

ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI MOTIVASI

(Studi Pada Dosen Politeknik Negeri Semarang)

(Analysis of Organizational Culture and Organizational Commitment on Job Satisfaction Through Motivation

(Study on Teaching Semarang State Polytechnic))

Bambang Sudarsono *)

Abstract

This study aims to explain the influence of organizational culture and organizational commitment on motivation and job satisfaction in Semarang State Polytechnic . The aim of this research model examines the effect of organizational culture on motivation, organizational commitment on motivation, organizational culture on job satisfaction, organizational commitment on job satisfaction, job satisfaction and motivation.

The population is all Semarang State Polytechnic lecturer who totaled 352 employees. Sample selection techniques using purposive sampling with a sample of 100 people examined. The method used in data collection questionnaire (questionnaire) were given to the respondents. Tests on the research done by the test instrument validity (factor analysis) and the coefficient alpha reliability test, statistical test equipment being used is multiple regression analysis, the R² test and t-test to test the significance of regression coefficients were generated and mediation test to prove motivation as mediating variables.

The results showed that organizational culture and organizational commitment in a positive and significant effect on the motivation of Semarang State Polytechnic lecturer, organizational culture, organizational commitment and motivation in a positive and significant effect on job satisfaction Semarang State Polytechnic lecturer. The results of the study also proves that the variable of organizational commitment has a dominant influence on the increased motivation and job satisfaction. Mediation test results prove that motivation does not mediate the influence of organizational culture and organizational commitment on job satisfaction.

Key Words: *organizational culture, organizational commitment, motivation and job satisfaction*

*) *Dosen Politeknik Negeri Semarang*

Abstraksi

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk menjelaskan pengaruh dari budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap motivasi dan kepuasan kerja di Politeknik Negeri Semarang. Model penelitian ini bertujuan menguji pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi, komitmen organisasional terhadap motivasi, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja, dan motivasi terhadap kepuasan kerja

Populasi penelitian adalah seluruh dosen Politeknik Negeri Semarang yang berjumlah 352 orang pegawai. Teknik pemilihan sampel menggunakan purposive sampling dengan jumlah sampel diteliti 100 orang. Metode pengumpulan datanya menggunakan kuesioner (daftar pertanyaan) yang diberikan kepada responden. Pengujian terhadap instrumen penelitian dilakukan dengan uji validitas (analisis faktor) dan uji reliabilitas dengan koefisien alpha, sedang alat uji statistik yang digunakan adalah analisis regresi berganda, uji R^2 , serta uji t untuk menguji signifikansi koefisien regresi yang dihasilkan dan uji mediasi untuk membuktikan motivasi sebagai variabel mediasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi dosen Politeknik Negeri Semarang, budaya organisasi, komitmen organisasional dan motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen Politeknik Negeri Semarang. Hasil penelitian sekaligus membuktikan bahwa variabel komitmen organisasional memiliki pengaruh paling dominan terhadap peningkatan motivasi dan kepuasan kerja. Hasil uji mediasi membuktikan bahwa motivasi tidak memediasi pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja.

Kata Kunci: *budaya organisasi, komitmen organisasional, motivasi dan kepuasan kerja*

1. Pendahuluan

Keberhasilan suatu organisasi baik besar maupun kecil bukan semata-mata ditentukan oleh sumber daya alam yang tersedia, tetapi lebih banyak ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang berperan merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan. Manusia yang berkualitas adalah manusia yang sehat secara fisik dan psikis, disamping itu memiliki kognisi yang sarat dengan ilmu pengetahuan, konasi yang penuh semangat untuk maju dan penuh keinginan untuk berprestasi serta memiliki afeksi atau perasaan yang penuh rasa ber-Ketuhanan Yang Maha Esa, kemanusiaan dan estetis. Menurut Adisubroto (1995), manusia yang berkualitas sebagai sumber daya manusia, berarti manusia yang sehat (jasmani dan rohani) dan memiliki keseimbangan antara ketiga unsur kognisi, konasi dan emosi (afeksi) dan masing-masing unsur tersebut penuh dengan muatan yang berkualitas. Manusia di lain pihak ternyata juga peka terhadap gangguan yang datang, baik dari dalam dirinya maupun luar dirinya. Oleh karena itu organisasi perlu mengetahui aspek psikologis dari manusia yang terlibat dalam organisasi tersebut.

Kondisi psikologis yang sering menjadi pusat perhatian adalah kepuasan kerja, karena kepuasan kerja merupakan tujuan akhir bagi pihak individu maupun organisasi. Kepuasan kerja merupakan persepsi pegawai berkaitan dengan kondisi lingkungan organisasi secara langsung

dirasakan oleh pegawai tersebut. Kepuasan kerja dapat dilihat dari perilaku masing-masing pegawai dalam melakukan aktivitasnya sehari-hari. Dalam hal ini ditekankan bagaimana seseorang menyikapi kerja secara positif atau negatif. Artinya apabila setiap orang mampu menyikapi tugas pekerjaannya secara positif maka kepuasan kerja dapat dicapai, tetapi manakala setiap individu umumnya kurang mampu menyikapi tugas pekerjaan secara positif atau menyikapi secara negatif, maka kepuasan kerja tidak akan diperoleh (Hadipranata, 1996).

Keberhasilan dalam mengatasi masalah tergantung bagaimana konsep diri seseorang. Apabila individu mempunyai konsep diri positif dimana individu mempunyai rasa percaya diri, merasa cukup mampu mengatasi masalah, maka individu akan berhasil dalam hidupnya dan kemungkinan mendapatkan kepuasan akan semakin besar. Pada hakekatnya seseorang bekerja mempunyai tujuan untuk memenuhi segala kebutuhan hidup. Namun dalam hal ini bukan berarti bahwa mereka bekerja semata-mata hanya untuk mendapatkan uang, sebab kebutuhan manusia tidak terbatas pada kebutuhan fisik saja tetapi juga kebutuhan psikologis dan sosial. Terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan tersebut akan mendatangkan kepuasan kerja bagi seseorang (Manullang, 1987).

