

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA SERTA KINERJA KARYAWAN PT PUPUK KALIMANTAN TIMUR TBK

Abdul Choliq Hidayat
Universitas Ahmad Dahlan
hacholiqh@gmail.com

ABSTRAK

The purposes of this research were to examine and analyze the influence of Leadership Style on Work Motivation, Leadership Style on Job Satisfaction, Leadership Style on Employee Performance, Work Motivation on Employee Performance, Job Satisfaction on Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance of PT Pupuk Kaltim Tbk in Bontang, East Kalimantan Province. The total number of samples was 168 pairs of questionnaires from 198 packs of respondents and the population consisted of 1,465 employees, obtained by using proportional stratified random sampling. Data analysis used Structural Equation Modelling (SEM), assisted by software program AMOS. Based on research data, analysis and discussion, the results were: The indicators on the variable of leadership style was the orientation of success. The variable of work motivation was the affiliation (arithmetic mean) and competence (confirmatory factor analysis). The variable of job satisfaction was the company and management. Meanwhile, the variable of employee performance, in which the respondents were supervisors, was the use of time for employees. Leadership style can enhance employee performance through increasing either work motivation or job satisfaction, or increasing both, job satisfaction and work motivation. The employee performance of PT Pupuk Kaltim Tbk can not be influenced by leadership style directly. It is suggested that the management of PT Pupuk Kaltim Tbk give attention by conducting comprehensive research and scientific steps to make changes in Human Resources Management, especially in revitalizing leadership so that the company's objective, vision and mission can be achieved well.

Key words: leadership style, motivation, job satisfaction, employee performance.

PENDAHULUAN

Penelitian ini bermaksud menganalisis gaya kepemimpinan yang berlaku dan diterapkan dalam Perusahaan PT Pupuk Kalimantan Timur Terbuka (Tbk), salah satu perusahaan yang memproduksi dan memasarkan pupuk urea di Indonesia, yakni gaya kepemimpinan terhadap

motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan di PT Pupuk Kalimantan Timur Tbk. Direksi yang berjumlah enam direktur (*board of directors*) di Badan Usaha Milik Negara (BUMN) produsen pupuk tersebut ditunjuk oleh Menteri Negara BUMN untuk kurun waktu rata-rata lima tahun masa jabatan, mengemban tugas dengan target kinerja perusahaan yang telah ditentukan

untuk dicapai, serta mendapatkan pengawasan dari dewan komisaris. Dewan komisaris PT Pupuk Kalimantan Timur Tbk sebanyak lima orang dan penunjukan mereka merupakan kewenangan Kementerian Negara BUMN.

PT Pupuk Kaltim Tbk telah dinyatakan sebagai pabrik pupuk terbesar dunia yang terletak dalam satu lokasi. Tahun 2009 memiliki lima buah pabrik yang mampu memproduksi urea sebesar 2,41 juta ton pertahun dan amoniak 1,52 juta ton pertahun, berdiri pada tahun 1977.

Fenomena yang terjadi dan sering menjadi bahan lelucon yakni adanya beberapa karyawan “bergaji buta”, beberapa karyawan yang datang bekerja pukul 07.00 dan pulang tepat pukul 16.00 tetapi tanpa ada pekerjaan selama di tempat kerja. “Batalion 704” adalah kata sindirannya. Mereka mendapatkan gaji dan benefit lainnya secara utuh hanya karena kehadirannya di tempat kerja sesuai catatan presensi meskipun tanpa kinerja apapun. Hal ini dipastikan mengganggu motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan lainnya, disamping dipertanyakan efektivitas gaya kepemimpinan.

Tugas pemimpin meliputi dan tak terbatas pada penerapan manajemen sumber daya manusia, menuntut dilaksanakannya gaya kepemimpinan yang efektif dan efisien sebagaimana Robbins dalam Muchlas (2008:318), pengaruh bagi seluruh karyawan sesuai Luthans *et al.* (1981) dan Yukl (1989), menurut Luthans (2005:317) dibutuhkan kepemimpinan dengan persyaratan *style* (gaya kepemimpinan), *activities* (sasaran dan target pencapaian), dan *skill* (bekerja efektif). *Style, activities, dan skill* dimiliki dan dilakukan dengan tepat maka pimpinan akan dapat mewujudkan kesuksesan perusahaan dalam jangka panjang.

Kinerja karyawan sangat penting mendapat perhatian dan diketahui, baik oleh pekerja yang bersangkutan maupun oleh pimpinannya untuk mencapai tujuan dan sasaran

target perusahaan (Robbins *and* Judge, 2008:56) dan (Siagian, 1995: 138). Wexley *and* Yukl dalam As’ad (2003:104) mempersyaratkan kepuasan kerja berhubungan erat dengan faktor sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan. Martoyo (2000:142) menyatakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan, akan bekerja dengan lebih produktif apabila dalam bekerja senantiasa disertai dengan perasaan senang dan tidak terpaksa sehingga terciptanya kepuasan kerja para karyawan menjadi hal penting untuk diperhatikan oleh pimpinan.

Pemeriksaan atas jumlah pengajuan subsidi pupuk kepada Pemerintah Tahun Anggaran 2006 lebih besar dari yang seharusnya, sehingga terdapat koreksi bersih pada PT Pupuk Kaltim Tbk periode Januari-Agustus sebesar US\$ 43,91 juta dan sebesar US\$ 3,21 juta periode September-Desember (Basri, 2009:474-475) mengindikasikan kinerja karyawan yang kurang cermat dan tidak optimal. Stoner (1996:419) mengharuskan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang optimal dihasilkan karyawan sehingga tidak ada kesalahan. Purba (2004) menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi mempengaruhi kinerja karyawan, sedangkan Nursiah (2004) menunjukkan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Rumusan permasalahannya adalah :

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di PT Pupuk Kaltim?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Pupuk Kaltim?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Pupuk Kaltim?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Pupuk Kaltim?

5. Apakah kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di PT Pupuk Kaltim?
6. Apakah kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Pupuk Kaltim?

Manfaat Penelitian

Diharapkan bermanfaat bagi pihak PT Pupuk Kaltim Tbk dalam rangka efisiensi dan efektifitas pencapaian visi, misi dan tujuan yang ditetapkan, juga bagi para pihak pengambil keputusan terkait direksi BUMN dan memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya manajemen sumber daya manusia.

REVIEW LITERATUR DAN HIPOTESIS

Teori Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja

Yukl (1989) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah penentu penting keefektifan organisasi dan Neihoff *et al.* (1990) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kunci untuk meningkatkan produktivitas dan inovasi perusahaan. Ichikawa (1993) mempersyaratkan salah satunya adalah penerimaan bawahan terhadap pemimpin. Argyris (1964:99-109) menyebut penggunaan prosedur-prosedur pengambilan keputusan yang bersifat partisipatif terhadap anggota organisasi pasti akan lebih efektif. Blake *and* Mouton dalam Yukl (1994:53) mempersyaratkan perhatian yang tinggi pada karyawan. House *and* Mitchell (1974), dalam Yukl (2005:257), mengembangkan instrumen indikator gaya kepemimpinan yang berpengaruh ada empat hal, yakni : *Directive leaderships* (kepemimpinan direktif); *Supportive leaderships* (kepemimpinan suportif); *Participative leaderships* (kepemimpinan partisipatif); *Achievement oriented leaderships* (kepemimpinan orientasi keberhasilan).

