

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

**(Studi pada Perusahaan Tambang Batubara PT. Baradinamika Mudasukses
(BDMS), Kabupaten Malinau, Provinsi Kalimantan Timur)**

JURNAL



Disusun oleh

YASIR ARAFAT

NIM. 06 311 309

**JURUSAN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2013**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN**
(Studi pada Perusahaan Tambang Batubara PT. Baradinamika Mudasukses
(BDMS), Kabupaten Malinau, Provinsi Kalimantan Timur)

HALAMAN PENGESAHAN
JURNAL

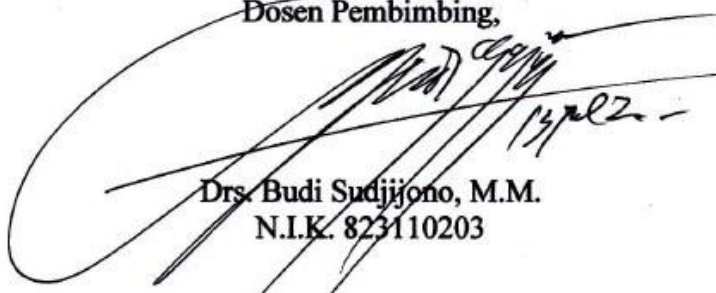
Oleh :

Nama : Yasir Arafat
No. Mahasiswa : 06311309
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 2 Juli 2013

Telah disetujui oleh

Dosen Pembimbing,


Drs. Budi Sudijono, M.M.
N.I.K. 823110203

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN
(Studi pada Perusahaan Tambang Batubara PT. Baradinamika Mudasukses
(BDMS), Kabupaten Malinau, Provinsi Kalimantan Timur)**

Yasir Arafat

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di perusahaan tambang batubara PT. BDMS Malinau Kalimantan Timur. Tuntutan persaingan dunia usaha yang mengharuskan setiap perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Untuk meningkatkan kinerja karyawan maka perlu juga adanya peningkatan budaya organisasi. Budaya organisasi di perusahaan merupakan faktor penting seperti upaya manajer menciptakan lingkungan yang nyaman demi meningkatkan kinerja karyawannya.

Metodologi penelitian ini adalah penelitian analitis dengan pendekatan kuantitatif, yang dilakukan di PT. BDMS Malinau Kalimantan Timur selama 2 minggu. Dalam penelitian ini seluruh populasi akan dipilih sebagai sampel, dengan kata lain menggunakan metode sensus. Jumlah PT. BDMS, Malinau, Kalimantan Timur sebanyak 274 responden. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner, yang sudah dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Alat analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis regresi berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi pada asas tujuan, asas konsensus, asas kesatuan, asas prestasi, asas empirik, dan asas keakraban berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Sebaliknya, hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi pada asas integritas dan asas keunggulan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara simultan variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan..

Kata kunci: budaya organisasi, kinerja karyawan.

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Dalam operasionalnya, perusahaan dituntut untuk selalu mempunyai kinerja yang baik karena berkaitan dengan kepuasan dan kenyamanan nasabahnya. Untuk mewujudkan hal tersebut, sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dan perlu mendapat perhatian serta pengkajian yang lebih dalam. Karena bagaimanapun juga, manusialah yang akhirnya menentukan sekaligus memprediksi keberhasilan atau kegagalan suatu kebijaksanaan, strategi, maupun langkah-langkah kegiatan operasional yang siap dilaksanakan (Unarajan, 2004: 433).

Keberhasilan dan kemunduran perusahaan tidak lepas dari kinerja karyawan. Menurut Soetono (1999: 21), kinerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan

organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Menurut Mangkunegoro (2001: 8), hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Menurut Soeprihatno (1988: 78), kinerja merupakan hasil pekerjaan seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan.

