

# ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KERJA, DUKUNGAN ORGANISASI, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN (Studi Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kota Semarang)

Penny Setyowati Nugraheny

## PENDAHULUAN

Dalam kehidupan sehari-hari karyawan pasti akan menjalin hubungan dengan pelanggan, organisasi dan rekan sekerja. Hubungan ini menciptakan realitas tertentu yang membimbing dan mengarahkan karyawan, seberapa keterlibatan karyawan di dalam perusahaan. Lingkungan kerja yang mendukung dan rekan sekerja yang mendukung akan membawa karyawan untuk bekerja secara optimal.

Salah satu elemen yang mempengaruhi perilaku karyawan adalah lingkungan dari karyawan itu sendiri, yang dalam hal ini dukungan organisasi yang melingkupinya. Dukungan yang positif dari pimpinan dan segenap karyawan akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja karyawan akan terpacu untuk lebih baik. Selain itu dukungan juga memunculkan semangat tim para pekerja sehingga mereka dapat saling mempercayai dan saling membantu serta adanya hubungan baik antar pekerja didalam lingkungan kerja (Shaam et al., 1999). Susskind et al., (2000) berpendapat bahwa dukungan organisasi dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi pekerja yang berhubungan dengan pelanggan, sehingga dapat dikatakan variabel dukungan organisasi dapat berpengaruh positif terhadap motivasi pekerja. Pada Bank Mandiri terdapat indikasi kurang adanya dukungan organisasi antara lain: penghargaan kontribusi dari Bank Mandiri sangat kurang. Karyawan yang berprestasi maupun tidak berprestasi tetap dihargai sama sehingga hal ini secara tidak langsung akan mengurangi motivasi karyawan dalam bekerja, selain itu bantuan dari organisasi yang kurang, dapat dicontohkan sarana dan prasarana yang kurang memenuhi kebutuhan yang diperlukan seperti tempat ibadah kurang memadai, serta kantin yang tidak nyaman.

Selain memiliki dukungan organisasi yang kuat, perusahaan juga harus memiliki kepemimpinan yang mampu membawa perusahaan mencapai tujuan. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seorang pemimpin mempengaruhi para bawahannya dalam mencapai tujuan. Dampak dari pengaruh seorang pemimpin terhadap para anggotanya tersebut dapat bersifat positif yang mampu meningkatkan kinerjanya / sebaliknya. Oleh sebab itu dalam proses interaksi tersebut, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memahami karakteristik daripada bawahannya.

Dengan pemahaman akan tugas-tugas yang diemban, dan pemahaman karakteristik para bawahannya, maka seorang pemimpin akan dapat memberikan bimbingan, dorongan, serta motivasi kepada seluruh anggotanya untuk mencapai tujuan. Jika dalam proses interaksi tersebut berhasil dengan baik, maka ia akan mampu memberikan kepuasan yang sekaligus dapat meningkatkan kinerjanya.

Faktor penting yang menentukan kinerja karyawan menurut Yammarino et al (1993) adalah kepemimpinan (leadership). Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (leader) dengan yang dipimpin (follower) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan follower akan menentukan sejauhmana follower mencapai tujuan atau harapan pimpinan (Locander et al 2002; Yammarino et al 1993). Tiap-tiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, gaya kepemimpinan mengandung arti cara pemimpin mempengaruhi bawahan untuk lebih dapat berbuat atau berusaha dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan, pemimpin harus mampu mendelegasikan tugas dari pimpinan ke bawahan dengan komunikatif, sehingga diperlukan adanya meeting yang membahas tentang masalah-masalah yang dihadapi bawahan yang berkaitan dengan pencapaian target. Hal tersebut didukung oleh Chen (2004) yang menyatakan bahwa

dukungan tinggi yang ditunjukkan oleh pimpinan perusahaan mampu memberikan motivasi yang tinggi dari karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai target, penelitian Chen (2004) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Permasalahan yang terjadi di PT. Bank Mandiri Tbk adalah pimpinan hanya memberikan perintah karyawan tanpa memperhatikan fungsi/arti pemimpin yang sesungguhnya, para pemimpin hanya berorientasi pada pencapaian target sehingga kurang memperhatikan visi dan misi Bank Mandiri yaitu "Melayani dengan hati, menuju yang terbaik".

Hal lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Sebagaimana didefinisikan, kepuasan kerja adalah terpenuhi atau tidaknya keinginan terhadap pekerjaan (Timmreck, 2001). Kepuasan kerja karyawan berhubungan dengan harapan pegawai terhadap atasan, rekan kerja, dan terhadap pekerjaan itu sendiri. Bila dalam lingkungan kerja, karyawan tidak mendapatkan apa yang diharapkan seperti peluang promosi yang adil, pendapatan yang baik, rekan kerja, dan atasan yang menyenangkan, serta kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, maka kinerja karyawan akan buruk.

Pembahasan tentang kepuasan kerja karyawan tidak bisa dilepaskan dari kenyataan bahwa kepuasan kerja karyawan 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. Luthan (1997) menyatakan ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: pengasilan, rekan kerja, kesempatan berkembang, pekerjaan itu sendiri, serta supervisor.