Gaya kepemimpinan dapat menjadi sumber langsung untuk memberikan kepuasan kerja (Sigit, 2003:187), As'ad (2003:45), mengartikan motivasi sebagai *driving force*, Wexley *and* Yukl dalam As'ad (2003:45) : "*the process by which behavior is energized and directed*". Supardi dan Anwar (2004:47) : pendorong pencapaian tujuan. Heidjrachman dan Husnan (2002:197) : proses agar melakukan sesuatu yang diinginkan. Siagian (2002:255), mempunyai arti penting, bersemangat, bergairah, dan berdedikasi (Nawawi, 1998:356), dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan (Siagian, 1995: 138). Gitosudarmo (1986:77) : demi tercapainya tujuan bersama antara tujuan perusahaan dan tujuan individual karyawan : Motivasi finansial dan motivasi non finansial. Davis *and* Newstrom dalam Prawironegoro (2006:58-59) bahwa terdapat 4 macam pola motivasi yang sangat penting : Motivasi Prestasi (*Achievement Motivation*); Motivasi Afiliasi (*Affiliation Motivation*); Motivasi Kompetensi (*Competence Motivation*); dan Motivasi Kekuasaan (*Power Motivation*).

Kepuasan kerja (*job salisfaction*) adalah keadaan emosional para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2001:193). Wexley *and* Yulk dalam As'ad (2003:104) : perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Martoyo (2000:142) : keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu nilai balas jasa kerja. Herzberg, menyatakan faktor yang mendatangkan kepuasan adalah prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggungjawab, dan kemajuan (dalam Armstrong, 1994:71). Locke (1976) adalah *intrinsic outcomes* dan *extrinsic outcomes*. Locke dalam Noe *et al.* (1999) menilai sebagai perasaan senang atau emosi positif dan merupakan hasil persepsi penilaian pekerjaan atau pengalaman kerjanya. Ghiselli *and* Brown dalam As'ad (2003:112) mengemukakan lima faktor penentu yaitu: Kedudukan (posisi);

Pangkat (golongan); Umur; Jaminan finansial serta sosial; dan Mutu pengawasan, perhatian dan hubungan yang baik (*sense of belonging*). Milton dalam Sigit (2003:120) menyebut tujuh dimensi kepuasan kerja : *Work* (Pekerjaan); *Pay* (Bayaran); *Promotion* (Promosi); *Recognitions* (Pengakuan); *Work Conditions* (Kondisi lingkungan kerja); *Co-worker* (Teman pekerja); *Company and Managements* (Perusahaan dan manajemen). Robins (2006:112) menunjuk empat faktor kepuasan kerja karyawan : Kerja yang secara mental menantang, Imbalan yang setimpal, Kondisi kerja yang mendukung, dan Rekan kerja yang mendukung. Kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan (Hasibuan, 2003:203).

Cash and Fischer dalam Thoyib (2005) : *performance* (kinerja) adalah hasil individu karyawan. Robbins dalam Thoyib (2005) adalah *human output* yang dapat diukur dari produktivitas, absensi, *turnover*, *citizenship*, dan *satisfaction*. Baron and Greenberg dalam Thoyib (2005) menyebutnya sebagai *job performance*, *work outcomes*, atau *task performance*. Brahmasari (2004) : berbentuk *output* kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas yang diinginkan oleh organisasi. Pabundu (2006:121) ada empat unsur penentu : hasil-hasil fungsi pekerjaan, pencapaian faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan, pencapaian tujuan organisasi, dan periode waktu tertentu yang diperlukan. Stoner (1996:419) mendefinisikannya sebagai suatu kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh individu, kelompok atau perusahaan, dan dapat diukur.

Mitchell (1988) mengembangkan instrumen untuk mengukur kinerja karyawan dengan tiga ukuran, yaitu : Kuantitas pekerjaan; Kualitas pekerjaan; dan Penggunaan waktu dalam penyelesaian tugas pekerjaan.

Teori Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Karyawan

Siagian (2002:62) mempersyaratkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap bawahan, Robbins (1996:39) menyebut kemampuan untuk Mempengaruhi. Mintzberg dalam Luthans *et al.* (1981): sebagai pengatur visi, motivator, penganalisis, dan penguasaan pekerjaan. Anoraga *et al.* dalam Pabundu (2006:64) mengemukakan sembilan peranan: perencana; pembuat kebijakan; ahli; pelaksana; pengendali; pemberi hadiah atau hukuman; teladan dan lambang atau symbol; tempat menimpakan segala kesalahan; dan pemimpin sebagai pengganti peran anggota lain.

Teori Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Karyawan

Yukl (1994:242) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi secara signifikan terhadap *expectancy*, *valence*, *satisfaction* dan *performance* karyawan. King *et al.* (1982), Gruenberg (1980), Morris and Bloom (2002), dan Morgan *et al.* (1995) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para karyawan.

Teori Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan

Yukl (1994:242) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi secara signifikan terhadap *expectancy*, *valence*, *satisfaction* dan *performance* karyawan, juga Reksohadiprodjo dan Handoko (1986:60), Timpe (1999:3), Suharto (2005), Podsakoff *et al.* dalam Utomo (2002), Pool (1997) dan Nursiah (2004) gaya kepemimpinan mempengaruhi karyawan membentuk prestasi kerja yang lebih tinggi.

Teori Hubungan Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan

Hasibuan (2003:203), Hughes *et al.* (1999:388), dan Sylvana (2002:4) menyatakan bahwa motivasi, kepuasan kerja dan kinerja saling berhubungan.

Teori Hubungan Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Gibson dalam Brahmasari (2005:96), Robbin (2006:213): menyatakan bahwa motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran dan tujuan organisasi sebagai kontribusi dari kinerja individu karyawan.

Teori Hubungan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Robbins (2001b:97), McAfee *et al.* (1995), Howell *and* Dipboye dalam Munandar (2006:350), Dole *and* Schroeder juga Testa *and* Locke dalam Koesmono (2005), Robbins (2001a:148), Davis dalam Mangkunegara (2005:117), Mangkunegara (2005:120), Luthans (2006:246), Porter *and* Lawler dalam Usmara (2006:45) efek kepuasan kerja berpusat pada kinerja karyawan, kepuasan kerja sangat mempengaruhi prestasi kerja, sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya.

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual ini menjelaskan tentang variabel-variabel yang digunakan, terdapat empat variabel, terdiri dari satu variabel eksogen (*independent*) dan tiga variabel endogen (*dependent*). Variabel eksogen yang dimaksud adalah Gaya Kepemimpinan (X_1) yang dibentuk oleh empat indikator. Variabel endogen adalah Motivasi Kerja (X_2) yang dibentuk oleh empat indikator, Kepuasan Kerja (X_3) yang dibentuk oleh tujuh indikator, dimana kedua variabel ini juga merupakan variabel *intervening*, dan variabel Kinerja Karyawan (Y) yang dibentuk oleh tiga indikator.

Kerangka konseptual tersebut terdiri atas empat variabel yang masing-masing variabel didasarkan pada studi teoritik dan studi empirik sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan: studi House *and* Mitchell (1974), terdiri atas empat indikator

yaitu gaya kepemimpinan: Supportif, Direktif, Partisipatif dan *Achievement Oriented*.

2. Motivasi Kerja: studi Davis *and* Newstrom dalam Prawironegoro (2006:58), terdiri atas empat indikator, yakni motivasi: Prestasi, Afiliasi, Kompetensi, dan Kekuasaan.
3. Kepuasan Kerja: studi Milton dalam Sigit (2003:120), terdiri atas tujuh indikator, yaitu: Pekerjaan, Bayaran, Promosi, Pengakuan, Kondisi Lingkungan Kerja, Teman Pekerja, Perusahaan dan Manajemen.
4. Kinerja Karyawan: studi Mitchell (1988), terdiri atas tiga indikator: Kuantitas Pekerjaan, Kualitas Pekerjaan, dan Penggunaan Waktu.

Berdasarkan pada konsep teoritis dan beberapa hasil kajian empirik yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan kunci tercapainya kinerja karyawan yang optimal yang dimplementasikan melalui motivasi dan kepuasan kerja karyawan (Kotter *and* Heskett, 1997:17; Luthans *et al.*, 1981). Instrument telaah dan proses serta alat uji hipotesis seperti Koesmono (2005), King *et al.* (1982) dan Pool (1997) yakni menguji dan menganalisis variabel eksogen, *intervening* dan endogen. Gaya kepemimpinan sebagai variabel eksogen yakni variabel yang diduga merupakan penyebab yang dapat mempengaruhi variabel terikat atau variabel endogen (*dependent variable* atau *endogenous variable*), yang terdiri atas variabel antara (*intervening variable*) yaitu variabel motivasi dan kepuasan kerja, serta variabel terikat secara langsung adalah kinerja karyawan.