Pada dasarnya tujuan organisasi adalah untuk mencapai efisiensi dan produktivitas seoptimal mungkin. Banyak hal yang dapat menimbulkan dan memacu semangat kerja, salah satunya adalah dicapainya suatu kepuasan kerja dalam diri individu terhadap faktor-faktor yang ada dalam lingkungan kerjanya. Oleh karena itu banyak penelitian yang berkaitan dengan kepuasan kerja karena adanya kenyataan betapa pentingnya kepuasan kerja dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap efektivitas organisasi.

Greenberg dan Baron (2003) menyatakan bahwa kepuasan memiliki banyak dimensi, karena kepuasan dapat mewakili sikap secara menyeluruh atau mengacu pada bagian pekerjaan seseorang. Jadi meskipun kepuasan kerja seseorang secara umum mungkin tinggi dan menyukai jabatan barunya, akan tetapi mungkin tidak puas dengan jenis pekerjaan barunya. Studi kepuasan kerja seringkali berfokus pada hal-hal yang berhubungan dengan sikap karyawan dan memilahnya menjadi hal-hal yang langsung berkaitan dengan isi pekerjaan (hakekat tugas yang dilaksanakan) dan konteks pekerjaan (perasaan pegawai tentang lingkungan kerjanya).

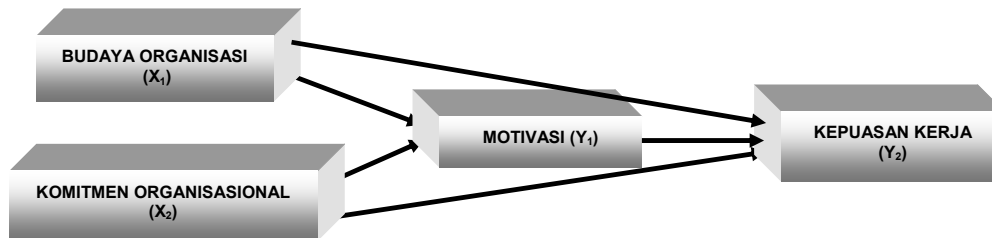
Kepuasan kerja sendiri dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satu diantaranya adalah budaya organisasi. Konsep budaya organisasi juga dipandang dan dipercaya sebagai salah satu alat untuk mencapai keunggulan organisasi, karena dasar budaya suatu organisasi adalah keyakinan dan filsafat organisasi tentang bagaimana segala sesuatu seharusnya dilaksanakan, dan menyangkut alasan mengapa segala sesuatu berjalan seperti demikian, sehingga perilaku anggota organisasi dapat terarah dengan baik dan dapat efektif mencapai sasaran yang diinginkan (Gordon dan Ditomaso, 1992). Budaya organisasi terdiri atas nilai-nilai, norma-norma, dan prinsip-prinsip bisnis yang dimiliki dan diyakini dengan kuat oleh para anggota organisasi serta dilakukan dalam kehidupan organisasi sehari-hari, sehingga nilai tersebut akan mampu meningkatkan pembentukan ide-ide baru dan membantu dalam penerapan berbagai pendekatan baru (Arogyaswamy dan Byles, 1987).

Fakta lain yang nampaknya ada hubungannya dengan kepuasan kerja pegawai adalah faktor komitmen organisasional. Komitmen pegawai yang rendah terhadap pekerjaan dan organisasinya akan turut mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa komitmen organisasional merupakan identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditampakkan oleh pegawai terhadap pekerjaan, organisasi atau unit organisasinya. Komitmen ditunjukkan

dalam sikap penerimaan, keyakinan, yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi atau dengan kata lain komitmen organisasional merupakan sikap loyalitas seorang pekerja pada suatu pekerjaan atau organisasinya dan hal itu merupakan suatu proses yang berkelanjutan.

Dalam penelitian ini, penulis menggambarkan kerangka konsep sebagai berikut:

Gambar 1.1
Kerangka Konsep



2. Telaah Pustaka dan Hipotesis

2.1 Budaya Organisasi

Budaya (*culture*) adalah sebuah pengertian dalam arti yang luas sekali, dalam konteks ini, budaya organisasi secara langsung berkaitan dengan perusahaan/organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi adalah suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasinya. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu pegawai untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap pegawai pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Budaya organisasi didefinisikan sebagai nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi mengenai bagaimana cara melakukan hal-hal seputar profesionalisme pekerjaan dan seputar profesionalisme organisasi (Robbins, 2006). Fuad Mas'ud (2004) menyatakan bahwa budaya organisasi 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. Budaya didefinisikan sebagai asumsi dan pola-pola makna yang mendasar yang dianggap sudah selayaknya dianut dan dimanifestasikan oleh semua pihak yang berpartisipasi dalam organisasi (Slocum, 1995 dalam West, 200). Budaya diartikan juga sebagai seperangkat perilaku, perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi, sehingga untuk merubah sebuah budaya harus pula merubah paradigma orang yang telah melekat (Osborn dan Plastrik, 2000). Sofo memandang budaya organisasi sebagai sesuatu yang mengacu pada nilai-nilai, keyakinan, praktek, ritual dan kebiasaan-kebiasaan dari sebuah organisasi dan membantu membentuk perilaku dan menyesuaikan persepsi.

Budaya organisasi mengacu pada sejauh mana dalam sesuatu organisasi menekankan pada keefektifan, keterbukaan pada ide baru, dan respon sigap pengambilan keputusan. *Corporate culture* didefinisikan sebagai pola nilai dan kepercayaan bersama yang membantu seseorang memahami fungsi organisasional dan kemudian memberi mereka dengan norma-norma perilaku dalam organisasi. (Newstrom dan Davis, 1993). Perspektif *corporate culture* ini berfokus pada *processing* informasi manajerial dan melihat organisasi sebagai sistem pengetahuan. Bates *et.*