Sumber daya manusia merupakan faktor penentu kinerja organisasi karena sumber daya manusia berperan sebagai perencana sekaligus pelaksana dan evaluator seluruh program yang telah ditetapkan organisasi. Berhasil tidaknya organisasi mencapai tujuannya ditentukan oleh sumber daya manusia yang melaksanakan program tersebut. Salah satu faktor yang berpengaruh adalah budaya organisasi. Budaya organisasi adalah seperangkat nilai yang mengendalikan interaksi antara satu individu dalam organisasi dengan individu dalam organisasi, atau organisasi lain sebagai pemasok, dan anggota masyarakat yang dilayani. Budaya organisasi dibentuk oleh para individu, dalam organisasi, etika organisasi yang dianut, hak kepegawaian yang diberikan kepada tiap pegawai dan juga jenis struktur organisasi itu sendiri. Budaya organisasi juga membentuk dan mengendalikan perilaku dalam keorganisasian. Budaya organisasi mempengaruhi cara individu merespons dan menafsirkan segala situasi dan permasalahan yang ada di dalam organisasi.

Budaya organisasi mencerminkan bagaimana melakukan pekerjaan dalam organisasi. Budaya organisasi dapat mencerminkan budaya kerja. Kesesuaian antara individu dengan budaya baik organisasi maupun budaya setempat sangat penting. Emmons (1986: 152) mengungkapkan bahwa individu merasa tidak nyaman dalam suatu lingkungan akan mengalami ketidakberdayaan, kekhawatiran. Sebaliknya kalau ia merasa nyaman dengan lingkungannya ia akan memperlihatkan sifat positif dan memilih tinggal lebih lama dalam lingkungan tersebut. Lebih jauh, kesesuaian antara individu dengan budaya organisasi dimana ia bekerja, akan menimbulkan kepuasan kerja, komitmen kerja dan akan mendorong individu untuk bertahan pada suatu perusahaan dan karir dalam jangka panjang (Kotter dan Heskett, 1992: 54). Manager harus dapat menangani budaya mengingat budaya itu penting tetapi tidak berwujud, manajer harus memahami budaya saat ini dan kemudian memutuskan apakah sebaiknya dipertahankan atau diubah. Menurut Griffith (2002: 14), budaya dapat menjadi alat organisasi yang ampuh yang dapat membentuk efektivitas keseluruhan perusahaan dan keberhasilan jangka panjang perusahaan.

Tuntutan persaingan dunia usaha yang mengharuskan setiap perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya juga dialami oleh PT. BDMS (Baradinamika Mudasukses) Kabupaten Malinau, Kalimantan Timur yang merupakan perusahaan tambang batubara. Salah satu aset penting yang dimiliki oleh perusahaan, baik perusahaan jasa maupun perusahaan industri adalah karyawan perusahaan. Dalam mengembangkan perusahaan, perusahaan seringkali hanya terfokus pada bagaimana mengembangkan usaha itu, sedangkan tentang pengelolaan sumber daya manusia kurang diperhatikan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan maka perlu juga adanya peningkatan budaya organisasi. Budaya

organisasi di perusahaan merupakan faktor penting seperti upaya manajer menciptakan lingkungan yang nyaman demi meningkatkan kinerja karyawannya.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tersebut, maka peneliti bermaksud melakukan penelitian berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan”** dengan studi pada perusahaan tambang batubara PT. BDMS, Kabupaten Malinau, Kalimantan Timur.

Rumusan Masalah

- a. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di perusahaan tambang batubara PT. BDMS ?
- b. Unsur budaya organisasi apakah yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan di perusahaan tambang batubara PT. BDMS ?

Tujuan Penelitian

- a. Menganalisis budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan tambang batubara PT. BDMS.
- b. Mengetahui unsur budaya organisasi yang paling berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan tambang batubara PT. BDMS.