Rutinitas menjalankan kegiatan yang serupa dalam waktu yang cukup panjang dapat

menurunkan motivasi kerja karyawan sehingga akan berujung merosotnya produktivitas yang dihasilkan. Salah satu upaya manajemen untuk membangkitkan kembali motivasi kerja karyawan yaitu dengan cara merancang ulang pekerjaan atau job redesign, serta membuat tugas-tugas lebih menarik disertai pemberian imbalan (Mc Kenna, 1995). Imbalan tidak hanya berupa imbalan ekstrinsik yang berhubungan dengan motivasi kerja misalnya bonus, komisi, pembagian laba, melainkan juga hal-hal yang berkaitan dengan imbalan intrinsik atau imbalan non finansial yang dapat memuaskan kerja karyawan, misalnya kesempatan untuk mengembangkan karier, pemberian tanggung jawab, pengakuan atas prestasi (Mc Kenna, 1995).

Individu dengan kepuasan kerja diharapkan akan mengeluarkan seluruh kemampuan dan energi yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi perusahaan. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja selain sebagai variabel bebas juga dapat sebagai variabel tidak bebas (terpengaruh).

Kartikandari (2002) menyatakan bahwa kinerja karyawan, yaitu hasil kerja atau taraf kesuksesannya dalam melaksanakan pekerjaan, ternyata dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor-faktor internal misalnya motivasi, tujuan, harapan, sedangkan contoh faktor eksternal adalah lingkungan fisik dan non fisik perusahaan.

## TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

### Kinerja Karyawan

Menurut Stolovic dan Keeps (1992) dalam Casio (1992) kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Bernadin dan Russel (1993) mengartikan kinerja sebagai "record of comes produced on a specified job function or activating during a specified time period" (catatan keberhasilan yang dihasilkan

dari fungsi suatu pekerjaan tertentu/kegiatan selama periode tertentu). Sedangkan menurut Casio (1992) kinerja merujuk kepada suatu pencapaian karyawan atas tugas yang diberikan. Dari pengertian-pengertian kinerja diatas maka kinerja dapat diartikan sebagai catatan keberhasilan dari suatu pekerjaan/ tugas yang telah dicapai seseorang melalui pengevaluasian/menilai kinerja karyawan yang dilakukan organisasi selama periode tertentu dan kinerja merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif.

Mc. Kenna dan Beach (1995) menyimpulkan bahwa faktor-faktor kinerja yang paling sering digunakan sebagai indikator penelitian adalah pengetahuan, kemampuan, keterampilan kerja, sikap terhadap pekerjaan (antusiasme, komitmen, dan motivasi), kualitas kerja, volume hasil produksi dan interaksi (komunikasi, hubungan dalam kelompok).

Dessler (1997) memberikan contoh criteria penilaian kinerja karyawan meliputi kualitas, produktivitas (kualitas dan efisien), pekerjaan dengan menggunakan ilmu pengetahuan yang terukur.

Menurut Mannheim Bilha et al., (1997) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi kerja. Sedangkan menurut Mc.Cormick dan Tiffin (1974) terdapat variable-variabel yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu variable individu dan variable situasional. Variabel individu terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian dan sikap. Sedangkan variabel situasional menyangkut faktor fisik dan pekerjaan meliputi metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperature. Steers (1985) berpendapat ada beberapa faktor penting yang mempengaruhi kinerja yaitu kemampuan, kepribadian dan minat kerja; kejelasan dan penerimaan pekerjaan serta motivasi kerja.

### Motivasi Kerja

Motivasi adalah pendorong (penggerak) yang ada dalam diri seseorang untuk bertindak (Fuad Mas'ud, 2004). Konsep motivasi dalam berbagai literatur seringkali ditekankan pada rangsangan yang muncul dari seseorang baik dari dalam (motivasi intrinsik), maupun dari luar (motivasi ekstrinsik). Dilain pihak, motivator atau pemuas seperti pencapaian, tanggung jawab, dan penghargaan mendukung pada kepuasan kerja. Motivator berhubungan erat dengan kerja itu sendiri atau hasil langsung yang diakibatkannya, seperti peluang promosi, peluang pertumbuhan personal, pengakuan tanggung jawab dan prestasi. Perbaikan dalam misi pekerjaan mendorong pada peningkatan kepuasan dan motivasi untuk bekerja lebih baik.

Dimensi motivasi pegawai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah keadaan yang menciptakan suatu kondisi dimana individu-individu yang termotivasi secara intrinsik nampak "menjadi bagian dari tugas" yang dikerjakan (Krivonos, 2006). Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah gambaran kerja yang dilakukan dengan tujuan untuk menyelesaikan beberapa tujuan non tugas seperti mengurangi perasaan bersalah, menyenangkan teman, mendapatkan suatu promosi. Motivasi ekstrinsik mengacu pada kinerja suatu aktivitas disebabkan karena aktivitas mengarah pada beberapa penghargaan eksternal (penghargaan yang diberikan oleh orang lain ketimbang pelaksana tugas itu sendiri) seperti halnya upah, status, pertemanan, pengakuan, manfaat lebih yang tidak biasanya dan lain sebagainya (Krivonos, 2006).