al (1995) menyatakan bahwa budaya organisasi (*organizational culture*) merupakan konstruk besar yang menggambarkan rangkaian kompleks yang dibuat oleh organisasi dimana tiap-tiap anggotanya memakainya untuk menyelesaikan tugasnya dan untuk panduan perilaku sosial dalam perusahaan. Hal ini berarti budaya sebagai pola yang dari nilai dan keyakinan yang disebarkan yang membantu individu memahami fungsi organisasi dan dengan demikian memberi mereka norma perilaku dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Bates *et. al* (1995) menunjukkan bahwa budaya mempunyai hubungan timbal balik dengan strategi perusahaan. Budaya yang ada dalam organisasi akan dipakai sebagai panduan dalam menyelesaikan tugas yang ada dan digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Budaya organisasi akan cenderung untuk melindungi analisis situasi dan kekomprehensifan dalam organisasi. Karena ini memotivasi usaha sistematis untuk mengembangkan, meneliti, dan merundingkan perspektif divergen pada pilihan strategis. Karena budaya organisasi berfokus pada proses pendekatan yang informasi dan rasional yaitu (1) Budaya memberikan interpretasi tentang sejarah lembaga, agar membentuk perilaku. (2) Menciptakan kepatuhan terhadap nilai-nilai organisasi keyakinan dalam bekerja. (3) Mekanisme pengendalian organisasi terkait dengan perilaku. (4) Dikatkan dengan produktivitas. Keputusan pada budaya organisasi biasanya didasarkan pada sejumlah analisis rasional bahwa budaya organisasi menciptakan propensitas untuk menganalisis informasi, melindungi eksimisasi mendalam alternatif strategik, dan mendorong keinginan untuk menemukan cara yang lebih baru dan lebih baik melakukan sesuatu.

2.2 Komitmen Organisasional

Komitmen pegawai pada organisasi dapat dijadikan salah satu jaminan untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi, mengingat komitmen pegawai berpengaruh terhadap produktivitas organisasi. Untuk membentuk komitmen pegawai tidaklah mudah, mengingat masalah komitmen tidak bisa dipandang dari lingkup mikro saja (seperti hasil kerja yang terlihat) tetapi juga mencakup masalah makro organisasi (seperti nilai - nilai yang berlaku dalam organisasi). Dengan demikian, tidak semua teori yang berhasil diterapkan untuk mengembangkan komitmen pada satu organisasi tertentu dapat pula diterapkan pada perusahaan lain, mengingat adanya perbedaan karakter yang dimiliki tiap - tiap organisasi yang mendorong organisasi untuk menyesuaikan model kebijakan komitmen yang digunakan dengan karakternya tersebut.

Menurut Spector (2000) dalam Setiawati dan Zulkaida, (2007), secara umum komitmen melibatkan keterikatan individu terhadap pekerjaannya. Komitmen merupakan sebuah variabel yang mencerminkan derajat hubungan yang dianggap dimiliki oleh individu terhadap pekerjaan tertentu dalam organisasi. Greenberg dan Baron, (2003) dalam Setiawati dan Zulkaida, 2007) mengemukakan bahwa komitmen merefleksikan tingkat identifikasi dan keterlibatan individu dalam pekerjaannya dan ketidaksediannya untuk meninggalkan pekerjaan tersebut.

Komitmen organisasional mencerminkan tingkat identifikasi individu terhadap organisasi dan keterlibatannya dalam pencapaian tujuan organisasi. Terdapat tiga komponen komitmen yang merupakan bagian komitmen organisasional yang disebut sebagai *Three-Component Model*, yaitu: (1) komponen afektif, (2) komponen continuance, dan (3) komponen normatif, (Kreitner dan Kinicki 2001, dalam Lusiani, 2005).

Ketiga komponen komitmen organisasional tersebut berasal dari tiga pendekatan yaitu (1) *affective attachment*, (2) *perceived costs*, dan (3) *obligation*. Berlaku untuk ketiga pendekatan

tersebut, komitmen merupakan kondisi psikologis yang (1) membentuk karakter hubungan karyawan dengan organisasi dan (2) memiliki implikasi dalam pengambilan keputusan untuk meninggalkan atau tetap menjadi anggota organisasi. Setiap anggota organisasi mengalami ketiga komponen komitmen tersebut dalam tingkat yang bervariasi, yang kemudian ketiga komponen tersebut berinteraksi membentuk komitmen dan selanjutnya mempengaruhi perilaku kerja pegawai.

2.3 Motivasi

Motivasi merupakan daya pendorong atau penggerak seseorang untuk berperilaku tertentu, yang dapat timbul dari dalam maupun dari luar individu, dorongan tersebut misalnya karena mempunyai suatu tujuan tertentu yang setiap pegawai mempunyai tujuan yang berbeda-beda. Oleh sebab itu pimpinan perlu mengsinergiskan motivasi kerja pegawai dan selanjutnya mengambil langkah-langkah sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada.

Motivasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang, yang mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan menggerakkan semua kemauan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal, meliputi : kebutuhan akan prestasi (*need for Affiliation = n. Af*) dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for Power = n P*) (Mc Clelland, 1987).

Motivasi merupakan keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Motivasi yang ada pada diri seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan (Reksohadiprodjo dan Handoko, 1992). Motivasi diartikan sebagai suatu proses dimana perilaku diberikan energi dan diarahkan (Wexley dan Yukl 1992 dalam Siagian 2002), Batasan tersebut mengandung makna bahwa motivasi merupakan pemberian atau penimbulkan motif, sehingga pengertian motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja (As'ad, 2000). Pengertian ini menjelaskan mengapa seorang pegawai bersedia melakukan suatu pekerjaan pada suatu organisasi.

Motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan. Motivasi itu tampak dalam dua segi yang berbeda. Segi aktif atau dinamis, motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan, mengerahkan dan mengarahkan daya dan potensi tenaga kerja agar produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Segi pasif atau statis, motivasi akan tampak sebagai kebutuhan dan sekaligus sebagai perangsang untuk dapat menggerakkan, mengerahkan dan mengarahkan potensi serta daya kerja manusia tersebut ke arah yang diinginkan, (Hasibuan 1994 dalam Siagian, 2002).

2.4 Kepuasan Kerja

Pengertian kepuasan kerja adalah sebagai berikut suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbins, 1996). Pengertian kepuasan kerja ini mengacu pada sikap umum pegawai terhadap pekerjaannya. Pegawai dengan tingkat kepuasan yang tinggi memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaannya, dimana pegawai yang tidak puas terhadap pekerjaannya memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya.