Manfaat Penelitian

- a. Sebagai sumber referensi bagi kepentingan keilmuan dalam mengatasi masalah terkait budaya organisasi dan kinerja karyawan.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat dipakai sebagai bahan pertimbangan bagi pihak manajemen sumber daya manusia perusahaan dalam membantu mengidentifikasi bagaimana budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

KAJIAN PUSTAKA

Landasan Teori

Budaya Organisasi

Budaya perusahaan bersumber dari konsep budaya, dan ternyata ada berbagai konsep atau perspektif mengenai budaya. Banyaknya konsep mengenai budaya ini menurut Jalineck, Smircich dan Hirsch (dalam Bachtiar; 1996: 68) disebabkan karena konsep mengenai budaya dalam studi organisasi tidak dikembangkan secara baik, sementara Smircich melihatnya karena konsep budaya dipinjam dari antropologi, dimana tidak ada konsensus mengenai arti dari konsep budaya tersebut. Karena itu, tidaklah mengherankan jika terdapat keragaman di dalam penerapan pada studi mengenai organisasi. Beberapa pakar manajemen memahami budaya perusahaan (*corporate culture*) dari perspektif yang berbeda-beda.

Menurut Robbins (1998: 247), budaya perusahaan merupakan persepsi bersama atau suatu sistem dari makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lain. Sedangkan Miller (1987: 77) menyatakan bahwa budaya perusahaan merupakan kumpulan nilai yang dianut dalam perusahaan dan mendasari bagaimana mengelola dan mengorganisasi perusahaan tersebut. Nilai-nilai itu merupakan keyakinan yang dipegang teguh dan kadang-kadang tidak terungkap. Nilai-nilai dan semangat tersebut akan mendasari sifat perusahaan dalam usaha menjawab tantangan.

Dari berbagai definisi budaya perusahaan diatas dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan adalah kumpulan nilai atau sistem nilai, kebijaksanaan, pola pikir, dan perilaku yang ditampilkan secara konsisten oleh anggota organisasi sehingga membentuk norma atau aturan yang dipakai sebagai pedoman berfikir dan berperilaku anggota organisasi, yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi pola kerja dan pola manajemen perusahaan dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Miller (1987: 74), budaya perusahaan pada dasarnya merupakan kumpulan nilai yang dianut dalam perusahaan dan mendasari bagaimana Mengelola dan mengorganisasi perusahaan tersebut. Nilai-nilai itu merupakan keyakinan yang dipegang teguh dan kadang-kadang tidak terungkap. Nilai-nilai dan semangat tersebut akan mendasari sifat perusahaan dalam usaha menjawab tantangan. Sebagai salah satu bentuk organisasi, perusahaan memiliki sistem nilai sendiri yang membangun budaya organisasi yang khas. Lebih lanjut, Miller (1987: 76) menyebutkan bahwa ada delapan nilai yang menjadi karakteristik budaya perusahaan, yaitu:

- a) Asas Tujuan, yaitu seberapa jauh karyawan memahami tujuan yang hendak dicapai perusahaan.
- b) b) Asas Konsensus, yaitu seberapa jauh perusahaan memberi kesempatan kepada karyawan untuk turut serta dalam proses pengambilan keputusan.
- c) Asas Keunggulan, yaitu seberapa besar kemampuan perusahaan menumbuhkan sikap untuk selalu menjadi yang terbaik dan berprestasi lebih baik dari yang sudah dilakukan.
- d) Asas Kesatuan, yaitu suatu sikap perusahaan tentang keadilan dan pemihakan terhadap karyawan dan kelompok karyawan.
- e) Asas Prestasi, yaitu sikap perusahaan terhadap prestasi karyawannya.
- f) Asas Empirik, yaitu sejauhmana perusahaan mau menggunakan bukti-bukti empirik dalam pengambilan keputusan.
- g) Asas Keakraban, yaitu kondisi pergaulan sosial antar karyawan dalam perusahaan.
- h) Asas Integritas, yaitu sejauhmana perusahaan mau bekerja dengan sungguh-sungguh dalam mencapai tujuan perusahaan.