Hipotesis

Berdasarkan studi teoritik, studi empirik, kerangka berpikir dan kerangka konseptual maka studi ini mengajukan sebanyak enam hipotesis sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Pupuk Kaltim (H_1).

2. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Pupuk Kaltim (H_2).
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Kaltim (H_3).
4. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Kaltim (H_4).
5. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Pupuk Kaltim (H_5).
6. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Kaltim (H_6).

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini adalah *explanatory research* melalui *survey method* (metode survei) dengan menggunakan alat berupa kuesioner, dan merupakan data primer. Diolah dengan memanfaatkan salah satu teknik analisis data yakni *Structural Equation Modelling* (selanjutnya disingkat SEM).

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Pupuk Kaltim Tbk di Bontang yang memenuhi syarat, berjumlah 2.539 (dua ribu lima ratus tiga puluh sembilan) orang yang sebagian besar ditugaskan pada empat puluh tujuh departemen. Penelitian ini menggunakan pendekatan *proportional stratified random sampling*.

Variabel Penelitian

Gaya kepemimpinan atas empat indikator: a. Kepemimpinan direktif (*Directive leaderships*) ($X_{1,1}$); b. Kepemimpinan suportif (*Supportive leaderships*) ($X_{1,2}$); c. Kepemimpinan partisipatif (*Participative leaderships*) ($X_{1,3}$); d. Kepemimpinan orientasi keberhasilan (*achievement oriented leaderships*) ($X_{1,4}$).

Motivasi kerja terdiri atas empat indikator: a. Motivasi Prestasi (*Achievement Motivation*) ($X_{2,1}$); b. Motivasi Afiliasi (*Affiliation Motivation*) ($X_{2,2}$); c. Motivasi Kompetensi (*Competence Motivation*) ($X_{2,3}$); d. Motivasi Kekuasaan (*Power Motivation*) ($X_{2,4}$). Kepuasan kerja karyawan terdiri atas tujuh indikator: a. Pekerjaan ($X_{3,1}$); b. Bayaran ($X_{3,2}$); d. Pengakuan ($X_{3,4}$); e. Kondisi lingkungan kerja ($X_{3,5}$); f. Teman pekerja ($X_{3,6}$); dan g. Perusahaan dan Manajemen ($X_{3,7}$). Kinerja karyawan diukur tiga indikator: a. Kuantitas pekerjaan (Y_1); b. Kualitas pekerjaan (Y_2); dan c. Penggunaan waktu (Y_3).

Ukuran validitas dalam penelitian ini akan digunakan model validitas konstruk (*construct validity*), yakni dengan mengkorelasikan masing-masing pertanyaan pada masing-masing indikator dengan jumlah skor masing-masing variabel, dan dinyatakan valid jika koefisien korelasinya positif dan signifikan (Singarimbun dan Effendi, 1995:124), sedangkan uji reliabilitas penelitian ini menggunakan *Cronbach Alpha*. Data yang terkumpul akan reliabel jika nilai koefisien *cronbach alpha*-nya lebih dari 0,60. (Nunnally, 1978:39).

Alat analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah SEM yang dioperasikan dengan program AMOS (*Analysis of Moment Structure*).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan melalui uji coba (*try out*) terhadap responden uji coba, yakni beberapa orang yang memenuhi syarat untuk dilakukannya penggunaan kuesioner, dan yang bukan menjadi responden penelitian. Sesuai dengan keyakinan peneliti, jumlah responden ujicoba sebanyak tiga puluh orang, terhadap jumlah total sampel 168 (seratus enam puluh delapan) orang, lebih dari tujuh belas koma delapan puluh lima persen dibanding

responden yang sesungguhnya. Umumnya dalam penelitian dipersyaratkan antara sepuluh hingga tiga puluh prosen.

Data perolehan uji validitas dan reliabilitas tersebut telah dilakukan dengan *software* SPSS, instrumen dinyatakan valid yakni koefisien korelasinya positif dan signifikan, total sebesar $\geq 0,30$. Instrumen dinyatakan reliabel, didapat nilai koefisien *cronbach alpha*-nya 0,60 ($\alpha \geq 0,60$).

Seluruh indikator pada variabel Gaya Kepemimpinan mempunyai koefisien korelasi positif dan signifikan, diatas 0,6 ($\geq 0,30$) sehingga variabel Gaya Kepemimpinan dapat dinyatakan valid, dan juga mempunyai koefisien *cronbach alpha* 0,709 (diatas 0,60) sehingga variabel Gaya Kepemimpinan dinyatakan reliabel. Seluruh indikator pada variabel Motivasi Kerja mempunyai koefisien korelasi positif dan signifikan, diatas 0,6 ($\geq 0,30$) sehingga variabel Motivasi Kerja dapat dinyatakan valid, dan juga mempunyai koefisien *cronbach alpha* 0,743 (diatas 0,60) sehingga variabel Motivasi Kerja dinyatakan reliabel. Seluruh indikator pada variabel Kepuasan Kerja mempunyai koefisien korelasi positif dan signifikan, diatas 0,6 ($\geq 0,30$) sehingga variabel Kepuasan Kerja dapat dinyatakan valid, dan juga mempunyai koefisien *cronbach alpha* 0,858 (diatas 0,60) sehingga variabel Kepuasan Kerja dinyatakan reliabel. Seluruh indikator pada variabel Kinerja Karyawan mempunyai koefisien korelasi positif dan signifikan, diatas 0,8 ($\geq 0,30$) sehingga variabel Kinerja Karyawan dapat dinyatakan valid, dan juga mempunyai koefisien *cronbach alpha* 0,762 (diatas 0,60) sehingga variabel Kinerja Karyawan dinyatakan reliabel.

Uji Asumsi Normalitas

Pengujian asumsi normalitas *multivariate* dengan bantuan *software* AMOS, asumsi normalitas *multivariate* tidak terpenuhi karena dengan nilai kritis Z_{hitung} untuk $\alpha = 5\%$ adalah

1,96, sedangkan nilai *critical ratio* (*c.r*) *skewness* 10,122. Namun demikian, berdasarkan dalil limit pusat jika sampel semakin besar maka dipastikan data statistik akan berdistribusi normal. Dengan besaran sampel $n = 168$, maka data pada penelitian ini dipandang sudah memenuhi dalil limit pusat, sehingga asumsi normalitas data tidak bersifat kritis dan dapat diabaikan.

Uji Asumsi Linieritas

Hasil uji asumsi linearitas diperoleh hasil bahwa seluruh hubungan adalah linier. Pengujian asumsi linieritas dilakukan dengan metode *Curve Fit*, dihitung dengan bantuan *software* SPSS. Rujukan yang digunakan adalah prinsip *parsimony*, yaitu bilamana seluruh model yang digunakan sebagai dasar pengujian adalah signifikan, berarti model dikatakan linier. Spesifikasi model yang digunakan sebagai dasar pengujian adalah model linier, kuadratik, kubik, inverse, logaritmik, *power*, *compound*, *growth*, dan eksponensial. Semua hubungan antar variabel adalah linier, sehingga asumsi linieritas pada analisis SEM terpenuhi.

Variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan menurut hasil pengujian ($\alpha = 0,05$) maka semua model dinyatakan linear signifikan, sehingga diputuskan masing-masing variabel adalah linier.

Hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat mendapatkan koefisien jalur *standardized* dan *P-value* masing-masing hubungan sehingga didapatkan hasil signifikan atau nonsignifikan. Apabila nilai *t*-hitung lebih besar dari *t*-tabel atau $p < 0,05$ maka jalur dinyatakan signifikan dan jika sebaliknya maka dinyatakan nonsignifikan. Uraian perbandingan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Pupuk Kaltim Tbk. Hasil analisis SEM, pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja diperoleh koefisien jalur

- pengaruh langsung 0.221 dan p-value = 0,042, berarti signifikan. Mengingat koefisien jalur bertanda positif, berarti semakin sesuai Gaya Kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi Motivasi Kerja para karyawan.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan PT Pupuk Kaltim Tbk. Hasil analisis SEM, pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja diperoleh koefisien jalur pengaruh langsung 0.376 dan p-value < 0,001, berarti signifikan. Mengingat koefisien jalur bertanda positif, berarti semakin sesuai Gaya Kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi Kepuasan Kerja para karyawan.
 3. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan PT Pupuk Kaltim Tbk. Hasil analisis SEM, pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan diperoleh koefisien jalur pengaruh langsung 0.040 dan p-value = 0,716, berarti nonsignifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa sesuai atau tidak Gaya Kepemimpinan yang diterapkan, pengaruhnya tidak nyata terhadap Kinerja para Karyawan.
 4. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan PT Pupuk Kaltim Tbk. Hasil analisis SEM, pengaruh variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan diperoleh koefisien jalur pengaruh langsung 0.410 dan p-value = 0,07, berarti signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi Motivasi Kerja para karyawan maka Kinerja para Karyawan juga semakin tinggi.
 5. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja karyawan PT Pupuk Kaltim Tbk. Hasil analisis SEM, pengaruh variabel Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja diperoleh koefisien jalur pengaruh langsung 0.448 dan p-value < 0,001, berarti signifikan. Mengingat koefisien jalur bertanda positif, berarti semakin

tinggi Kepuasan Kerja para karyawan maka Motivasi Kerjanya juga meningkat.

6. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Kaltim Tbk. Hasil analisis SEM, pengaruh variabel Kepuasan Kerja para karyawan terhadap Kinerja Karyawan diperoleh koefisien jalur pengaruh langsung 0.275 dan p-value = 0,043, berarti signifikan, mengindikasikan bahwa semakin tinggi Kepuasan Kerja karyawan maka Kinerja mereka semakin baik.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gaya Kepemimpinan

Orientasi Keberhasilan menjadi unggulan berdasarkan skor *arithmetic mean* maupun *factor loading*, hal ini bermakna bahwa karyawan menilai gaya kepemimpinan atasan mereka berorientasi keberhasilan sebagai yang lebih diunggulkan daripada gaya yang lainnya. House and Mitchell (1974), disebut juga dalam Yukl (2005:257) bahwa kepemimpinan orientasi keberhasilan mengatur tujuan dan target yang menantang para bawahan untuk menunjukkan kepercayaan diri mereka bahwa mereka akan mencapai tujuan dan memiliki kinerja yang lebih baik.

Motivasi Kerja Karyawan

Afiliasi menjadi unggulan berdasarkan skor *arithmetic mean* maupun *factor loading*, dan paling lemah versi keduanya adalah Kekuasaan. Hal ini mengindikasikan karyawan PT Pupuk Kaltim Tbk menganggap bahwa pengaruh terbesar pada variabel Motivasi Kerja adalah Motivasi Afiliasi dan yang paling lemah adalah Motivasi Kekuasaan. Davis and Newstrom dalam Prawironegoro (2006:58-59) menyatakan bahwa karyawan yang berorientasi motivasi kebersamaan tidak suka pekerjaan terstruktur, karena pekerjaan semacam itu membatasi

kebebasannya untuk berhubungan dengan teman sekerjanya.

Kepuasan Kerja Karyawan

Perusahaan dan Manajemen menjadi unggulan berdasarkan skor *arithmetic mean* maupun *factor loading*. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan PT Pupuk Kaltim Tbk menganggap pengaruh terbesar pada variabel Kepuasan Kerja adalah Perusahaan dan Manajemen dengan nilai baik dan yang paling lemah adalah Pengakuan dengan nilai cukup tetapi belum baik, dan Teman Pekerja. Milton dalam Sigit (2003:120) menyebutkan bahwa Perusahaan dan Manajemen meliputi peraturan perusahaan yang menempatkan perhatian kepada karyawan secara memadai, memberikan pembayaran yang sesuai dengan tuntutan tugas dan pekerjaan, dan kebijakan perusahaan secara terbuka serta mengakomodasi rasa keadilan. Pimpinan memberikan perhatian terhadap penyelesaian pekerjaan bersama karyawan, hal ini mempengaruhi karyawan mengunggulkan kepuasan kerja mereka pada pilihan indikator Kepuasan terhadap Perusahaan dan Manajemen dengan nilai baik. Studi Martoyo (200:142) menyatakan kepuasan kerja tercapai pada titik temu antara nilai balas jasa dari perusahaan dengan tingkat nilai imbal jasa sesuai persepsi karyawan, sesuai studi Bloom dalam As'ad (2003:114) meliputi faktor individual, sosial, pekerjaan dan hal-hal yang melingkupinya. Studi Ghiselli and Brown dalam As'ad (2003:112) menyebut lima faktor penentu kepuasan kerja : kedudukan, pangkat, umur, jaminan finansial dan sosial, dan mutu pengawasan.

Kinerja Karyawan

Penggunaan Waktu menjadi unggulan berdasarkan skor *arithmetic mean* maupun *factor loading*, dan paling lemah versi keduanya adalah Kualitas Pekerjaan. Hal ini mengindikasikan karyawan PT Pupuk Kaltim Tbk menganggap

bahwa pengaruh terbesar pada variabel Kinerja Karyawan adalah Penggunaan Waktu, sedangkan yang paling lemah adalah Kualitas Pekerjaan. Studi Mitchell (1988) menyatakan penggunaan waktu, yakni berkaitan dengan ketaatan mengikuti perintah, kemampuan mengikuti peraturan, keselamatan kerja, inisiatif, dan ketepatan waktu kehadiran serta waktu penyelesaian pekerjaan sesuai tugas pekerjaannya, juga seberapa efektif penggunaan waktu yang telah disediakan atau ditentukan dengan pemenuhan persyaratan-persyaratan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Studi Pabundu (2006:121) menyebutkan empat unsur kinerja : hasil dari fungsi pekerjaan, pencapaian faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan, pencapaian tujuan perusahaan, dan periode waktu yang diperlukan. Studi Robbins dalam Thoyib (2005) menyatakan kinerja adalah *human output* yang dapat diukur : produktivitas, absensi, *turnover*, *citizenship*, dan *satisfaction*.

Hasil Pengujian Hipotesis

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi

Hasil analisis SEM, pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja diperoleh koefisien jalur pengaruh langsung 0.221 dan p-value = 0,042, berarti signifikan. Mengingat koefisien jalur bertanda positif, berarti semakin sesuai Gaya Kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi Motivasi Kerja para karyawan. Hasil analisis ini menyatakan bahwa Hipotesis pertama yang diajukan dalam studi ini diterima.

Temuan ini sesuai dengan Teori Davis and Newstrom dalam Prawironegoro (2006:58-59), Siagian (2002:66), Mintzberg dalam Luthans *et al.* (1981), dan studi empirik yang dilakukan Yasin (2001), Anoraga *et al.* dalam Pabundu (2006:64), Bahagia (2004), serta Tondok dan Andarika (2004).

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis SEM, pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja diperoleh koefisien jalur pengaruh langsung 0.376 dan p-value <0,001, berarti signifikan. Mengingat koefisien jalur bertanda positif, berarti semakin kuat Gaya Kepemimpinan, maka semakin tinggi Kepuasan Kerja para karyawan. Hasil analisis ini menyimpulkan bahwa Hipotesis kedua yang diajukan dalam studi ini diterima.