Konsep kepuasan kerja menurut Hasibuan (1994) adalah sebagai berikut: kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sedangkan As'ad (2000) memberikan definisi mengenai kepuasan kerja adalah sebagai berikut: kepuasan kerja adalah perasaan seorang terhadap pekerjaannya. Hal ini didukung oleh pernyataan Locke, (1976), yang dikutip dari Noe, *et. al*, (1999) dalam Mangkunegara (2003) menyatakan bahwa :

“Job satisfaction as the positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experiences”.

Kepuasan kerja sebagai suatu perasaan senang atau emosi positif yang dihasilkan dari penghargaan terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Handoko (1989) dalam Kawehedo dan Riyanto (2005), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan dengan mana pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang pekerja terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dan ditugaskan kepadanya di lingkungan kerjanya.

2.5 Hipotesis

Rumusan hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

- a. Budaya organisasi berpengaruh secara positif terhadap motivasi dosen Politeknik Negeri Semarang.
- b. Komitmen organisasional berpengaruh secara positif terhadap motivasi dosen Politeknik Negeri Semarang.
- c. Budaya organisasi berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja dosen Politeknik Negeri Semarang.
- d. Komitmen organisasional berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja dosen Politeknik Negeri Semarang.
- e. Motivasi berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja dosen Politeknik Negeri Semarang.

3. Metode Penelitian

3.1 Populasi dan Sample

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen di Politeknik Negeri Semarang yang mempunyai status pegawai negeri sipil dengan jumlah dosen sebanyak 352 orang, sehingga keseluruhan populasi pegawai yang diteliti berjumlah 352 orang. Untuk menentukan jumlah pegawai yang dijadikan sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah 100 responden mengacu pada teori Frank Lynch, dengan menggunakan sampel *purposive (purposive sampling)*, batasan yang diambil adalah dosen yang sudah memiliki masa kerja 6 tahun ke atas.

3.2 Operasionalisasi Variabel

Untuk memudahkan pencarian data di lapangan serta pengukurannya guna analisa data, maka masing-masing variabel dituangkan dalam definisi konsep dan operasional. Keempat variabel tersebut diatas masing-masing adalah :

1. Konsep Teori **Budaya Organisasi** mengacu pada teori/konsep yang dikemukakan Robbins, (2006). Budaya organisasi diartikan sebagai nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota

organisasi mengenai bagaimana cara melakukan hal-hal seputar pekerjaan dan seputar profesionalisme organisasi.

2. Konsep teori **Komitmen Organisasional** mengacu pada teori/konsep yang dikemukakan Kreitner dan Kinicki, (2001), bahwa komitmen organisasional mencerminkan tingkat identifikasi individu terhadap organisasi dan keterlibatannya dalam pencapaian tujuan organisasi. Menurut Meyer dan Allen, 1991, dalam Lusiani, (2005) terdapat tiga komponen komitmen yang merupakan bagian komitmen organisasional yang disebut sebagai *Three-Component Model*, yaitu: (1) komponen afektif (*Affective Commitment*), (2) komponen continuance (*Continuance Commitment*), dan (3) komponen normatif (*Normative Commitment*).
3. Konsep teori **Motivasi** mengacu pada teori/konsep Mc Clelland, (1987) mengungkapkan bahwa motivasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang, yang mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan menggerakkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal, meliputi : kebutuhan akan prestasi (*need for achievement = n Ach*), kebutuhan akan afiliasi (*need for Affiliation = n Af*), dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for Power = n Pow*).
4. Konsep teori **Kepuasan Kerja** mengacu pada teori/konsep Locke, (1976), yang dikutip dari Noe, *et. al*, (1999) dalam Mangkunegoro (2003) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu perasaan senang atau emosi positif yang dihasilkan dari penghargaan terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Naumann (1993), dalam Mas'ud (2004) menyatakan bahwa kepuasan kerja meliputi kepuasan sosial (*social satisfaction*), kepuasan ekstrinsik (*extrinsic satisfaction*) dan kepuasan intrinsik (*intrinsic satisfaction*).

3.3 Teknik Analisa Data

Hubungan kausalitas variabel penelitian diuji dengan analisis regresi berganda. Hubungan atau pengaruh variabel yang diuji adalah pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap motivasi, serta menguji pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasional dan motivasi terhadap kepuasan kerja.

$$Y_1 = a_1 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + e_1$$
$$Y_2 = a_2 + \beta_{3.1}X_1 + \beta_4.X_2 + \beta_5.Y_1 + e_2$$

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1 Responden

Populasi penelitian ini berjumlah 352 orang dosen di Politeknik Negeri Semarang,. Peneliti menyebar dan mendistribusikan kuesioner sebanyak 100 kuesioner dengan metode *purposive (purposive sampling)*. Dari jumlah yang disebarkan tersebut, seluruh kuesioner berhasil kembali secara utuh kepada peneliti.

Dari 100 responden yang diobservasi, dosen laki-laki berjumlah 76 orang (76 %) dan perempuan berjumlah 24 orang (24 %). Dengan demikian, untuk kategori jenis kelamin, sebagian besar didominasi oleh responden atau dosen laki-laki (Tabel 1).

Tabel 1
Tabel Jenis Kelamin Responden

Identitas Responden Penelitian Menurut Kategori Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	76	76,0	76,0	76,0
	Perempuan	24	24,0	24,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Untuk faktor umur, sebagian besar didominasi responden berumur lebih dari 40 tahun sampai dengan 50 tahun sebanyak 50 orang (50 %), umur kurang lebih dari 50 tahun menunjukkan jumlah dan prosentase sebanyak 41 orang (41 %), 8 orang (8 %) berumur lebih dari 30 tahun s/d 40 tahun, dan 1 orang (1 %) berumur lebih dari 20 tahun s/d 30 tahun. Dengan demikian, untuk faktor umur, responden yang terbanyak jumlahnya adalah responden berumur lebih dari 40 tahun sampai dengan 50 tahun (Tabel 2).