### Kepuasan Kerja

Secara sederhana, definisi kepuasan kerja merupakan kepuasan yang dirasakan seorang pekerja secara individual melalui perbandingan antara input yang digunakan dan hasil yang diperoleh apakah sesuai dengan yang diharapkan. Semakin mendekati tingkat harapan terhadap hasil yang diperoleh, kepuasan kerja seorang pekerja akan

semakin tinggi. Hal ini juga tidak terlepas dari berbagai faktor dari dalam maupun dari luar pekerja.

Robbins (1997) kepuasan berdimensi sangat luas secara garis besar mencakup tantangan dalam kerja, imbalan dan penghargaan yang wajar, kondisi dan rekan kerja yang mendukung, serta kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian karyawan. Clisson dan Durrick (1998) mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi atau berhubungan dengan lima faktor, yaitu kedudukan/posisi, pangkat/golongan, umur, jaminan finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan mutu pengawasan.

Celluci dan De Vries (1978) dalam Fuad Mas'ud(2004) merumuskan dimensi-dimensi kepuasan kerja dalam 5 dimensi, yaitu kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan promosi, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan penyelia, dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

### Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi dipandang sangat penting bagi perilaku pekerjanya. Organisasi memiliki kewajiban untuk mengembangkan suatu iklim yang mendukung orientasi konsumen (Gronroos (1990) menemukan bahwa dukungan organisasi dan manajemen akan meningkatkan motivasi perilaku orientasi pelanggan dari para pekerjanya.

Locke (1976) dan Schein (1998) mengemukakan bahwa individu tertarik dan merasa nyaman berada di organisasi dikarenakan adanya kesamaan karakteristik diantara keduanya. Meglino, (1989) mengemukakan bahwa individu yang mempunyai nilai-nilai yang sama dengan organisasi, maka mereka akan mudah berinteraksi secara efisien dengan system nilai organisasi, mengurangi ketidakpastian, dan

konflik serta meningkatkan kepuasan dan meningkatkan kinerja.

Susskind et al., (2000) berpendapat bahwa dukungan perusahaan dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi pekerja yang berhubungan dengan pelanggan, sehingga dapat dikatakan *variable* dukungan perusahaan dapat berpengaruh positif terhadap motivasi pekerja. Dukungan organisasi yang dikembangkan oleh Susskind et al (2000) terdiri dari 3 item yaitu penghargaan terhadap nilai, kesediaan perusahaan untuk membantu dan kepedulian perusahaan.

Dukungan yang positif dari pimpinan dan segenap pegawai akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja pegawai akan terpacu untuk lebih baik. Selain itu dukungan juga memunculkan semangat tim para pekerja sehingga mereka dapat saling mempercayai dan saling membantu serta adanya ubungan baik antar pekerja didalam lingkungan kerja (Shaam et al., 1999).

## Kepemimpinan

Menurut Yukl (2005), kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Robbins (2006), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan

dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi (Rivai, 2004). Demikian halnya Locander et al. (2002) menjelaskan bahwa kepemimpinan mengandung makna pemimpin mempengaruhi yang dipimpin tapi hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin bersifat saling menguntungkan kedua belah pihak. Lok dan Crawford (2001) memandang kepemimpinan sebagai sebuah proses mempengaruhi aktivitas suatu organisasi dalam upaya menetapkan dan mencapai tujuan. Selanjutnya, George R. Terry (1964) dalam Kartono (2005) menuliskan sepuluh sifat pemimpin yang unggul, yaitu : (1) Kekuatan, (2) Stabilitas emosi, (3) Pengetahuan tentang relasi insane, (4) Kejujuran, (5) Objektif, (6) Dorongan pribadi, (7) Keterampilan berkomunikasi, (8) Kemampuan mengajar, (9) Keterampilan sosial, dan (10) Kecakapan tekhis atau kecakapan manajerial.

Menurut Rivai (2004), kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok.

Siagian (1997) berpendapat bahwa peranan para pemimpin dalam organisasi sangat sentral dalam pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang ditetapkan sebelumnya. Menurut Siagian (1997) perilaku kepemimpinan memiliki kecenderungan pada dua hal yaitu konsiderasi atau hubungan dengan bawahan dan struktur inisiasi atau hasil yang dicapai. Kecenderungan kepemimpinan menggambarkan hubungan yang akrab dengan bawahan misalnya bersikap ramah, membantu dan membela kepentingan bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan dan memberikan kesejahteraan.

Kepemimpinan adalah proses yang digunakan oleh pemimpin untuk mengarahkan organisasi dan pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (anak buah) (Mas'ud, 2004). Sedangkan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat mencoba

mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Miftah Thoha, 2001).

#### Hubungan antar Variabel

#### Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Sebagian besar penelitian menguji hubungan kepuasan-kinerja yang dilakukan pada individu dengan organisasi. Teori sebelumnya menunjukkan implikasi bahwa kepuasan pegawai dan keberadaan yang baik terkait dengan kinerja, tetapi tidak secara eksplisit menunjukkan pengaruh mengenai analisis level yang terkait (sebagai contoh individu, kelompok atau organisasi). Studi kepuasan-kinerja pada level organisasional akan menunjukkan bahwa pegawai yang lebih puas lebih produktif dan profitable daripada organisasi yang pegawainya kurang puas. Lebih jauh lagi, hubungan kepuasan-kinerja pada level organisasional mungkin lebih kuat daripada hubungan pada level individu (Cheri Ostroff, 1992, p.963 dan Bradley L. Kirkman dan Debra L. Shapiro, 2001, p.560).