Budaya Perusahaan berfungsi sebagai sarana untk mempersatukan kegiatan para anggota perusahaan yang terdiri atas sekumpulan individu dengan latar belakang yang khas, serta meningkatkan dan memelihara hubungan antara anggota perusahaan. Menurut Stephen P. Robbins terdapat beberapa fungsi budaya organisasi, sebagai berikut:

- a) Berperan menetapkan batasan.
- b) Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
- c) Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
- d) Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
- e) Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Kinerja

Pekerja merupakan salah satu faktor penting bagi perusahaan dalam membantu mencapai tujuan sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Perusahaan perlu memperhatikan penempatan setiap pekerjanya agar pekerja dapat memiliki kualitas kerja yang tinggi, produktivitas yang baik dan kinerja yang maksimal serta kemampuan menjalankan fungsi dan tanggung jawab yang diberikan. Hal ini berhubungan langsung dengan kinerja mereka. Perusahaan yang memiliki karyawan dengan kinerja yang tinggi akan lebih maksimal dalam mencapai tujuannya. Sebaliknya perusahaan yang memiliki karyawan dengan kinerja yang rendah akan Menurut Maier (dalam As'ad, 2003: 47) perbedaan performansi antara orang yang satu dengan lainnya dalam situasi yang sama adalah karena adanya perbedaan karakteristik dalam diri setiap individu. Di samping itu, orang yang sama juga dapat menghasilkan performansi yang berbeda dalam situasi yang berbeda pula.

Lebih lanjut Maier menyatakan bahwa kinerja pada umumnya diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Sedangkan menurut Lawler dan Porter, kinerja merupakan "*successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (As'ad, 2003: 47). Menurut Stolovitch and Keeps (dalam Rivai dan Basri, 2005: 15) kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Kinerja merupakan catatan keseluruhan hasil pada fungsi kerja tertentu atau aktivitas selama periode waktu tertentu. Walaupun kinerja tergantung pada kemampuan, usaha dan kesempatan tapi dapat juga diukur melalui *outcomes* (Bernardin dan Joyce, 1993: 397). Kinerja juga merupakan kunci atau prediktor pengukuran terhadap kerangka kerja dari seorang pekerja. Fungsi perilaku dari para pekerja dan perilaku tersebut ditetapkan oleh level kerja dan kemampuan pekerja tersebut (Szilaghi Jr. dan Wallace Jr., 1980: 45).

Dari beberapa pengertian kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil atau sebuah tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Biasanya orang yang memiliki kinerja yang tinggi disebut juga sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang kinerjanya rendah merupakan orang yang tidak produktif.

Berdasarkan pada teori performansi yang menjelaskan tentang perbedaan performansi antara orang yang satu dengan lainnya dalam situasi yang sama adalah karena adanya perbedaan karakteristik dalam diri setiap individu. Di samping itu, orang yang sama juga dapat menghasilkan performansi yang berbeda dalam situasi yang berbeda pula. Dari sini dapat diketahui bahwa performansi kerja seseorang dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor individu dan faktor situasi (As'ad, 2003: 56).

- a. Faktor individu, faktor-faktor ini adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan kondisi fisik dan psikis. Kondisi fisik berhubungan dengan kesehatan, vitalitas dan stamina. Sedangkan kondisi psikis berhubungan dengan kesiapan mental dan kemampuan dalam mengolah pribadi.

- b. Faktor situasi, yaitu faktor-faktor berhubungan dengan kondisi di sekitar individu bisa dari lingkungan pekerjaan, lingkungan keluarga maupun lingkungan masyarakat tempat tinggal.

Menurut Schein (dalam Koesmono, 2005: 34) perbedaan kinerja antara kedua jenis kelamin dipengaruhi oleh *sex role stereotypes*. Schein (dalam Koesmono, 2005: 34) memberikan contoh dilakukannya penempatan kerja berdasarkan jenis kelamin, bukan atas dasar kemampuan. Seorang wanita yang secara stereotip dianggap bersifat sosial, lembut dan suka menolong lebih mungkin ditempatkan pada posisi staf daripada posisi lini.

Menurut Tiffin dan McCormick (dalam Koesmono, 2005: 33) kepuasan kerja dapat berkorelasi positif dengan kinerja bila kepuasan kerja tersebut berfungsi sebagai motivator. Wexley dan Yukl (1988: 162) menegaskan bahwa kinerjalah yang mempengaruhi kepuasan kerja, bukan sebaliknya. Hubungan sebab akibat dapat terjadi jika karyawan memperoleh imbalan intrinsik dan ekstrinsik setelah mencapai kinerja yang tinggi.