Tabel 2
Tabel Umur Responden

Identitas Responden Penelitian Menurut Kategori Umur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lebih dari 20 tahun s/d 30 tahun	1	1,0	1,0	1,0
	Lebih dari 30 tahun s/d 40 tahun	8	8,0	8,0	9,0
	Lebih dari 40 tahun s/d 50 tahun	50	50,0	50,0	59,0
	Lebih dari tahun s/d 50 tahun	41	41,0	41,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Dalam kategori pendidikan, didominasi lulusan S2 atau Pasca Sarjana berjumlah 77 orang (77 %), Sarjana Strata 1 (S1) berjumlah 21 orang (21 %), dan Doktor atau setara Sarjana Strata 3 (S3) berjumlah 2 orang (2 %). Dengan demikian komposisi tersebut menggambarkan bahwa responden yang berpendidikan S2 atau Pasca Sarjana memiliki jumlah paling dominan dalam penelitian ini (Tabel 3).

Tabel 3
Tabel Pendidikan Terakhir Responden

Identitas Responden Penelitian Menurut Kategori Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sarjana (S1)	21	21,0	21,0	21,0
	Pasca Sarjana (S2)	77	77,0	77,0	98,0
	Doktor (S3)	2	2,0	2,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Tabel Masa Kerja Responden

Identitas Responden Penelitian Menurut Kategori Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 6 tahun - 10 tahun	7	7,0	7,0	7,0
11 ahun s/d 15 tahun	4	4,0	4,0	11,0
16 tahun s/d 20 tahun	23	23,0	23,0	34,0
21 tahun s/d 25 tahun	43	43,0	43,0	77,0
lebih dari 25 tahun	23	23,0	23,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Lama bekerja responden yang menunjukkan rentang waktu antara lebih dari 6 tahun s/d 10 tahun berjumlah 7 orang (7 %), 11 tahun s/d 15 tahun berjumlah 4 orang (4 %), 16 tahun s/d 20 tahun berjumlah 23 orang (23 %), 21 tahun s/d 25 tahun berjumlah 43 orang (43 %), dan lebih dari 25 tahun berjumlah 23 orang (23 %). Dengan demikian, untuk kategori masa kerja, responden dengan masa kerja 21 tahun s/d 25 tahun memiliki jumlah dan prosentase terbanyak, yaitu 43 % (Tabel 4).

4.2 Statistik Deskriptif

Deskriptif variabel digunakan peneliti untuk menyajikan gambaran informasi berkaitan dengan karakteristik data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner. Dari deskriptif variabel ini, nantinya akan terlihat gambaran kecenderungan jawaban semua responden terhadap suatu butir pernyataan kuesioner, apakah responden cenderung menjawab sangat tidak setuju, tidak setuju, kurang setuju, netral, agak setuju, setuju atau sangat setuju.

Hasil deskripsi statistik atas variabel budaya organisasi rata-rata menggambarkan bahwa kecondongan responden dalam menanggapi item pernyataan dalam variabel budaya organisasi memiliki kecenderungan Setuju, hal tersebut terlihat dari skor mean untuk masing-masing indikator variabel budaya organisasi.

Jawaban yang sering muncul pada seluruh item pernyataan budaya organisasi adalah Setuju, hal ini memberikan gambaran bahwa mayoritas responden paling banyak menanggapi pernyataan dengan memilih jawaban Setuju. Dari hasil tersebut dapat diperoleh gambaran terhadap karakteristik data pada variabel budaya organisasi, yaitu bahwa sebagian responden condong mempersepsikan budaya organisasi dengan cukup baik, meskipun masih terdapat beberapa responden yang menyatakan kekurang setujuannya terhadap indikator-indikator budaya organisasi yang nampak dari skor minimum untuk masing-masing pernyataan yaitu menunjukkan jawaban Tidak Setuju walaupun prosentasenya relatif rendah.

Hasil deskripsi statistik atas variabel komitmen organisasional rata-rata menggambarkan bahwa kecondongan responden dalam menanggapi item pernyataan dalam variabel komitmen organisasional memiliki kecenderungan Setuju, hal tersebut terlihat dari skor mean untuk masing-masing indikator variabel komitmen organisasional.

Jawaban yang sering muncul pada seluruh item pernyataan komitmen organisasional adalah Setuju, hal ini memberikan gambaran bahwa mayoritas responden paling banyak

menanggapi pernyataan dengan memilih jawaban Setuju. Dari hasil tersebut dapat diperoleh gambaran terhadap karakteristik data pada variabel komitmen organisasional, yaitu bahwa sebagian responden condong mempersepsikan komitmen organisasional dengan cukup baik, meskipun masih terdapat beberapa responden yang menyatakan kurang setujuannya terhadap indikator-indikator komitmen organisasional yang nampak dari skor minimum untuk masing-masing pernyataan yaitu menunjukkan jawaban Tidak Setuju walaupun prosentasenya relatif rendah.

Hasil deskripsi statistik atas variabel motivasi rata-rata menggambarkan bahwa kecondongan responden dalam menanggapi item pernyataan dalam variabel motivasi memiliki kecenderungan Setuju, hal tersebut terlihat dari skor mean untuk masing-masing indikator variabel motivasi.

Jawaban yang sering muncul pada seluruh item pernyataan motivasi adalah Setuju, hal ini memberikan gambaran bahwa mayoritas responden paling banyak menanggapi pernyataan dengan memilih jawaban Setuju. Dari hasil tersebut dapat diperoleh gambaran terhadap karakteristik data pada variabel motivasi, yaitu bahwa sebagian responden condong mempersepsikan motivasi dengan cukup baik, meskipun masih terdapat beberapa responden yang menyatakan kurang setujuannya terhadap indikator-indikator motivasi yang nampak dari skor minimum untuk masing-masing pernyataan yaitu menunjukkan jawaban Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju dan Kurang Setuju walaupun prosentasenya relatif rendah.

Hasil deskripsi statistik atas variabel kepuasan kerja rata-rata menggambarkan bahwa kecondongan responden dalam menanggapi item pernyataan dalam variabel kepuasan kerja memiliki kecenderungan Setuju, hal tersebut terlihat dari skor mean untuk masing-masing indikator variabel kepuasan kerja.