Pada dasarnya, kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan oleh adanya perbedaan pada dirinya dan masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek

dalam pekerjaan sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan dirasakan dan sebaliknya. Hubungan antara bawahan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam meningkatkan produktivitas kerja. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja. McNeese-Smith (1996) menguji pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian dari McNeese-Smith (1996) tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

H<sub>5</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### Pengaruh Dukungan Organisasional terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Adanya motivasi kerja yang tinggi dari karyawan dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh dukungan baik dalam skala sosial maupun dalam organisasi itu sendiri baik dari atasan maupun rekan sekerja. Relasional organisasional internal ini menurut Yoon dan Lim (1999) dimaksudkan sebagai dukungan yang diberikan perusahaan terhadap para karyawan sehingga tercipta suatu motivasi karyawan untuk saling membantu dalam setiap aktivitas kerjanya di dalam perusahaan.

Penelitian Liliek Tatiyani (2004) pada karyawan PT. Telkom Area Bandung menyimpulkan bahwa dukungan organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi sehingga meningkatkan perilaku orientasi kepada pelanggan. Organisasi yang memberikan dukungan kepada karyawannya akan meningkatkan perilaku yang positif kepada pelanggan.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis alternatif pertama (H<sub>2</sub>) adalah sebagai berikut :

H<sub>2</sub> : Dukungan organisasi berpengaruh secara positif terhadap motivasi kerja.

#### Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok (Rivai, 2004). Menurut Cooke dan Ernest (1999) bahwa motivasi karyawan dan kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Suatu gaya seorang pemimpin/ manajer dalam organisasi merupakan penggambaran langkah kerja bagi karyawan yang berada dibawahnya. Gaya kepemimpinan mengandung arti cara pemimpin mempengaruhi bawahan untuk lebih dapat berbuat/ berusaha dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian dari seorang pemimpin dapat berpengaruh terhadap kinerja. Dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja individu/ karyawan dari hasil penelitian Suharto dan Cahyono (2005) bahwa ada korelasi positif antara gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Dari beberapa uraian diatas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>3</sub> : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

H<sub>6</sub> : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan faktor-faktor pendorong dalam melakukan suatu aktivitas dan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja karyawan. Sedangkan kinerja karyawan merupakan perbandingan antara input dan output atau rasio hasil yang diperoleh terhadap sumber daya (karyawan), karena karyawan merupakan faktor produksi yang penting maka kinerja karyawan juga merupakan faktor yang sangat penting sebagai penentu kinerja perusahaan secara keseluruhan (Sukanto, 1997).

Kuat lemahnya motivasi kerja seseorang menentukan baik tidaknya kinerja individu tersebut. Hal ini dikemukakan oleh Anogoro (1993) bahwa suatu pekerjaan dalam hubungannya dengan pencapaian kinerja akan sangat dipengaruhi oleh motivasi yang mendasari manusia untuk melakukan pekerjaan. Tan Hani handoko (1997) menambahkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Karyawan bekerja dengan baik atau tidak tergantung sampai sejauh mana faktor-faktor yang menjadi pendorong motivasi karyawan dapat dipenuhi.

Menurut Amstrong (1994) hubungan antara motivasi dan kinerja adalah positif, karena karyawan yang memiliki motivasi dan kinerja adalah positif, karena karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi

pula. Hal ini berarti, semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Dengan demikian diduga motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H<sub>4</sub> : Motivasi kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.

#### METODE PENELITIAN

##### Populasi

Hair (1995) menyatakan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah antara

100-200 sampel. Dengan mengacu pada pendapat Hair tersebut, maka jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini berkisar antara 100-200 sampel. Oleh karena jumlah karyawan PT.Bank Mandiri pada 3 cabang berjumlah 165 orang maka teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus, yaitu seluruh populasi digunakan sebagai sampel penelitian.

### Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data primer yang dipakai dengan penyebaran kuesioner pada penelitian ini. Kuesioner adalah pengumpulan data yang didapat secara langsung dari responden, dilakukan dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden yang telah disesuaikan dengan tujuan penelitian.

Pertanyaan tertutup dibuat menggunakan skala Numerical. Penelitian dengan menggunakan Numerical Scale 1 – 7.

### Teknik Analisis Data

Untuk melakukan menganalisis data pada penelitian ini menggunakan teknik analisis Model Persamaan Struktural atau Structural Equation Model (SEM) dari paket software statistic AMOS, yaitu dalam pembentukan model dan pengujian hipotesis.

### ANALISIS DATA

Adapun hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM disajikan di bawah ini.

Adapun hasil uji terhadap kelayakan (goodness of fit) dari full model SEM ini disajikan dalam Tabel 1.