Walker (1992: 82) mengemukakan empat macam faktor penentu kinerja, yaitu tujuan pekerjaan, isi dan struktur kegiatan kerja, kemampuan, dan imbalan. Faktor pertama yaitu tujuan pekerjaan, memberikan arah kepada karyawan sehingga karyawan mengetahui arah usahanya, macam pekerjaan yang harus diselesaikan dan mengetahui cara-cara menyelesaikan pekerjaan itu. Faktor kedua yaitu isi dan struktur kegiatan kerja, meliputi desain kerja, struktur organisasi dan hubungan kerja. Faktor ketiga yaitu kemampuan, yang meliputi ketrampilan dan pengetahuan. Faktor keempat yaitu imbalan, meliputi insentif dan penghargaan terhadap kinerja karyawan. Hubungan antara umur dan kinerja telah banyak diuraikan oleh banyak ahli. Menurut Flippo (1992: 76) penambahan usia dapat mengakibatkan penurunan kinerja seiring dengan timbulnya keterbatasan fisik maupun psikis.

Hubungan Budaya dengan Kinerja Karyawan

Dalam sebuah budaya perusahaan yang kuat, hampir semua manajer menganut bersama seperangkat nilai dan metode menjalankan bisnis yang relatif dan konsisten. Karyawan baru harus dapat mengadopsi nilai-nilai dengan cepat, terdapat empat logika tentang cara kekuatan budaya dengan kinerja:

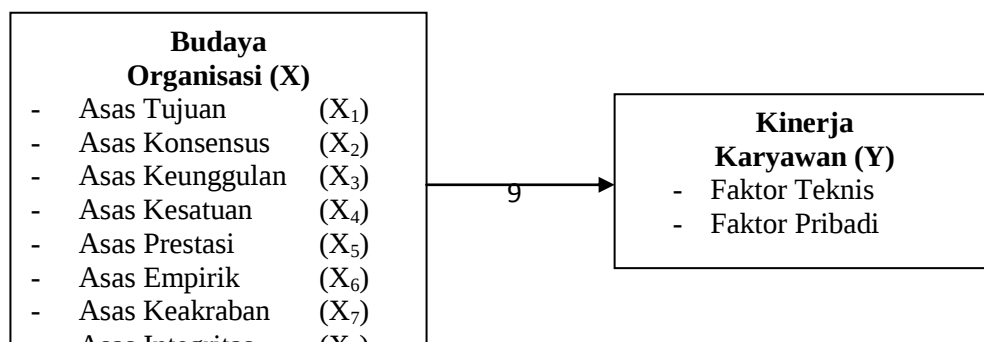
- a. Penyatuan tujuan.
- b. Perusahaan berbudaya kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti penambuh genderang bersama-sama.
- c. Budaya kuat membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri para karyawan. Nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja untuk sebuah perusahaan, rasa komitmen membuat orang berusaha dengan keras.
- d. Budaya kuat membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus berstandar pada birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Kerangka Pemikiran

Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada kuat lemahnya budaya yang berlaku dalam organisasi yang bersangkutan. Bahkan dapat dikatakan bahwa budaya yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut menyelenggarakan berbagai kegiatannya khususnya pada kinerja manajerialnya (Siagian, 1999: 72). Adanya keterkaitan hubungan antara budaya korporat dengan kinerja organisasi yang dapat dijelaskan bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja karyawan (Djokosantoso, 2003: 9). Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual.