Temuan ini sesuai dengan teori Yukl (1994:242), studi empirik yang dilakukan King *et al.* (1982), Gruenberg (1980), Blakely (1993), King *et al.* (1982), Gruenberg (1980), dan Suharto (2005).

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis yang diajukan adalah : Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Kaltim Tbk.

Hasil analisis SEM, pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan diperoleh koefisien jalur pengaruh langsung 0.040 dan p-value = 0,716, berarti nonsignifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa kuat atau lemahnya Gaya Kepemimpinan, pengaruhnya tidak nyata terhadap Kinerja para Karyawan. Hasil analisis ini menyimpulkan bahwa Hipotesis ketiga yang diajukan dalam studi ini ditolak. Hal ini bertentangan dengan Yukl (1994:242) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi secara signifikan terhadap *expectancy, valence, satisfaction* dan *performance* karyawan, Davis *and* Newstrom (1985:48), Gibson, (1982:61), dan Timpe (1999:3). Temuan ini sesuai dengan Studi House *and* Mitchell (1974), juga dalam Yukl (2005:257). Temuan ini bertentangan dengan Studi empirik Suharto (2005), Podsakoff *et al.* dalam Utomo (2002), Pool (1997), Nursiah (2004), Robbins *and* Judge (2008:56), Purba (2004).

4. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis SEM, pengaruh variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan diperoleh koefisien jalur pengaruh langsung 0.410 dan p-value = 0,07, berarti signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi Motivasi Kerja para karyawan maka Kinerja para karyawan juga semakin tinggi. Hasil analisis ini menyimpulkan bahwa Hipotesis keempat yang diajukan dalam studi ini diterima.

Temuan ini sesuai dengan Studi Hasibuan (2003:203), Hughes *et al.* (1999:388), Sylvana (2002:4), Gibson dalam Brahmasari (2005:96), Robbins (2006:213), Siagian (2002:94), Mangkunegara (2005:101) dan studi empirik Purba (2004), Wibowo (2008) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi

Hasil analisis SEM, pengaruh variabel Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja diperoleh koefisien jalur pengaruh langsung 0.448 dan p-value < 0,001, berarti signifikan. Mengingat koefisien jalur bertanda positif, berarti semakin tinggi Kepuasan Kerja para karyawan maka Motivasi Kerjanya juga meningkat. Hasil analisis ini menyimpulkan bahwa Hipotesis kelima yang diajukan dalam studi ini diterima.

Temuan ini sesuai dengan Milton dalam Sigit (2003:120), Davis *and* Newstrom dalam Prawironegoro (2006:58-59), Gitosudarmo (1986:77), dan sesuai dengan studi empirik Wibowo (2008) yang menyimpulkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka karyawan semakin meningkatkan motivasi kerja.

6. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis SEM, pengaruh variabel Kepuasan Kerja para karyawan terhadap Kinerja Karyawan diperoleh koefisien jalur pengaruh

langsung 0.275 dan p-value = 0,043, berarti signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi Kepuasan Kerja para karyawan maka Kinerja mereka semakin baik. Hasil analisis studi ini menyimpulkan bahwa Hipotesis keenam yang diajukan dalam studi ini diterima.

Temuan ini sesuai dengan Robbins (2001b:97), McAfee *et al.* (1995), Ghiselli *and* Brown dalam As'ad (2003:112), As'ad (1995:103), Luthans (2006:246), Porter *and* Lawler dalam Usmara (2006:45), dan studi empirik Koesmono (2005), Suharto (2005), Nursiah (2004) dan Wibowo (2008) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka hasil penelitian ini menyimpulkan sebagai temuan dan memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori dalam ilmu pengetahuan bahwa :

1. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan dan positif dari Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja. Semakin kuat Gaya Kepemimpinan yang berorientasi pada keberhasilan, maka semakin tinggi Motivasi Kerja para karyawan.
2. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan dan positif dari Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Semakin kuat gaya kepemimpinan orientasi keberhasilan, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan PT Pupuk Kaltim Tbk.
3. Terdapat pengaruh langsung dan nonsignifikan dari Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Kuat atau lemahnya Gaya Kepemimpinan yang diterapkan, pengaruhnya tidak nyata terhadap

Kinerja Karyawan di PT Pupuk Kaltim Tbk. Gaya Kepemimpinan yang berorientasi keberhasilan dipandang lebih dominan oleh karyawan tetapi pada sisi yang lain kinerja dicukupkan pada penggunaan waktu oleh karyawan.

4. Terdapat pengaruh langsung, signifikan dan positif dari Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Mengindikasikan bahwa semakin kuat Motivasi Kerja maka akan semakin tinggi Kinerja Karyawan di PT Pupuk Kaltim Tbk.
5. Terdapat pengaruh langsung, signifikan dan positif dari Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan. Semakin tinggi Kepuasan Kerja maka meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan PT Pupuk Kaltim Tbk.
6. Terdapat pengaruh langsung, signifikan dan positif dari Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Semakin tinggi Kepuasan Kerja maka akan semakin meningkatkan Kinerja Karyawan PT Pupuk Kaltim Tbk.

Kesimpulan umum dari keenam butir kesimpulan penelitian tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Gaya Kepemimpinan tidak dapat mempengaruhi secara langsung Kinerja Karyawan PT Pupuk Kaltim Tbk.
- b. Gaya Kepemimpinan di PT Pupuk Kaltim Tbk dapat mempengaruhi secara signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan melalui peningkatan Motivasi Kerja atau peningkatan Kepuasan Kerja, atau melalui peningkatan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Karyawan.

Saran

Berdasarkan penelitian ini maka disarankan beberapa hal sebagai berikut :

Bagi PT Pupuk Kalimantan Timur Tbk :

- a. Perlu ada penelitian dan kajian akademis tentang kepemimpinan dalam hal *skill, style and activities* sehingga didapatkan rumusan konsep yang aplikatif dan implementatif, dan dapat meningkatkan kinerja karyawan.
- b. Perlu dikembangkan kajian akademis yang spesifik atas sistem manajemen yang akan diterapkan, agar kinerja perusahaan secara keseluruhan sukses menuju *excellent corporate performances*.
- c. Dilakukannya penelitian-penelitian akademis, dengan bekerjasama secara kemitraan melibatkan para pakar sistem manajemen, agar sesuai *top down strategies* dengan *bottom up needs and potentials*.
- d. Pimpinan hendaknya memberikan perhatian yang serius berkenaan dengan permasalahan yang ada, memberikan keteladanan pada semua level agar menjadi pimpinan yang tepat, efisien dan efektif. Berdisiplin menepati waktu kerja, tidak ada lagi yang “bergaji buta” atau “batalion 704”.

Bagi para pengambil keputusan pada Kementrian BUMN :

Perlunya disempurnakan persyaratan kualifikasi kepemimpinan yang tepat untuk dijadikan standar pada saat penentuan penunjukan Direksi dan Dewan Komisaris. Perlu disusun Pedoman Baku Mutu Kepemimpinan hasil kajian akademis oleh para pakar, dengan rumusan aplikatif serta implementatif, yang akan menghasilkan pemimpin Perusahaan BUMN yang semakin baik, dan pada gilirannya menjadi pemimpin bangsa di masa depan sehingga tidak ada istilah krisis calon kepemimpinan nasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Arbuckle, J.L. and Wothke, W., 1999. **Amos 4.0 User's Guide**. Chicago: SmallWaters Corporation.
- Argyris, C., 1964. **Integrating the Individual and the Organization**, New York: John Wiley.
- Arikunto, Suharsimi, 2009. **Manajemen Penelitian**. Cetakan kesepuluh. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Armstrong, M., 1994. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Terjemahan. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- As'ad, Moh., 1995. **Psikologi Industri**. Edisi Keempat, Yogyakarta: Liberty.
- _____, 2000. **Psikologi Industri**. Edisi Revisi. Yogyakarta: Liberty.
- _____, 2003. **Psikologi Islami: Seri Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta: Liberty.
- Astuti, Sri Dewi, 2004. “Korelasi Pemberian Kompensasi berupa Gaji dengan Kinerja Karyawan”. **Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis. FE UMSU**. Vol. 4. No. 2. Oktober 2004, hlm 141-146.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., 1988. **An Alternative Strategy for Reducing Biases in Leadership Ratings**. Paper Presented at The Meeting of The Academy of Management, Anaheim.
- Bahagia, Rahmat, 2004. “Hubungan Orientasi Kepemimpinan Struktur Inisiasi dan Konsiderasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan, Studi pada PDAM Tirtanadi Medan”. **Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis. FE UMSU**. Vol. 4 No. 2. Oktober 2004, hlm 133-140.
- Baron, R.A., and Greenberg, J., 1990. **Behavior in Organizations**, 3rd Edition. New Jersey: Allyn and Bacon, Inc.
- Basri, Faisal, 2009. **Catatan Satu Dekade Krisis : Transformasi, Masalah Struktural, dan Harapan Ekonomi Indonesia**. Jakarta : Esensi.
- Bass, B.M., 1985. **Leadership and Performance Beyond Expectation**. New York: The Free Press.