Tabel 1  
Hasil Pengujian Kelayakan Model Full Model

Goodness of Fit Indeks	Cut off Value	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df=341)	Kecil (< 385.0622)	357.867	Baik
Probability	0,05	0.254	Baik
RMSEA	<sup>TM</sup> 0,08	0.017	Baik
GFI	0,90	0.874	Marginal
AGFI	0,90	0.851	Marginal
CMIN/DF	<sup>TM</sup> 2,00	1.049	Baik
TLI	0,95	0.988	Baik
CFI	0,95	0.989	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

Berdasarkan hasil pengujian kelayakan model yang disajikan dalam Tabel 1 diketahui bahwa model yang kita analisis adalah model recursive dengan jumlah sample 165, nilai Chi-Square = 357.867 dengan df = 341 dan probabilitas 0.254. Hasil Chi-Square ini menunjukkan bahwa model yang diteliti sama dengan data empiris yang berarti model adalah fit.

### Pengujian Asumsi SEM

#### Evaluasi Normalitas Data

Analisis normalitas dilakukan dengan mengamati nilai CR untuk multivariate dengan rentang { 2.58 pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004, p.54).

Tabel 2  
Pengujian Normalitas Data

Assessment of normality						
	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X1 2	1.000	7.000	-0.218	1.141	-0.927	2.431
X1 8	1.000	7.000	0.053	0.276	-0.968	2.539
X1 7	1.000	7.000	-0.023	0.121	-1.020	2.675
X1 6	1.000	7.000	0.139	0.730	-0.918	2.407

X1 5	1.000	7.000	-0.055	0.289	-1.141	2.992
X1 4	1.000	7.000	-0.146	0.767	-0.926	2.427
X1 3	1.000	7.000	-0.232	1.216	-1.160	3.041
X6	1.000	7.000	0.135	0.708	-1.164	3.053
X1 1	1.000	7.000	0.009	0.045	-0.849	2.226
X1 0	1.000	7.000	-0.027	0.140	-0.986	2.585
X9	1.000	7.000	0.278	1.457	-0.742	1.944
X8	1.000	7.000	0.247	1.295	-0.953	2.498
X7	1.000	7.000	0.001	0.007	-1.168	3.062
X5	1.000	7.000	-0.008	0.039	-1.170	3.068
X4	1.000	7.000	0.146	0.768	-0.982	2.575
X3	1.000	7.000	-0.044	0.233	-1.105	2.898
X2	1.000	7.000	-0.151	0.794	-0.688	1.805
X1	1.000	7.000	0.169	0.885	-0.911	2.389
X2 2	1.000	7.000	0.129	0.677	-1.053	2.761
X2 1	1.000	7.000	0.313	1.641	-1.172	3.072
X2 0	1.000	7.000	0.097	0.510	-1.046	2.743
X1 9	1.000	7.000	-0.214	1.123	-1.242	3.257
X2 8	1.000	7.000	0.122	0.639	-1.197	3.138
X2 7	1.000	7.000	0.129	0.677	-1.174	3.078
X2 6	1.000	7.000	0.061	0.320	-1.069	2.804
X2	1.000	7.000	-0.059	-	-1.159	-

5				0.308		3.039
X2 4	1.000	7.000	0.136	0.713	-1.037	2.719
X2 3	1.000	7.000	0.023	0.118	-0.809	2.122
Multivariate					6.813	1.068

Sumber : Data primer yang diolah, 2009

Hasil pengujian normalitas menunjukkan bahwa nilai CR untuk multivariate adalah 1.068 yang berada di bawah 2.58, sehingga dapat dikatakan bahwa distribusi data variable observed adalah normal.

#### Evaluasi Outliers

Outliers adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variable tunggal maupun kombinasi (Hair, et al, 1995, p.57). Evaluasi atas outliers univariat dan outliers multivariate dijelaskan di bawah ini.

##### a. Univariate Outliers

Pengujian ada tidaknya univariat outliers dilakukan dengan menganalisis nilai standardized (Z-score) dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai Z-score berada pada rentang  $|z| > 3$ , maka akan dikategorikan sebagai univariat outliers.

##### b. Multivariat Outliers

Meskipun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outliers pada tingkat univariat, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi multivariate outliers bila sudah dikombinasikan. Uji Jarak Mahalanobis (Mahalanobis Distance) digunakan untuk melihat ada tidaknya outliers secara multivariate. Untuk menghitung Mahalanobis Distance berdasarkan nilai Chi-Square pada derajat bebas 28 (jumlah indicator) pada tingkat  $p < 0.001$  adalah  $\chi^2_{(28, 0.001)} =$

56.8922 (berdasarkan table distribusi  $\chi^2$ ). Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah 47.228 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multivariate outliers.

#### Evaluasi Multicollinearity dan Singularity

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinieritas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variable. Indikasi adanya multikolinieritas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data, nilai determinan matriks kovarians sample adalah:

Determinant of sample covariance matrix = 2 477 531 626

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai determinant of sample covariance matrix berada jauh dari nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinieritas dan singularitas.

#### Evaluasi Nilai Residual

Setelah melakukan estimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual haruslah bersifat simetrik. Jika suatu model memiliki nilai kovarians residual yang tinggi (>2.58) maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan dengan catatan ada landasan teoritisnya. Dari hasil analisis statistic yang dilakukan dalam penelitian ini, ditemukan tiga nilai standardized residual kovarians yang lebih dari 2.58 namun demikian, jumlahnya tidak melebihi 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model (Ferdinand, 2005: 97) sehingga dapat dikatakan bahwa syarat residual terpenuhi.