Hubungan antara budaya perusahaan dan kinerja karyawan dapat dijelaskan lebih lanjut dari teori Kotter dan Heskett yaitu *strong culture* (Kotter dan Heskett, 1992: 57), yang menyatakan bahwa budaya perusahaan yang kuat akan meningkatkan kinerja ekonomi perusahaan dalam tiga hal. *Pertama*, dengan budaya perusahaan yang kuat akan menyebabkan terjadinya penyesuaian antar kelompok atau karyawan dalam perusahaan. Dalam budaya perusahaan yang kuat, maka terdapat nilai, pola perilaku, dan praktek yang dianut secara umum oleh semua pihak dalam organisasi dan mengakar kuat. Setiap pelaku dalam organisasi, dari level yang terendah bahkan sampai level eksekutif harus mengikuti nilai-nilai atau norma-norma yang berlaku tersebut. Dalam hal ini, budaya perusahaan menjadi semacam ikatan yang membimbing setiap kelompok dalam organisasi bergerak menuju pada arah yang sama. Semakin luas dan semakin kuat nilai-nilai yang diyakini bersama oleh semua karyawan dalam perusahaan, akan semakin baik kinerja perusahaan tersebut. Oleh karena itu semakin efisien pulalah pemanfaatan sumberdaya manusia dalam perusahaan.

Kedua, budaya perusahaan yang kuat akan berpengaruh positif pada kinerja bisnis, karena dapat memberikan motivasi luar biasa pada karyawan. Dengan budaya perusahaan yang kuat, berarti karyawan-karyawan dalam perusahaan mempunyai keyakinan nilai-nilai budaya yang sama. Hal ini akan menciptakan suatu lingkungan kerja yang nyaman, dimana karyawan akan merasa dihargai. Sehingga timbul motivasi bagi karyawan untuk loyal terhadap perusahaan, yang pada akhirnya mendorong mereka meraih prestasi kerja yang diinginkan perusahaan. *Ketiga*, budaya perusahaan yang kuat akan menciptakan kontrol dan struktur bagi perusahaan berdasarkan nilai-nilai yang diyakini bersama dan norma-norma perilaku kelompok yang berlaku umum, sehingga dengan budaya yang kuat, perusahaan tidak perlu lagi menyandarkan diri pada birokrasi formal yang kaku, yang justru dapat menghalangi motivasi dan inovasi dalam menghadapi tantangan usaha yang terus berubah. Berdasarkan uraian di atas, hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan dapat digambarkan dalam bentuk skema sebagai berikut.



Kerangka Pemikiran

Hipotesis

H₀ : Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H_a : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian analitis dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian analitis yaitu penelitian yang bersifat untuk menguji kebenaran dari suatu hipotesis. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif karena data yang disajikan berhubungan dengan angka dan analisis yang digunakan adalah analisis statistik (Sigit, 1999: 12).

Variabel Penelitian

Variabel Independen (X)

Variabel independen pada penelitian ini adalah budaya organisasi (X). Dalam penelitian ini variabel budaya organisasi didasarkan pada karakteristik budaya perusahaan menurut Miller (1987: 76), yang terdiri dari:

- a. Asas Tujuan (X₁)
- b. Asas Konsensus (X₂)
- c. Asas Keunggulan (X₃),
- d. Asas Kesatuan (X₄)
- e. Asas Prestasi (X₅)
- f. Asas Empirik (X₆)
- g. Asas Keakraban (X₇)
- h. Asas Integritas (X₈)

Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y). Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja karyawan yang sesuai dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. Parameter dari variabel kinerja adalah:

- a. Faktor Teknis.
- b. Faktor Pribadi.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan obyek (satuan-satuan/individu) yang karakteristiknya hendak diduga sebagai populasi dalam penelitian ini (Djarwanto dan Pangestu, 1993: 27). Dalam penelitian ini populasi yang hendak diteliti adalah seluruh karyawan di PT. BDMS yang berjumlah 274 orang. Dalam penelitian ini seluruh populasi dipilih sebagai sample dengan kata lain metode ini menggunakan metode sensus.

Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari lapangan termasuk laboratorium (Nasution, 2003: 56). Penelitian ini data primer diperoleh dengan menyebar kuesioner kepada para karyawan PT. Baradinamika Mudasukses (BDMS). Data sekunder adalah data atau sumber yang didapat dari bahan bacaan (Nasution, 2003: 58). Penelitian ini data sekunder diperoleh dari perusahaan yang dapat dilihat dokumentasi perusahaan, buku-buku referensi, dan informasi lain yang berhubungan dengan penelitian.