Jawaban yang sering muncul pada seluruh item pernyataan kepuasan kerja adalah Setuju, hal ini memberikan gambaran bahwa mayoritas responden paling banyak menanggapi pernyataan dengan memilih jawaban Setuju. Dari hasil tersebut dapat diperoleh gambaran terhadap karakteristik data pada variabel kepuasan kerja, yaitu bahwa sebagian responden condong mempersepsikan kepuasan kerja dengan cukup baik, meskipun masih terdapat beberapa responden yang menyatakan kurang setujuannya terhadap indikator-indikator kepuasan kerja yang nampak dari skor minimum untuk masing-masing pernyataan yaitu menunjukkan jawaban Tidak Setuju walaupun prosentasenya relatif rendah.

4.3 Hasil Uji Kualitas Data

Berdasarkan hasil perhitungan uji reliabilitas seperti yang terlihat pada tabel 5 ternyata hasilnya menunjukkan bahwa semua variabel yang diteliti, yaitu budaya organisasi, komitmen organisasional, motivasi dan kepuasan kerja mempunyai koefisien *Cronbach's alpha* di atas 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini reliabel (Sekaran, 2000).

Tabel 5
Reliabilitas Keseluruhan Instrumen Penelitian

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Budaya Organisasi	0,846	Reliabel
2	Komitmen Organisasional	0,863	Reliabel
4	Motivasi	0,899	Reliabel
5	Kepuasan Kerja	0,898	Reliabel

Pengujian validitas untuk variabel kepemimpinan, pengembangan karir, kepuasan kerja dan prestasi kerja dilakukan dengan menggunakan *factor analysis*. *Rule of thumb* yang digunakan untuk uji validitas dalam penelitian pada umumnya adalah jika tingkat signifikansi *factor loading* atau muatan faktor lebih besar dari 0,4 berarti valid.

Tabel 6
Hasil Uji Validitas

No	Variabel	KMO and Bartlett's test	Keterangan
1.	Budaya Organisasi	0,822	Valid
2.	Komitmen Organisasional	0,860	Valid
3.	Motivasi	0,875	Valid
4.	Kepuasan Kerja	0,889	Valid

4.4 Hasil Uji Hipotesis

4.4.1 Hasil Pengujian Hipotesa Pertama

Tabel 7
Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Motivasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,876 ^a	,768	,763	,28482

a. Predictors: (Constant), KOMITMEN ORGANISASIONAL, BUDAYA ORGANISASI

Hasil Uji R² (Koefisien Determinasi) sebesar 0,763, hal ini menandakan 76,3% varians motivasi mampu dijelaskan oleh variabel budaya organisasi dan komitmen organisasional, atau dapat dinyatakan bahwa variabel budaya organisasi dan komitmen organisasional yang diuji ke dalam model mampu memberikan kontribusi sebesar 76,3 % terhadap perubahan motivasi, sedangkan 23,7% dijelaskan oleh variabel di luar model, dimana kemungkinan variabel tersebut antara lain: lingkungan kerja, pemberdayaan, karakteristik pekerjaan, kompensasi dan sebagainya (Tabel 7).

Tabel 8
Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Motivasi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26,013	2	13,007	160,330	,000 ^a
	Residual	7,869	97	,081		
	Total	33,882	99			

a. Predictors: (Constant), KOMITMEN ORGANISASIONAL, BUDAYA ORGANISASI

b. Dependent Variable: MOTIVASI

Berdasarkan pada hasil Uji F dengan *sig (probability significancy)* $0,000 < 0,05$; atau secara budaya organisasi dan komitmen organisasional yang diuji berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi *goodness of fit* (Tabel 8).

Tabel 9
Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Motivasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,623	,307		2,028	,045
	BUDAYA ORGANISASI	,388	,095	,380	4,070	,000
	KOMITMEN ORGANISASIONAL	,533	,094	,529	5,663	,000

a. Dependent Variable: MOTIVASI

Persamaan regresi yang menjelaskan pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap motivasi adalah :

$$Y_1 = 0,380 X_1 + 0,529 X_2$$

Hasil persamaan regresi memperlihatkan bahwa seluruh koefisien beta variabel bebas bertanda positif, yang maknanya bahwa variabel budaya organisasi dan komitmen organisasional mempengaruhi motivasi dengan arah yang positif atau pengaruhnya searah, dimana semakin kuat variabel budaya organisasi dan komitmen organisasional, maka variabel motivasi juga akan semakin kuat atau tinggi, maupun sebaliknya. Dari hasil di atas nampak bahwa komitmen organisasional adalah variabel yang lebih dominan atau lebih kuat pengaruhnya terhadap motivasi (beta : 0,529; sig : 0,000) dan budaya organisasi adalah variabel yang lemah pengaruhnya terhadap motivasi (beta : 0,380; sig : 0,002).

4.4.2 Hasil Pengujian Hipotesa Kedua

Tabel 10
Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,787 ^a	,619	,607	,38116

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI, BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASIONAL

Hasil Uji R² (Koefisien Determinasi) sebesar 0,763, hal ini menandakan 60,7% varians kepuasan kerja mampu dijelaskan oleh variabel budaya organisasi, komitmen organisasional dan motivasi, atau dapat dinyatakan bahwa variabel budaya organisasi, komitmen organisasional dan motivasi yang diuji ke dalam model mampu memberikan kontribusi sebesar 60,7 % terhadap perubahan kepuasan kerja, sedangkan 39,3% dijelaskan oleh variabel di luar model, dimana kemungkinan variabel tersebut antara lain : lingkungan kerja, pemberdayaan, karakteristik pekerjaan, kompensasi dan sebagainya (Tabel 10).

Tabel 11
Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,687	3	7,562	52,053	,000 ^a
	Residual	13,947	96	,145		
	Total	36,634	99			

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI, BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASIONAL

b. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

Berdasarkan pada hasil Uji F dengan *sig (probability significancy)* $0,000 < 0,05$; sehingga secara budaya organisasi, komitmen organisasional dan motivasi yang diuji berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja *goodness of fit* (Tabel 11).