#### Pengujian Hipotesis

Setelah melakukan penilaian terhadap asumsi-asumsi yang ada pada SEM,

selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab terdahulu. Pengujian keempat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu hubungan kausalitas.

Tabel 4  
Pengujian Hipotesis

			Std Est	Est	SE	CR	P
Motivasi - Kerja	←	Kepuasan - Kerja	0.18 6	0.23 3	0.11 2	2.09 2	0.03 6
Motivasi - Kerja	←	Dukungan - Organisasi	0.20 7	0.24 1	0.11 1	2.16 4	0.03 0
Motivasi - Kerja	←	Gaya_ Kepemimp	0.58 2	0.87 8	0.20 7	4.24 4	0.00 0
Kinerja	←	Motivasi_ Kerja	0.35 5	0.28 3	0.13 9	2.04 0	0.04 1
Kinerja	←	Kepuasan - Kerja	0.22 8	0.22 7	0.09 7	2.34 6	0.01 9
Kinerja	←	Gaya_ Kepemimp	0.31 9	0.38 4	0.19 0	2.02 0	0.04 3

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

#### Pengujian Hipotesis 1

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja menunjukkan nilai CR sebesar 2.092 dengan probabilitas sebesar 0.036. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

#### Pengujian Hipotesis 2

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh dukungan organisasional terhadap motivasi kerja menunjukkan nilai CR sebesar 2.164 dengan probabilitas sebesar 0.030. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

#### Pengujian Hipotesis 3

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap

motivasi kerja menunjukkan nilai CR sebesar 4.244 dengan probabilitas sebesar 0.000. Oleh karena nilai probabilitas  $< 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

#### Pengujian Hipotesis 4

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja menunjukkan nilai CR sebesar 2.040 dengan probabilitas sebesar 0.041. Oleh karena nilai probabilitas  $< 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

#### Pengujian Hipotesis 5

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja menunjukkan nilai CR sebesar 2.346 dengan probabilitas sebesar 0.019. Oleh karena nilai probabilitas  $< 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

#### Pengujian Hipotesis 6

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja menunjukkan nilai CR sebesar 2.020 dengan probabilitas sebesar 0.043. Oleh karena nilai probabilitas  $< 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

#### Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian

Setelah dilakukan penelitian yang menguji lima hipotesa yang terdapat dalam penelitian ini, maka dapat diambil kesimpulan dari hipotesis-hipotesis tersebut. Berikut kesimpulan peneliti atas kesimpulan dari ketiga hipotesa dalam penelitian ini.

#### Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja

H<sub>1</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dapat diterima. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Parminto (1991), Ostroff (1992), Dyer dan Parker (1975), Harel dan Tzafrir (2001), Kirkman dan Shapiro (2001), Perry et al (2006) yang juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

#### Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Motivasi Kerja

H<sub>2</sub> : Dukungan organisasi berpengaruh secara positif terhadap motivasi kerja.

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa dukungan organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi kerja dapat diterima. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Yoon dan Lim (1999) dan Tatiyani (2004) menyimpulkan hal yang sama bahwa dukungan organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi.

#### Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

H<sub>3</sub> : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi kerja dapat diterima. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Cooke dan Ernest (1999) yang juga menunjukkan adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan.

## Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

H<sub>4</sub> : Motivasi kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi kerja karyawan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Anogoro (1993), Armstrong (1994), Kreitner & Kenichi (2005), Cooke (1999) yang juga membuktikan bahwa motivasi kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

H<sub>5</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Parminto (1991), Ostroff (1992), Kirkman dan Shapiro (2001) yang juga menunjukkan adanya pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

## Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

H<sub>5</sub> : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Kurniasari & Foresty (2006), Toyib (2005), Moshavi, Brown, & Dodds (2003), Downey, dan Sheridan & Solum (1986), dan Chen (2004) yang menunjukkan bahwa dukungan tinggi yang ditunjukkan oleh pimpinan perusahaan mampu

menggerakkan karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai target.

## Implikasi Teoritis

Berdasarkan model penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka dapat memperkuat konsep-konsep teoritis dan memberikan dukungan empiris terhadap penelitian terdahulu. Literatur-literatur yang menjelaskan tentang pengaruh kepuasan kerja, dukungan organisasional, dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausalitas antar variabel-variabel tersebut. Beberapa hal penting yang berhubungan dengan implikasi teoritis dapat dijelaskan sebagai berikut:

5. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Penelitian ini menggunakan indikator kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap promosi, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap penyelia, dan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri yang dikembangkan dari Celluci dan De Vries (1978) dalam Fuad Mas'ud (2004). Hasil penelitian ini secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan (Parminto, 1991; Ostroff, 1992; Dyer dan Parker, 1975; Harel dan Tzafrir, 2001; Kirkman dan Shapiro, 2001; dan Perry et al, 2006).
6. Dukungan organisasi berpengaruh secara positif terhadap motivasi kerja. Penelitian ini menggunakan indikator organisasi peduli pada kesejahteraan, organisasi membantu menyelesaikan tugas, pemimpin membantu menyelesaikan masalah, pimpinan mau mendengarkan masalah, rekan kerja mau mendengarkan masalah, dan rekan bersedia memberi bantuan yang dikembangkan oleh Yoon

dan Lim (1999) dalam Fuad Mas'ud (2004). Hasil penelitian ini secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa adanya dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan (Yoon dan Lim, 1999 dan Tatiyani, 2004).

7. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Indikator yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan adalah pimpinan menanamkan rasa bangga, pimpinan menanamkan nilai organisasi, pimpinan memiliki visi yang memacu, pimpinan mampu berpikir cara baru, pimpinan memberlakukan karyawan lebih, contingen reward, dan management by expectation yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1985). Hasil penelitian ini secara empiris mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan (Cooke dan Ernest, 1999).
8. Motivasi kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini motivasi diukur dengan indikator kepedulian pada pekerjaan, tantangan dalam bekerja, belajar hal baru dalam bekerja, dan besarnya pendapatan yang dikembangkan oleh Parrek (1985) dalam Fuad Mas'ud (2004) sedangkan kinerja karyawan diukur dengan indikator kualitas, tugas tepat waktu, bekerja tanpa pengawasan, perencanaan kerja, hasil yang lebih baik, dan memenuhi target kontribusi yang dikembangkan oleh McNeese-Smith, Donna (1993). Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang juga menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Anogoro, 1993; Armstrong, 1994; Kreitner & Kenichi, 2005; dan Cooke, 1999).
9. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang juga menunjukkan adanya pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja

karyawan (Parminto, 1991; Ostroff, 1992; Kirkman dan Shapiro, 2001).

10. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Kurniasari & Foresty, 2006; Toyib, 2005; Moshavi, Brown, & Dodds, 2003; Downey, dan Sheridan & Solum, 1986; dan Chen, 2004).

### Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan maka untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui motivasi dapat dilakukan melalui pendekatan tiga variabel, yaitu pertama diprioritaskan pada peningkatan gaya kepemimpinan, kedua meningkatkan dukungan organisasi, dan ketiga meningkatkan kepuasan kerja.

1. Implikasi Manajerial Untuk Meningkatkan Kinerja dan Motivasi Karyawan Melalui Gaya Kepemimpinan
  - a. Pimpinan senantiasa menunjukkan sikap yang membanggakan organisasi baik ketika di dalam maupun di luar organisasi
  - b. Pimpinan menerapkan nilai-nilai yang dianut organisasi dalam setiap kegiatan / aktifitas
  - c. Pimpinan mampu memberikan visi yang mampu mendorong karyawan untuk bekerja demi organisasi
  - d. Pimpinan tidak bersifat kolot konservatif tetapi mampu berpikir baru dan inovatif
  - e. Memberlakukan karyawan/ bawahan sebagai rekan kerja / partner
  - f. Pimpinan bersedia memberi reward yang berupa pujian dan sanjungan kepada karyawan yang mampu menunjukkan prestasi kerja
2. Implikasi Manajerial Untuk Meningkatkan Kinerja dan Motivasi Karyawan Melalui Dukungan Organisasi

- a. Organisasi memberi kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan berkaitan dengan pelaksanaan tugas
  - b. Pimpinan beserta manajemen bersedia membantu karyawan yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas
  - c. Meningkatkan solidaritas antar sesama rekan kerja melalui kegiatan-kegiatan keakraban
3. Implikasi Manajerial Untuk Meningkatkan Kinerja dan Motivasi Karyawan Melalui

#### Kepuasan Kerja

- a. Memberikan kesempatan promosi secara adil kepada setiap karyawan yang mampu menunjukkan prestasi kerja
- b. Memberikan insentif secara adil yang disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakan
- c. Menempatkan karyawan pada bidang pekerjaan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan agar tercipta kenyamanan dalam bekerja

