mohammad. 1991. *Kepemimpinan Effektif dalam Perusahaan, Suatu Pendekatan Psikologis*. Edisi Kedua. Liberty. Yogyakarta
- Atwood, Tom, 1990. *Coorporate Culture: For or Against You*. Management Accounting
- Augusty, Ferdinand, 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang
- Baker G.A. 1992. *Cultural Leadership: Inside America's Community College*. Washington DC: American Association of Community and Junior Colleges
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1994. *Improving Organizational Effectiveness: Through Transformasional Leadership*. London: Sage Publications, Inc
- Bass, Bernard M and Bruce J. Avolio. 1993. *Transformational Leadership and Organizational Culture*. PAQ Spring
- Biswas, Soumendu. 2009. *Organization Culture & Transformational Leadership as Predictors of Employee Performance*. The Indian Journal of Industrial Relations. Vol.44, No.4, April
- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno. 2008. *Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia*. Jurnal Manajemen Kewirausahaan. Vol.10, No.2 September
- Byars, 1984. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset. Yogyakarta.
- Chang, S.C dan Ming-Sing Lee. 2007. *A Study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organizational and employees job satisfaction*. The learning Organization, Vol.14, No.2
- Chen, L.Y. 2004. *Examining the effect of organizational culture and leadership behaviors on organizational commitment job satisfactions and job performance at small and middle-sized firms of twins*. Journal of American Academy of Business Cambridge. September. pp.432-438
- Cherrington and David, J. 1994. *The Management of Human Resource, 2<sup>nd</sup> Edition*. New York. Prentice Hall Inc. Eaglewood Clifts
- Church, Allen, H. 1997. *Managerial Behavior and Work Group Climate as Predictor of Employee Outcomes*. Human Business Development Quantity. Vol. 6
- Crossman and Abou Zaki. 2003. *Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff*. Human Business of Managerial Psychology, Vol.4.No.2

- Denison and Misara, 1995. *Toward of Organizational Culture and Effectiveness*. Organization Science, Vol.6.No.2. March-April
- Dessler, Garry. 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Prehalindo, Jakarta
- Fraser, T.M. 1985. *Stress dan Kepuasan kerja*. PT.Pustaka Binaman Pressindo
- Ghozali, Imam.2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit UNDIP. Semarang
- Gibson, James L. John M Ivancevich, James H, H. Donnel. 1982. *Organization, Behavior, Structure, Processes*, 4<sup>th</sup> Edition. Richard D Irwin. Inc
- Hasan, Iqbal. 2002. *Pokok-Pokok Materi Statistik 2 (Statistik Inferensif)*. Bumi Aksara. Jakarta
- Hasibuan, Melayu SP. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Bumi Aksara. Jakarta
- Hofstede, G, N. Bram Denise, Geert .S. 2003. *Measuring Organizational Culture: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*. Administrative Science Quarterly
- Hofstede, G. 1990. *Cultures and Organization: Software of the Mind*. McGraw Hill Book Company. London.
- Humpreys, J.H. 2002. *Transformational Leader Behavior, Proximity and Successful Service Marketing*. Journal of Service Marketing. Vol.16.No.6
- Kartini, K. 1994. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Kasper, Hans. 2002. *Culture of Leadership in Market-Oriented Service Organization*. European Journal of Marketing. Vol.36.No.9
- Keniku, Athena dan Maria Simosi. 2006. *Organizational Culture and Transformational Leadership as Predictors of Business Unit Performance*. Journal of Managerial Psychology. Vol.21. No.6. 2006
- Killman, R.H, Mary J Saxton, Roy Serpa. 1986. *Issues in Understanding and Changing Culture*. California Management Review. Col. XXVIII, No.2
- Koesmono. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur*. Journal Manajemen dan Kewirausahaan. Vol.7.No.2. September.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinichi. 2005. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta
- Likert, Rensis. 1986. *Organisasi Manusia: Nilai dan Manajemen (Terjemahan)*. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Lodge. B dan C. Derek. 1993. *Organizational Behaviour and Design*. Terjemahan Sularso Tjiptowardoyo, Gramedia, Jakarta.
- Lok, Peter dan John Crawford. 2004. *The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment (cross-national comparison)*. Journal of Management Development. Vol.23.No.4. September
- Lumbanraja, Prihatin. 2009. *Pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi (Studi pada pemerintah daerah Provinsi Sumatera Utara)*. Jurnal Aplikasi Manajemen. Vol.7. No.2
- Lund, Daulatram, B. 2003. *Organizational Culture and Job Satisfaction*. Journal of Business and industrial Marketing. Vol.18. No.3
- Luthan, Fred. 2005. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10, Penerbit Andi. Yogyakarta

- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu, Dr. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung. PT. Refika Aditama
- Marzuki, Sukarno. 2002. *Analisis Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Account Officer: Studi Empirik pada Kancah BRI Wilayah Jatim*. Tesis. Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro". (Tidak dipublikasikan)
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survey Diagnosis Organizational*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Mathis, Robert dan Jackson, John H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 2 Jilid 2. Salemba Empat. Jakarta
- McNeese, Donna and Smith. 1995. *Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment*. Journal of Psychology University of California. Los Angeles
- Morrison, Kimberly. 1997. *How Franchise Job Satisfaction and Personality Affect Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relations, and Intention to Remain*. Journal of Small Business Management. Vol.35. No.3
- Munandar, Asher Sunyato. 2008. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Penerbit Universitas Indonesia (UI Press)
- Nurtjahjani, Fullchis dan Masreviastuti. 2007. *Analisa Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Pengaruh pada Kinerja Karyawan Lembaga Perbankan Syariah di Malang*. Arthavidya. Tahun 8. No.1. Februari
- O'Reilly III C.A. Chatman J. Caldwell D.F. 1991. *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assesing Person-Organizational Fit*. Academy of Management Journal. Vol.13. May
- Ostroff, Chori. 1992. *The Relationship Between Satisfaction, Attitude, and Performance An Organizational Level Analysis*. Journal of Applied Psychology. Vol.77. No.6
- Prabowo, Trisno. 2005. *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi melalui Keadilan Organisasi dan Kepuasan Kerja para Guru SMA Negeri dan Swasta di Jakarta*. Media Riset Bisnis dan Manajemen. Vol.5. No.2. Agustus
- Rich, Gregory. 1997. *The Sales Manager as a Role Model: Effect on trust, Job Satisfaction and Performance of Sales People*. Journal of The Academy of Marketing Science. Vol. 25. No. 4
- Rivai, Veithzal. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen. 2006. *Perilaku Organisasi*. Prentice Hall, edisi kesepuluh.
- Robbins, Stephen P and Timothy Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi 12*. Jakarta. Salemba Empat
- Ruvendi, Ramlan. 2005. *Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian*. Jurnal Ilmiah Binaniaga. Vol.01 No.1
- Saifuddin, Azwar. 1992. *Reliabilitas dan Validitas*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- Sainul. 2002. *Komitmen dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Aparatur pada Sekda Kabupaten Kendari*. Tesis. Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Gajah Mada (Tidak dipublikasikan)
- Schein, E. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco Jossey-Bass
- Schuler Randall S, Jackson Susan E. 1996. *Human Resource Management (Terjemahan) Jilid I*. Edisi Keenam. Penerbit Erlangga. Jakarta

- Seashore, Stanley E dan Thomas D Taber. 1975. *Job Satisfaction Indicators and Their Correlates*. The American Behavioral Scientist. February
- Sekaran, Uma. 2007. *Metode Penelitian Untuk Bisnis* Edisi 4. Salemba Empat. Jakarta
- Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta
- Sigit, Suhardi. 2001. *Esensi Teori Perilaku Organisasional*. Fakultas Ekonomi Universitas Sarjana Wiyata Taman Siswa. Yogyakarta
- Sinaga, Bonar M. 1994. *Berbagai Metode Sampling*. Metode Penelitian Sosial Ekonomi. Direktorat Perguruan Tinggi Swasta. Dirjen Dikti. Jakarta
- Singarimbun, Masri. Effendi, Sofian. Tukiran (Ed). 2012. *Metode Penelitian Survei*. Penerbit LP3ES. Jakarta
- Soedjono. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Vol.7. No.1. Maret
- Soeprihantono, J. 1988. *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan*. BPFE. Yogyakarta
- Suarniki, Ni Nyoman. 2005. *Kepemimpinan dan Budaya Kerja*. Jurnal Ekonomi dan Manajemen. Vol.6. No.3. Oktober
- Sugiono. 2007. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Edisi kelimabelas. Bandung: Alfabeta.
- Suharto dan Budhi Cahyono. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Tengah*. Jurnal Riset Bisnis Indonesia. Vol.1. No.1. Januari
- Supomo, Bambang dan Nur Indrianto. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis*. BPFE. Yogyakarta
- Sutanto, Aftoni. 2002. *Peran Budaya Organisasional Untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. BENEFIT. Vol.6. No.2. Desember
- Umar, Yohanes. 2006. *Pengaruh Budaya Organisasi, Program Diklat dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja karyawan pada PT. Bank Riau*. Jurnal Eksekutif. Vol.3 No.2. Agustus
- Tadjudin. 1995. *Menciptakan SDM Bermutu*. Usahawan. No.1. Januari
- Thoyib, Armanu. 2005. *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja: Pendekatan Konsep*. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan. Vol.7. No.1. Maret
- Tierney, Pamela, Farmer, S, Graen. B. 1999. *An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationship*. Personnel Psychology. Vol.52
- Wallach, EJ. 1994. *Individual and Organizations: The Culture Match*. Training and Development Journal. Vol. 37 No.2
- Waridin dan Masrukhin. 2006. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai*. EKOBIS. Vol.7. No.2. Juni
- Wexley, K.N and Yukl, L.A. 1988. *Organizational Behaviour and Personnel Psychology*. Boston. Richard D. Irwin Inc
- Yulk, Garry. 1998. *Leadership in Organization*. 4<sup>th</sup> Edition. Internasional Edition.

Yuwaliatin, Sitty. 2006. *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Komitmen Terhadap Kinerja serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif*  
Dosen Unisulla Semarang.  
EKOBIS.Vol.7. No.2. Juni