Tabel 12
Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja

Model		Coefficients ^a			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,656	,420		1,563	,121
	BUDAYA ORGANISASI	,292	,138	,275	2,116	,037
	KOMITMEN ORGANISASIONAL	,306	,145	,292	2,102	,038
	MOTIVASI	,274	,136	,264	2,018	,046

a. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

Persamaan regresi yang menjelaskan pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasional dan motivasi terhadap kepuasan kerja adalah :

$$Y_2 = 0,275 X_1 + 0,292 X_2 + 0,264 Y_1$$

Hasil persamaan regresi memperlihatkan bahwa seluruh koefisien beta variabel bebas bertanda positif, yang maknanya bahwa variabel budaya organisasi, komitmen organisasional dan motivasi mempengaruhi kepuasan kerja dengan arah yang positif atau pengaruhnya searah, dimana semakin kuat variabel budaya organisasi, komitmen organisasional dan motivasi, maka variabel kepuasan kerja juga akan semakin kuat atau tinggi, maupun sebaliknya. Dari hasil di atas nampak bahwa komitmen organisasional adalah variabel yang lebih dominan atau lebih kuat pengaruhnya terhadap kepuasan kerja (beta : 0,275; sig : 0,038) dan motivasi adalah variabel yang lemah pengaruhnya terhadap kepuasan kerja (beta : 0,264; sig : 0,002).

5. Simpulan, Saran, Keterbatasan, dan Implikasi

5.1 Simpulan

- Motivasi terbukti tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, maknanya bahwa budaya organisasi lebih efektif mempengaruhi kepuasan kerja dosen, tanpa harus melalui motivasi sebagai variabel mediasi.
- Motivasi terbukti tidak memediasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja, maknanya bahwa komitmen organisasional lebih efektif mempengaruhi kepuasan kerja dosen, tanpa harus melalui motivasi sebagai variabel mediasi.
- Berdasarkan hasil analisis total efek komitmen organisasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, maknanya bahwa komitmen organisasional dapat meningkatkan lebih cepat/efektif mempengaruhi kepuasan kerja dosen harus dapat mengintegrasikan tiga item nilai mean tertinggi pada uji statistic deskriptif variabel komitmen organisasional. Adapun ketiga item tersebut adalah saya bersedia berusaha sebaik mungkin untuk membntu instansi ini menjadi sukses, (X2,1), saya berpikir bahwa menjadi dosen tetap setia pada sebuah organisasi merupakan tindakan bijaksana, (X2.11), dan tugas-tugas yang menjadi saya, saya mampu melaksanakan dengan baik, (X2.2).

5.2 **Saran**

Dari hasil kesimpulan tersebut di atas, maka penulis memberikan saran, sebagai berikut:

1. Upaya-upaya kongkrit yang dapat ditempuh oleh pimpinan dalam menumbuhkan, meningkatkan dan memperkuat komitmen organisasional, disarankan untuk meningkatkan kesetiaan dosen terhadap organisasinya agar memiliki dedikasi dan loyalitas yang lebih tinggi untuk turut serta memajukan organisasi. Di samping itu, melibatkan dosen dalam pengambilan keputusan, pemberian otonomi, wewenang serta tanggung jawab yang cukup dalam penyelesaian tugas diindikasikan mampu membawa perbaikan dan peningkatan komitmen, kecintaan dan loyalitas pegawai terhadap organisasi.
2. Untuk meningkatkan kepuasan kerja perlu menerapkan nilai-nilai budaya kerja yang ingin dikembangkan dengan memperhatikan pada aspek manusianya (fundamental psikologis untuk berubah), agar dapat mengikuti nilai-nilai budaya kerja yang berlaku di organisasi.
3. Faktor motivasi perlu ditingkatkan melalui upaya lebih memperhatikan kebutuhan-kebutuhan pegawai agar motivasinya tidak menurun, di antaranya dengan memberikan tambahan penghasilan di luar gaji, memberikan pengakuan terhadap individu yang mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik, mengingat hal tersebut dapat menjadi motivator bagi pegawai dalam meningkatkan prestasi kerjanya

5.3 **Keterbatasan**

Keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi sumber bagi penelitian yang akan datang adalah: Uji efek mediasi dalam penelitian ini tidak mampu membuktikan motivasi sebagai variabel yang memediasi pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja.

5.4 **Implikasi**

1. Pengaruh komitmen organisasional terhadap motivasi dan kepuasan kerja lebih besar daripada pengaruh variabel budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja maupun pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja, sehingga implikasi manajerialnya adalah faktor komitmen dapat ditingkatkan dengan memperhatikan dan meningkatkan pengembangan sistem yang dapat memacu loyalitas kepada profesi sebagai dosen, setara dengan berbagai profesi lain yang bermutu tinggi. Untuk menumbuhkan rasa bangga serta mencintai profesinya dosen harus dijamin kesejahteraannya dengan sistem imbalan yang adil dan setara dengan nilai kerjanya. Mendorong kreativitas, dengan mengeluarkan aturan dan penilaian yang memberikan penghargaan bagi yang menemukan cara kerja yang lebih baik, bagi yang menerima dan melaksanakan kebijakan organisasi dengan sepenuh hati, serta bagi mereka yang memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan secara konsisten, karena diharapkan hal tersebut dapat memberikan rangsangan bagi pegawai yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kepuasan kerja.
2. Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan pengaruh yang paling rendah, sehingga implikasi manajerial atas temuan hasil tersebut adalah lebih lebih

memperhatikan kebutuhan-kebutuhan dosen agar motivasinya tidak menurun, tetapi dapat meningkat, dan juga perlunya memberikan motivasi atau dukungan kepada dosen agar tidak mudah jenuh dan bosan dalam melaksanakan tugas. Hal ini akan berdampak langsung pada kepuasan kerja yang dirasakan oleh masing-masing dosen. Hal lain yang biasanya menjadi motivasi orang untuk bekerja lebih giat adalah faktor finansial, misalnya pemberian insentif atau tunjangan juga perlu lebih diperhatikan lebih lanjut, mengingat hal tersebut dapat menjadi motivator bagi dosen, disamping hal tersebut adanya pengakuan hasil kerja, umpan balik prestasi, dan kenaikan pangkat yang didasarkan pada obyektivitas perlu lebih ditingkatkan karena hal tersebut memberikan dampak pada peningkatan kepuasan kerja.