- _____, 1990a. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision. **Journal of Organizational Dynamics**, 18 (4) : pp 19-31.
- _____, 1990b. Transformational Leadership : Beyond Initiation and Consideration. **Journal of Management**, 16 (4) : p 693.
- Bass, B.M., and Avolio, B.J., 1990. **Transformational Leadership Development : Multifactor Leadership Questionnaire**. California: Consulting Psychologist Press, Inc.
- Bavendam, J., 2000a. "How Do You Manage Turn Over? In a Time of Learn Organizations and Dwindling Pools of Experienced New-hires". **Journal Special Report**. Vol. 3, Bavendam Research Inc., Mercer Island. <http://www.bavendam.com/>
- _____, 2000b. "Managing Job Satisfaction". **Journal Special Report**. Vol. 6, Bavendam Research Inc., Mercer Island. <http://www.bavendam.com/>
- Behling, O., and McFillen, J.M., 1996. "A Syscreational Model of Charismatic/ Transformational, **Group and Organization Studies (1996-1998)**: Jan 1996, 21, 2: ABI/INFORM Global, p 163.
- _____, 1996. A Syscreational Model of Charismatic/ Transformational Leadership. **Group and Organization Management**, 21 (2) : pp 163-191.
- Bennis, Warren, 2001. "Leading in Unnerving Times", **MIT Sloan Management Review**, Winter 2001, pp. 97-103.
- Bisoux, Tricia, 2002. "The Mind of Leader". **Biz Ed.**, Sep-Oct. 2002, p.26.
- Blake, R.R., and Mouton, J.S., 1964. **The Managerial Grid**. Houston: Gulf.
- Blakely, G.L. (1993). The Effect of Performance Rating Discrepancies on Supervisors and Subordinates. **Organizational Behavior and Human Decision Process**. 54(1) pp. 57-80.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno, 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**, Vol.10, No. 2, September, 2008. Hlm. 124-135.
- Burns, J.M., 1978. **Leaderships**. New York: Harper & Row.
- Davis, Keith and Newstrom, John W., 1985. **Human Behaviour at Work : Organizational Behaviour**. New York: Mc. Graw-Hill Inc.
- Delaney, J.T., and Huselid, Mark, 1996. "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance", **Academy of Management Journal**. Vol. 39, No. 4, pp 949-969.
- Desphande R., John U. Farley and Frederick E.W. Jr., 1993. "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", **Journal of Human Resource Management**. Vol 12 (4) January, pp. 568-585.
- Desphande, R. and Farley, J. (1999), "Executive insights: corporate culture and market orientation: comparing Indian and Japanese firms", **Journal of International Marketing**. Vol. 7 No. 4, pp. 111-127.

- Desseler, Gary, 1997. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi Indonesia. Jakarta: PT. Prenhallindo..
- Devung, Simon, 1989. **Pengantar Ilmu Administrasi dan Manajemen**. Jakarta: Depdikbud.
- Dillon, R.W., White B. John, Rao R. Vithala and Filak Doug, 1997. Good Science, **Marketing Research Forum**. Winter, pp 667-797.
- Eoh, Jeni, 2001. **Pengaruh Budaya Perusahaan, Gaya Manajemen dan Pengembangan Tim Terhadap Kinerja Karyawan**. Disertasi, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Ferdinand, Agusty, 2002. **Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen**. Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Fiedler, F.E, 1996. Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 11 (1), pp 1-18.
- Fleishman, E.A., and Harris, E.P., 1962. Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover. **Journal of Personnel Psychology**. Vol. 15 : pp 43-56.
- Ganzach, Y., 2003. Intelligence, Education, and Facets of Job Satisfaction. **Journal of Work and Occupations**. 30(1). pp. 97-122.
- Ghozali, Imam, 2002. **Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS**. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- _____, 2004. **Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos Vesi 5.0**. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L., 1982. **Organizations, Behavior, Structure, and Processes**. 4th ed, New York: Richard D. Irwin Inc.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, and James H. Donnelly, Jr, 1994. **Organizations, Behavior, Structure, and Processes**, 9th Ed. Boston: Richard D. Irvin, Inc.
- Gitosudarmo, Indriyo, 1986. **Prinsip Dasar Manajemen**. Yogyakarta: BPFE Press.
- Graves, D., 1986. **Corporate Culutre Diagnosis and Change: Auditing and Changing the Culture Organizations**. London: Frances Pinter (Publisher) Limited.
- Gruenberg, B., 1980. The Happy Worker: An Analysis of Educational and Occupational Difference in Determinants of Job Satisfaction. **American Journal of Sociology**. 86, pp. 247-271.
- Hair, Joseph, E. Anderson, R.L. Tatham, and William C. Black, 1992. **Multivariate Data Anlysis with Readings**. New York: Mac Millan Publishing Company.
- _____, 1995. **Multivariate Data Analysis**. Fourth Ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Handoko, T. Hani, 1992. **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE UGM,.
- _____, 2001. **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta: BPFE Press.
- Hansen, F., Smith, M., and Hansen, R.B., 2002. Rewards and Recognition in Employee Motivation. **Compensation & Benefits Review**. Sept./Oct. pp. 64-72
- Hasibuan, Malayu S., 2003. **Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas**. Cetakan keempat. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Heidjrachman dan Husnan, S., 2002. **Manajemen Personalia**. Yogyakarta: BPFE Press.
- Heru, Tri, 2002. **Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Tranformasional : Pengujian Augmentation Hypothesis**. Thesis, Universitas Gadjah Mada, Jogjakarta.