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner. Yang dimaksud dengan kuesioner adalah daftar pertanyaan yang didistribusikan untuk diisi dan dikembalikan atau dapat juga dijawab dibawah pengawasan peneliti (Nasution, 2003: 71). Kuesioner dipakai karena dalam penelitian ini mengukur tentang sikap. Di dalam penelitian ini peneliti menggunakan format tipe Likert karena menurut Supranto (2001: 8) tipe Likert tercermin dalam keragaman skor (*variability of scorer*) sebagai akibat penggunaan skala berkisar antara 1 sampai 5, dari segi pandangan statistik.

Pengujian Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji Validitas

Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi *product moment pearson* dengan mengkorelasikan skor masing-masing butir dengan skor total. Skor total adalah skor yang didapat dari penjumlahan skor butir untuk instrumen tersebut. Suatu skala pengukuran disebut valid bila koefisien korelasi yang diperoleh mempunyai lebih dari r tabel (0,164) maka dapat dikatakan butir tersebut valid (Santoso, 2000: 82). Perhitungan validitas menggunakan SPSS 13.0, dengan melihat *corrected item total correlation*. Keputusannya apabila signifikansi r hitung < level signifikansi 0,05 (5%) maka pernyataan tersebut dinyatakan valid. Pengujian dilakukan untuk setiap variabel penelitian, dan diperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	Pertanyaan	Koefisien Korelasi	Signifikansi	Cut-off Value	Keterangan
X1	X1_1	0,578	0,001	0,05	Valid
	X1_2	0,616	0,000	0,05	Valid
	X1_3	0,566	0,001	0,05	Valid
	X1_4	0,509	0,004	0,05	Valid
X2	X2_1	0,403	0,027	0,05	Valid
	X2_2	0,769	0,000	0,05	Valid
	X2_3	0,660	0,000	0,05	Valid

Variabel	Pertanyaan	Koefisien Korelasi	Signifikansi	Cut-off Value	Keterangan
	X2_4	0,505	0,004	0,05	Valid
X3	X3_1	0,391	0,012	0,05	Valid
	X3_2	0,757	0,000	0,05	Valid
	X3_3	0,604	0,000	0,05	Valid
	X3_4	0,689	0,000	0,05	Valid
X4	X4_1	0,505	0,004	0,05	Valid
	X4_2	0,404	0,027	0,05	Valid
	X4_3	0,667	0,000	0,05	Valid
	X4_4	0,621	0,000	0,05	Valid
X5	X5_1	0,645	0,000	0,05	Valid
	X5_2	0,407	0,026	0,05	Valid
	X5_3	0,468	0,009	0,05	Valid
	X5_4	0,523	0,003	0,05	Valid
X6	X6_1	0,353	0,046	0,05	Valid
	X6_2	0,423	0,020	0,05	Valid
	X6_3	0,705	0,000	0,05	Valid
	X6_4	0,385	0,036	0,05	Valid
X7	X7_1	0,613	0,000	0,05	Valid
	X7_2	0,745	0,000	0,05	Valid
	X7_3	0,588	0,001	0,05	Valid
	X7_4	0,720	0,000	0,05	Valid
X8	X8_1	0,573	0,001	0,05	Valid
	X8_2	0,578	0,001	0,05	Valid
	X8_3	0,396	0,011	0,05	Valid
	X8_4	0,463	0,010	0,05	Valid
Y	Y1_1	0,823	0,000	0,05	Valid
	Y1_2	0,817	0,000	0,05	Valid
	Y1_3	0,873	0,000	0,05	Valid
	Y1_4	0,814	0,000	0,05	Valid
	Y1_5	0,733	0,000	0,05	Valid
	Y2_1	0,816	0,000	0,05	Valid
	Y2_2	0,755	0,000	0,05	Valid
	Y2_3	0,866	0,000	0,05	Valid
	Y2_4	0,771	0,000	0,05	Valid
	Y2_5	0,796	0,000	0,05	Valid