Daftar Pustaka

- Adisubroto, D, 1995. *Nilai Hidup dan Peranannya dalam Pembangunan serta Kualitas Sumber Daya Manusia*. Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar pada Fakultas Psikologi, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta
- Allen, N. J., & Meyer, J. P., 1990. *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization*, Journal of Occupational Psychology, vol 63, p.1-18.
- As'ad, 2000 *Kepemimpinan Efektif dalam Perusahaan, Suatu Pendekatan Psikologik*, Edisi 2 Liberty Yogyakarta.
- Cooper, R Donald, and Emory, C William, 1996. *Bussines Research Method*, Fifth Edition, Richard, D, Irwin, Illinois.
- Davis, Keith and John Newstrom, 1985, *Perilaku Dalam Organisasi*, Jilid 1, Edisi 7, Penerjemah Agus Dharma, Erlangga, Jakarta.
- Dewi Sartika, Bambang Swasto dan Heru Susilo, 2008, *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Pekerjaan Umum di Sumatera Selatan*, POLIBIS, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Volume 6, Nomor 2, September, hal 116 – 127
- Fuad Mas'ud, 2004. *Survey Diagnosis Organisasional : Konsep dan Aplikasi*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Ghozali, Imam, 2002. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Glisson, Charles and Mark Durick, 1988. *Predictor of job Satisfaction and Organization Commitment in Human Service Organizations*, Administrative Quarterly, 33.

- Greenberg, J., and Baron, R. A., 2003. *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Humanside of Work*, Seventh Ed., New York, NYC: Prentice-Hall International.
- Hadipranata, A.F., 1996. *Produktivitas Insani (Human Productivity)*, Buletin Psikologi, Tahun IV, No. 2, Desember.
- Hair, J. F., Anderson, E., Tatham, L., & Black, G. 1998. *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall International. Inc.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R., 1992. *Development of the Job Diagnostic Survey*. Journal of Applied Psychology, 60, p. 159-170
- Hartman, L. C., dan Bambacas, M., 2000. *Organizational Commitment: A Multi Method Scale Analysis and Test of Effects*, The International Journal of Organizational Analysis, 8, 89-108
- Hasibuan, S.P. Malayu, 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*, CV. Haji Masagung, Jakarta.
- Karsono, 2008, *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemediasi*, Jurnal Akuntansi dan Bisnis, Vol. 8, No. 2, Agustus, hal 151 – 164
- Ketut Gunawan, 2009, *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi (Studi pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Bali)*, Jurnal Aplikasi Manajemen, Volume 7, Nomor 2, Mei, hal 441 – 449
- Klara Innata Arishanti, 2009, *Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*, Proceeding PESAT (Psikologi, Ekonomi, Sastra, Arsitektur dan Sipil) Universitas Gunadarma, Vol. 3, Oktober hal. A44 – A52
- Kreitner, R. dan Kinicki, A., 2001. *Organizational Behavior*, Fifth Edition, McGraw- Hill Higher Education.
- Locke, E.A., & Latham, G.P. 1976. *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall.
- L. Twedy Lusiani, 2005, *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Komitmen Organisasional*, Tesis (tidak dipublikasikan), Program Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta
- Luthans, Fred, 1995, *Organizational Behavior*. International Edition, Seventh Edition. McGraw-Hill. New York..

- Mangkunegoro, A.A, Prabu, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Rosda Karya Bandung.
- Manullang, M, 1987. *Manajemen Personalia*, Cetakan ke-8, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Meyer, John P. and Allen, N. J., Sampo V. Paunonen, Ian R. Gellatly, Richard D. Goffin, and Douglas N. Jackson, 1991, *Organizational Commitment and Job Performance : It's The Nature of The Commitment Counts*, *Journal of Applied Psychology*, 74, 1, 152 – 156
- Meyer, J. P., dan Allen, N. J., 1991, *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*, *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Naumann, Earl, 1993, *Journal of International Business Studies*, 1st quarter.
- Nawawi, H, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Keempat, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- Noe, Raymond A., Hollenbech, John & Gerhart, Barry & Wright, Patriek, M., 1999. *Human Resources Management : Going A Competitive Advantage*, Riehard D. Irwin. Inc.
- Qurratul Aini, Sito Meiyanto dan Andreasta Meliala, 2004, *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja di RSUD Muhammadiyah Yogyakarta*, *JMPK Vol. 07/No. 04/Desember*, hal 225 -229
- Reksohadiprojo, Sukanto, dan T. Hani Handoko, 1999. *Organisasi Perusahaan: Teori, Struktur dan Perilaku*, BPFEE., Yogyakarta.
- Robbins, S.P., 1996. *Organizational Behavior : Concepts, Controversies, Applications*, 7th ed. Prentice Hall Inc.
- Sekaran, U. 2000. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, Third Edition: John Wiley & Sons, Inc., New York USA.
- Shahid N. Bhuian and Bulent Menguc, 2002. *An Extension and Evaluation of Job Characteristics, Organizational Commitment and Job Satisfaction in an Expatriate, Guest Worker, Sales Setting*, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXII, Number 1, p 1 – 11.
- 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, hal. 22 – 47
- Spector, Paul, E., 2000. *Industrial and Organizational Psychology : Research and Practise (Second Edition)*, John Wiley & Sons, Inc, New York.

- Staw, B.M. 1991, *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, New York : Oxford, Macmillan Publishing Company, Inc.
- Suharsimi, Arikunto, 1996. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Bina Aksara, Jakarta..
- Sulaksono, Agus, 2002. *Catatan Kuliah Budaya Kerja*, Semester I PSDM, Pascasarjana Universitas Airlangga, Surabaya.
- Triguno, 2004. *Budaya Kerja : Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Edisi 6, Jakarta : PT. Golden Terayon Press.
- Wexley, Yukl, Gary, 1992. *Organizational Behavior*. Person Psychology. PT. Rineka Cipta Jakarta.
- Yon Rizal, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja (Studi Pada Karyawan Kantor Direksi PTP Nusantara VII Bandar Lampung)*
- Zainur Rozikin, 2008, *Analisis Pengaruh Karakteristik Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*, Jurnal Aplikasi Manajemen, Volume 6, Nomor 1, April, hal 155 - 163