- Herzberg, F., 1974. Motivation-hygiene Profiles: Pinpointing What Ails The Organization. **Journal of Organizational Dynamics**, 3(2), Fall. pp. 18-29.
- House, R.J., 1971. "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness", **Journal of Administrative Science Quarterly**, pp 321-338.
- _____, 1996. "Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory", **Journal of Leadership Quarterly**, pp 323-352.
- House, R.J., and Mitchell, T.R., 1974. "Path Goal Theory of Leadership", **Journal of Contemporary Business**, 3 (fall), pp 81-98.
- Huang, Tung Chun, 1997. "The Effect of Participative Management on Organizational Performance: The Case of Taiwan", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 8 (5), pp 677-687.
- Hughes, Richard L., Ginnett, Robert C., and Curphy, Gordon J., 1999. **Leadership : Enhancing the Lessons of Experiences**. Singapore : Irwin McGraw-Hill.
- Ichikawa, A., 1993. "Leadership as a Form of Culture : It Present and Future State in Japan". **International Review of Strategic Management Journal**, 11 (4) : pp 473-480.
- Indriantono, Nur, dan Supomo, Bambang, 1999. **Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen**. Yogyakarta: BPF Press.
- Johns, G., 1996. "A Multi-Level Theory of Self-Serving Behavior in and by Organization". **Journal of Research in Organization Behavior**, vol. 21, pp 1-38.
- Juliandi, Azuar, 2004. "Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja dalam mempengaruhi Intensi untuk Bertahan atau Keluar dari lingkungan Kerja". **Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis. FE UMSU**. Vol. 4. No. 2. Oktober 2004, hlm 15-28.
- Kahn, Robert I., and Katz, Daniel, 1960. "Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale". **Journal of Group Dynamics: Research and Theory**, 2nd ed. New York, pp 554-570.
- Kaplan, R., and Norton, D., 1992. "The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance". **Harvard Business Review**, Vol. 74, No. 1, pp 71-79.
- Kartono, Kartini, 2006. **Pemimpinan dan Kepemimpinan, Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?** Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- King, M., Murray, M.A. and Atkinson, T., 1982. Background, Personality, Job Characteristics and Satisfaction with Work in A National Sample. **Journal of Human relations**. 35(2): pp. 119-133.
- Kirkpatrick, S.A., and Locke, E.A., 1996. Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes. **Journal of Applied Psychology**, 81 (1) : pp 36-51.
- Koesmono, H. Teman, 2005. **Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur**, Disertasi, Program Pascasarjana Universitas Airlangga, Surabaya.
- Kotter, J.P., and Heskett, J.L., 1997. **Corporate Culture and Performance**. Terjemahan : Budaya Perusahaan dan Kinerja. Jakarta: Prehallindo.
- Lako, Andreas, 2004. **Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi, Isu, Teori, dan Solusi**. Yogyakarta: Amara Books.
- Likert, R., 1961. **New Patterns of Management**. New York: McGraw-Hill Company.

- Locke, E.A., 1976. "The Nature and Causes of Job Satisfaction", in M.D. Dunnette and L.M. Hough (ed.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. 2nd Ed. Chicago: Rand McNally, 1976, pp 150-151.
- Lok, P. and Crawford, J., 2004. The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Cross-national Comparison. **Journal of Management Development**. 23(4). pp. 321-338.
- Long, J.S., 1983. **Covariance Structure Models, An Introduction of Lisrel**. New Delhi: Sage Publications, Inc.
- Luthans, F., Paul, R., and Bakr, D., 1981. An Experimental Analysis of The Impact of Contingent Reinforcement on Salesperson Performance Behavior. **Journal of Applied Psychology**. 66 : p 314.
- Luthans, Fred, 1992. **Organizational Behavior**. Sixth Edition. Singapore: McGraw Hill Book Co.
- _____, 2005. **Organizational Behavior**. 10th Edition. New York: McGraw-Hill Company, Inc.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2001. **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- _____, 2005. **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**. Cetakan Keenam. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Manullang, S., 1993. **Produktivitas Apa dan Bagaimana**. Jakarta: Bina Aksara.
- Martoyo, S. 2000. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta: BPFE Press.
- McAfee, B., Quarstein, V., and Ardalan, A., 1995. The Effect of Discretion, Outcome Feedback, and Process Feedback on Employee Job Satisfaction. **Journal of Industrial Management and Data Systems**. 95(5). pp. 7-12.
- Melinda, Tina, 2006. **Pengaruh Perilaku Pimpinan dan Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Bank Perkreditan Rakyat di Jawa Timur**, Disertasi, Program Pascasarjana Universitas Airlangga, Surabaya.
- Meyer, G.A., Brown, T.S.J., Browme, M.N., and Kubasek, N., 1998. "Do We Really Want More Leaders in Business?". **Journal of Business Ethic**. 17 : pp 1727-1736.
- Milton, Charles R., 1981. **Human Behavior in Organization: Three Levels of Behavior**. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Mitchell, T.R., 1988. "Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts". **Journal of Research in Organizational Behavior and Human Performance**, 63, pp 429-458.
- Moeljono, Djokosantoso, 2006. **Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi**. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Mondy, R. Wayne, and Noe, Robert M., 1996. **Human Resource Management**. The United States of America : Prentice-Hall Int., Inc.
- Moorhead, G., and Ricky, W. G., 1999. **Human Resources Management**. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Morgan, R., McDonagh, P, and Ryan-Morgan, T., 1995. Employee Job Satisfaction: an Empirical Assessment of Marketing Managers as an Occupationally Homogeneous Group. **Journal of Managerial Psychology**. 10(2). pp.10-17.
- Morris, A. and Bloom, J.R., 2002. Contextual Factors Affecting Job Satisfaction and Organizational Commitment in Community Mental Health Centers

- Undergoing System Changes in The Financing of Care. **Journal of Mental Health Services Research**. 4(2). pp.71-83.
- Muchlas, Makmuri, 2008. **Perilaku Organisasi**. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Munandar, Ashar Sunyoto, 2006. **Psikologi Industri dan Organisasi**. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.
- Nawawi, Handari, 1998. **Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif**. Jakarta: Prenhalindo.
- _____, 2003. **Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi**. Yogyakarta: Gajah Mada Pres.
- Nazir, Mohammad, 2005. **Metode Penelitian**. Cetakan Keenam, Bogor: Ghalia Indah.
- Ndraha, Taliziduhu, 1997. **Budaya Organisasi**. Edisi Pertama, Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Neihoff, B.P., Enz, C.A., and Grover, R.A., 1990. "The Impact of Top Management Action on Employee Attitude and Perceptions". **Journal of Group and Organization Studies**, 15 (3) : pp 337-352.
- Nicholas, J., 1988. "The Transforming Autocrat". **Journal of Management Today**, March, pp 114-118.
- Nimran, Umar, 2004. **Perilaku Organisasi**. Cetakan ketiga. Surabaya: PT Dieta Persada.
- Noe, R.A., Loher, B.T., Moeller, N.L., and Fitzgerald, M.P., 1999. "A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction". **Journal of Applied Psychology**, pp 245-252.
- Nunnally, 1978. **Psychometric Theory**. India : McGraw-Hill 2nd Ed.
- Nursiah, 2002. "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan". Studi Kasus pada PT Indosat Regional Barat-Medan. **Jurnal Ilmiah "Manajemen dan Bisnis"**, FE UMSU. Vol. 4. No. 2. Oktober 2004, hlm 123-132.
- Ogbonna, Emmanuel, and Harris, Lloyd C., 2000. "Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies". **Journal of Human Resource Management**, Vol 11 (4), pp 766 – 788.
- Osborn, R.N., 1974. "Discussant Connebts". In J.G. Hunt and L.L. Larson (Eds). "**Contingency Approach to Leadership**". Carbondale III. Southern Illionis : University Press.
- Otley, D.T., 1999. "Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research". **Journal of Management Accounting Research**, Vol. 10, pp 363-382.
- Pabundu, Tika H. Moh., 2006. **Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan**. Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Bhumi Aksara.
- Pfeffer, J., 1977. "The Ambiguity of Leadership". **Academy of Management Review**, 2 (1) : pp 10-12.
- Phillips, J.M., 1971. "Effect of Realistic Job Previews on Multiple Orgaizational Outcomes, A Meta-Analysis". **Academy of Management Journal**, pp 673-690.
- Pollock, T.G., Whitbred, R.C., and Contractor, N., 2000. Social Information Processing and Job Characteristics: a Simultaneous Test of Two Theories with Implications for Job Satisfaction. **Human Communication Research**. 26(2). pp. 292-330.
- Pool, S., 1997. "Relationship of Job Satisfaction with Substitutes of Leadership, Leadership Behaviour, and Work Motivation". **Journal of Psychology**, May, Vol. 131 No. 3, p 271.
- Porter, L.W. and Lawler, E.E., 1966. Predicting Managers' Pay and Their Satisfaction