## DAFTAR PUSTAKA

---

- Autry, C.W., Daugherty, P.J., 2003, Warehouse Operation Employees: Linking Person-Organization Fit, Job Satisfaction and Coping Response, *Journal of Business Logistic*, Vol.24, 1, 171-197
- Babakus, Emin, David W.Cravens, Mark Johnson, and William C. Moncrie, 1996, Examining the Role of Organizational Variables in the Salesperson Job Satisfaction Model, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.XVI, No.3
- Bass, B.M & Avolio, 1993, *Transformational Leadership and Organizational Culture*, Public Administration Quarterly
- Bass, B.M., B.J. Avolio, D.I Jung & Y. Berson (2003), "Predicting Unit Performance by assessing transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No. 2, pp. 207-218
- Bernardin H. John and Russel, Joyce C.A., 1993. *Human Resources Management: An Experimental Approach*, Mc.Graw Hill Inc, Singapura
- Bradley L.Kirkman dan Debra L.Shapiro, 2001, "The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance," *Academy of Managing Journal*, Vol.44, No.3, p.557-569
- Brudney, J.L & Condrey S.E, 1993, "Pay for Performance: Explaining the Differences in Managerial Motivation", *Public Productivity & Management Review*, Vol.41, p.283-297
- Casio, Wayne F., 1992, *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Worklife and Profits*, Singapore: Mc.Graw Hill International Editions.
- Challagalla, Gautam N. and Tasadadug A.Shervani, (1996), "Learning and Leadership of Salespeople: The Role of Supervision, *Journal of Marketing Research*, Vol.XXXV, May 267-274
- Chen, Yuen, Li, 2001, "Examining The Effect of Organizational Culture and Leadership behaviorsmen Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle Sized Firms of Taiwan", *Te Journal of American Academy of Bussiness*, September
- Conduit, D.A., and Felix T. Mavondo, 2001, How Critical is Internal Customer Orientation to Market Orientation, *Journal of Business Research*, 51, p.11
- Dessler, Gary, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa: Benyamin Molan, Penyunting Triyana Iskandarsyah, Edisi ke-7, Prenalindo, Jakarta
- Dyer, Lee, dan Donald F Parker, (1975), *Classfying Outcomes in Work Motivating Research: An Examination of The Intrinsic dan Extrinsic Dichotomy*, " *Journal of Applied Psichology*, 455-458
- Eisenberger, R., Robin Huntington, Steven Hutchison and Debora Soa, 1986, Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, Vol.71 (3), p.500-507
- Gibson, James L, John M Ivancevich dan James H Donely Jr, 1997, *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi 4, Terjemahan Djoerban Wahid, penerbit Erlangga, Jakarta
- Gronroos, c., 1990, *Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition*, Lexington, MA: Lexington Books
- Humphreys, J.H.(2002). " Transformational leader behavior, proximity and successful services marketing" *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No.6, pp.487-502
- Fuad Mas'ud, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, I (2004), "Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS Versi 5.0", Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang
- Jaworski, Bernard J., and Ajay K. Kholi (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol.57,(July), p.53-70

- Jurkiewicz C.L., Massey, T.K and R.G Brown, 1998, Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study, *Public Productivity & Management Review*, 21, p.230-250
- Kontz, Harold, Cyrrill O'Donnel Dan Heinz Wehrich, 1992, *Management*, New York: The Free Press
- Kopelman, R.E., Brief, A.P., and Guzzo, R.A, 1990, *The Role of Climate and Culture in Productivity, Organizational Climate and Culture* (p.282-318), San Francisco: Jossey-Bass
- Kreitner, Robeth, Kinnichi, Angelo, 2005, *Perilaku Organisasi*, Edisi 5, Salemba Empat, Jakarta
- Krivos, Paul D, (2006), *The Relationship of Intrinsic-Extrinsic Motivation and Communication Climate in Organizations*, *The Journal of Business Communication*
- Locander, W.B., F. Hamilton, D. Ladik & J Stuart (2002), "Developing a Leadership-Rich culture: The Missing link to creating a market-focused organization, *Journal of Marketing-Focused Management*, Vol.5, pp.149-163
- Lum, L, Kevin, J, Clark K, Reid F & Sirola W (1998) Explaining nursing turnover intent: Job Satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment *Journal of Organizational Behavior*, 19: 305-320
- Luthan, F, 1995, *Organizational Behavior*, Seventh Edt, Mc. Graw-Hill Book Company, Singapore.
- McNeese-Smith, Donna, 1993, *Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment*, *Hospital & Health Service Administration*, Vol.41:2, Summer, 160-175
- Michita Champathes Rodsutti dan Fredric William S., 2002. "Leadership and Organizational Effectiveness in Multinational Enterprises in Southeast Asia," *Leadership and Organization Development Journal*, Vol.23, No.5, p.250-259
- Noble, Charles H., and Michael P. Mokwa (1999), "Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory", *Journal of Marketing*, Vol.63, p.57-73
- Ostroff Cheri, (1992), "The Relationship between Satisfaction, Attitudes and Performance An Organizational Level Analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol.77 No.6, p.963-974
- Parasuraman, A, Berry, LL dan Zeithaml, VA 1990 "An Empirical Examination of Relationships in An Extended Service Quality Model" Report. No.90-122, Marketing Sciences Institute, Cambridge, MA
- Parrek, Udai, 1985, *Motivational Analysis of Organizational Behavior MAOB*, University Associates, Inc
- Robbins, Stephen, 2001. *Perilaku Organisasi (Organizational Behaviour)*, PT. Prehalindo, Jakarta.
- Shore, L.M dan L.E. Tetrick, 1991, A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, p. 637-643
- Siagian, S.P. 1995, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Jakarta : Rineka Cipta.
- Soonhee Kim, 2002, "Participative Management and Job Satisfaction: Lesson for Management Leadership, *Public Administration Review*, Vol.62, No.2, p.231-241
- Shoemaker Mary E. (1999), "Leadership Practices in Sales Managers Associated with the Self-Efficacy, Role Clarity and Job Satisfaction of Individual Industrial Salespeople", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.19, No.4, p.1-19
- Sukanto Reksohadiprojo, 1997. *Manajemen Produksi*. Edisi ke-4. BPFE. Yogyakarta.
- Tierney, Pamela et.al, 1999. "An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships," *Personel Psychology*, Vol.52, p.591-620.
- Yammarino, F.J., W.D. Spangler & B.M. Bass (1993), "Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation", *Leadership Quarterly*, Vol.4, No.1, pp.81-102
- Yukl, Gary. 2005. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Kelima. PT. Indeks, Jakarta.