- with Their Pay. **Journal of Personnel Psychology**. 19, pp. 363-373.
- Prawironegoro, Darsono, 2006. **Budaya Organisasi. Kajian tentang Organisasi, Media, Budaya, Ekonomi, Sosial dan Politik**. Cetakan Pertama. Jakarta: Diadit Media.
- Prawirosentono, S., 1999. **Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan**. Yogyakarta: BPFE Press.
- Purba, Jauliman, 2004. "Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Binjai". **Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis**. FE UMSU. Vol. 4. No. 2. Oktober 2004, hlm 97-106.
- Ravianto, J., 1986. **Pengukuran Produktivitas**. Yogyakarta: Kanisius.
- Reksohadiprodjo, S. dan Handoko, T. Hani, 1986. **Teori dan Perilaku Organisasi Perusahaan**. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.
- Roach, C.F., and Behling, J.G., 1984. **Functionalism : Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership. In Leader and Managers : International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership**. 2nd Ed. New York: Pergamon.
- Robbins, Stephen P., 1993. **Organizational Behavior: Concept, Controversies, and Applications**, 6th Edition. New Jersey: Prentice Hall International.
- _____, 1996. **Organizational Behavior**. Terjemahan. Jilid 2, Edisi Ketujuh. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- _____, 1998. **Organization Theory : Structure, Design, and Applications**, 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall.
- _____, 2001a. **Organizational Behavior**. New Jersey: Prentice Hall.
- _____, 2001b. **Perilaku Organisasi**. Terjemahan Hadyana Pujaatmaka dkk. Jakarta: Prehallindo.
- _____, 2005. **Organizational Behavior**, 11th edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- _____, 2006. **Perilaku Organisasi**. Terjemahan Benyamin Molan. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT INDEKS Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A., 2008. **Perilaku Organisasi**. Terjemahan. Ed. 12 Buku 1. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Rogga, Kirk L., 2001. Human Resources Practices, Organizational Climate and Employee Satisfaction. **Journal of Academy Of Management Review**, July, pp.619 – 644.
- Ruvendi, Ramlan, 2005. "Imbalan dan Gaya Kepemimpinan pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor". **Jurnal Ilmiah Binaniaga**. Vol 01 No 1 Tahun 2005. Hlm 17-26.
- Santoso, S., dan Tjiptono, Fandy, 2001. **Riset Pemasaran: Konsep dan Aplikasi dengan SPSS**. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sardiman, A.M., 1986. **Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar**. Jakarta: Rajawali.
- Schein, E.H., 1992. **Organizational Culture and Leadership**. 2nd Ed. San Fransisco: Jossey Bass.
- Schermenhorn, John R., 2003. **Manajemen**. Edisi Bahasa Indonesia. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Scholz, C., 1987. "Corporate Culture and Strategy. The Problem of Strategic Fit". **Journal of Long Range Planning**, 25 (Winter): pp 3-16.
- Siagian, Sondang P., 1995. **Teori Motivasi dan Aplikasinya**. Jakarta: Rineka Cipta.

- _____, 2002. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sigit, Soehardi, 2003. **Perilaku Organisasional**. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa.
- Simms, J., 1997. "Beauty Queen". **Journal of Marketing Business**, March, pp 48-51.
- Singarimbun, Masri, dan Effendi, Sofyan, 1995. **Metode Penelitian Survei**. Jakarta: LP3ES Indonesia.
- Siradjuddin, 2007. "Analisis Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan BPR/BPRS di Sulawesi Selatan". **Jurnal Analisis**. Vol. 4 No. 2. September 2007, hlm 77-90.
- Solimun, 2006. **Metode Statistika**. Malang: FMIPA Universitas Brawijaya.
- Sosik, J.J., 1997. "Effect of Transformational Leadership and Anonymity on Idea Generation in Sumputer-Medicated Groups". **Journal of Group and Organization Management**, 22 (4) : pp 460-487.
- Steers, R.M., Porter, L.W., and Bigley, G.A., 1996. **Motivation and Leadership at Work**, 6th Ed. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Stogdill, R.M., and Coons, A.E., 1951. "Leader Behavior: Its Description and Measurement". **Journal of Research Monograph**, no. 88, Ohio State University Bureau of Business Research, Columbus, pp. 111-145.
- Stogdill, R.M., 1974. **Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research**. New York: Free Press.
- Stoner, Michael B., 1996. **Management**. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Suharto, Babun, 2005. **Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kepuasan dan Kinerja Bawahan pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri di Jawa Timur**, Disertasi, Program Pascasarjana Universitas Airlangga, Surabaya.
- Supardi dan Anwar, S., 2004. **Dasar-dasar Perilaku Organisasi**. Yogyakarta: UII Press.
- Suprpto, 1997. **Metode Riset : Aplikasi dalam Pemasaran**. Jakarta: Rinheka Cipta.
- Surat Keputusan Menteri BUMN nomor : Kep-236/MBU/2003 tentang Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi (PUKK) dan Program Bina Lingkungan.
- Surat Keputusan Menteri Perindustrian dan Perdagangan nomor : 70/MPP/Kep/2/2003 tentang Wilayah Distribusi Pupuk.
- Susanto, AB., 1997. **Budaya Perusahaan; Manajemen dan Persaingan Bisnis**. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sylvana, Andi, 2002. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Anggota Polri Polda Metro Jaya. **Jurnal Universitas Terbuka**. Edisi Thn 2002. Jakarta. Hlm.4.
- Takata, T., 1998. "Plato on Leadership". **Journal of Business Ethics**. 17 : pp 785-798.
- Tanaka, J.S., 1993. **Multifaceted Conceptions of Fit In Structural Equation Model**. New Delhi: Sage Publications, Ltd.
- Thoyib, Armanu, 2005. Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja: Pendekatan Konsep. **Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang**. Edisi Tahun 2005. Hlm.10.
- Timpe, D.A., 1999. **Produktivitas: Seri Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Toha, Miftah, 2008. **Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya**. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

- Tondok, Marselius Sampe, dan Andarika, Rita, 2004. "Hubungan antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan". **Jurnal Psyche**. Vol 1 No. 1, Desember 2004, hlm 35-49.
- Uhjana, Onang, 1987. **Minat dan Motivasi Kerja dalam Perekonomian**. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Usmara, A., 2006. **Motivasi Kerja**. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Puri Arsita Anam.
- Utomo, W.K., 2002. "Kepemimpinan dan Pengaruhnya terhadap Perilaku Citizenship (OCB), Kepuasan Kerja dan Perilaku Organisasional". **Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen**. Vol. 2 No. 2, Mei 2002. Hlm. 239.
- Vaivio, R.P., 1999. "Exploring a Non Financial Management Accounting Change", **Management Accounting Research**. Vol. 10, pp 409-437.
- Wibisono, D., 1999. "Analisis Keterkaitan Variabel Kinerja dalam Perusahaan, **Usahawan**. No. 07 Tahun XXVIII, hlm. 41-48.
- Wibowo, Triyoga Agung, 2008. **Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (studi pada Kantor Unit Cabang BRI Pattimura Semarang)**. Thesis, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Xenikou, A., and Adrian Furnham, 1996. "A Correlational and Factor Analytic Study of Four Questionnaire. Measures of Organizational Culture". **Journal of Human Relations**, Vol. 49 (3), pp. 349-371.
- Yasin, Azis, 2001. Kepemimpinan dalam Pengembangan Organisasi. **Jurnal Lintasan Ekonomi**. Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang, Volume 18 Nomor 1, Malang.Hlm.6.
- Yukl, Gary, 1989. "Managerial Leadership : A Review of The Theory and Research". **Journal of Management**. 15 (2) : pp 251-289.
- _____, 1994. **Leadership in Organization**. Englewood Cliffs: Prentice Hall International, Inc.
- _____, 2001. **Leadership in Organization**. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- _____, 2005. **Kepemimpinan Dalam Organisasi**. Edisi Kelima. Terjemahan. Jakarta: PT Indeks.
- <http://www.pupukkaltim.com/ina/index.php>, Oct., 3, 2010 : 23.10.
- http://eprints.undip.ac.id180481TRIYOGA_AGUNG_WIBOWO.pdf, tgl. 10 Nop 2010: 01.17.