Sumber : Data primer – diolah, 2013

Tabel 1 di atas menunjukkan nilai signifikansi koefisien korelasi semua item pertanyaan dalam kuesioner kurang dari nilai *Cut-off Value* 0,05 (5%) sehingga dapat disimpulkan seluruh item pertanyaan variabel penelitian dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Pada penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan untuk mengidentifikasi seberapa baik item-item dalam kuesioner berhubungan antara satu dengan yang lainnya dengan menggunakan rumus *Cronbach Alpha*. Suatu instrumen penelitian dinyatakan reliabel apabila nilai *alpha* > 0,70 (Sugiyono, 2003: 56). Perhitungan reliabilitas menggunakan SPSS 13.0, dengan melihat *reliability coefficients* pada *alpha*. Perhitungan nilai koefisien reliabilitas untuk instrumen penelitian yang digunakan diperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien Alpha	Cut-off Value	Keterangan
X ₁	0,763	0,7	Reliabel
X ₂	0,923	0,7	Reliabel
X ₃	0,852	0,7	Reliabel
X ₄	0,744	0,7	Reliabel
X ₅	0,797	0,7	Reliabel
X ₆	0,915	0,7	Reliabel
X ₇	0,925	0,7	Reliabel
X ₈	0,917	0,7	Reliabel
Y	0,921	0,7	Reliabel

Sumber : Data primer – diolah, 2012

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari pengujian reliabilitas instrumen penelitian pada Tabel 2 di atas, karena diperoleh nilai koefisien reliabilitas *Cronbach's Alpha* lebih dari nilai *Cut-off Value* 0,70 maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian tersebut dinyatakan reliabel.

Teknik Analisis Data

Sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan maka teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Secara umum model regresi berganda dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + b_7X_7 + b_8X_8$$

Keterangan :

Y : Kinerja karyawan

a : Konstanta

X₁ : Asas Tujuan

X₂ : Asas Konsensus

X₃ : Asas Keunggulan

X₄ : Asas Kesatuan

X₅ : Asas Prestasi

X₆ : Asas Empirik

X₇ : Asas Keakraban

X₈ : Asas Integritas

b_i : Koefisien regresi ($i = 1, 2, \dots, 8$)

Untuk mendapat kepastian dari persamaan regresi tersebut, tiap-tiap variabel diadakan tes hipotesis dengan menggunakan variabel independen (budaya organisasi) berpengaruh terhadap variabel dependen (kinerja karyawan). Oleh karenanya dilakukan uji signifikansi statistik yang meliputi uji statistik t, uji statistik F dan koefisien determinasi (R^2).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Dari 274 karyawan yang dijadikan responden dapat diketahui karakteristik responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia, lama kerja dan jabatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden penelitian adalah laki-laki, yaitu sebesar 71,2 persen. Responden penelitian mayoritas berusia antara 36 – 40 tahun, yaitu sebesar 24,1 persen. Responden penelitian mayoritas adalah karyawan dengan masa kerja lebih dari 6 tahun, yaitu sebesar 35,4 persen. Responden penelitian mayoritas adalah karyawan dengan pendidikan terakhir Sarjana.

Analisis Deskriptif

Dalam penelitian ini analisis deskriptif dilakukan dengan melihat nilai minimum, nilai maksimum, rata-rata (*mean*) dan nilai standar deviasi. Berikut hasil analisis deskriptif dengan menggunakan program SPSS.

Tabel 3. Hasil Analisis Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y	274	1,30	5,00	3,6099	1,00147
X1	274	1,50	4,50	3,0967	,81804
X2	274	2,00	4,25	3,2509	,74663
X3	274	1,75	4,50	3,1204	,74008
X4	274	1,25	4,25	2,8376	,77689
X5	274	1,75	4,75	3,1049	,68050
X6	274	1,50	4,25	3,0474	,62863
X7	274	1,75	5,00	3,1651	,91230
X8	274	1,50	4,00	2,9526	,61650
Valid N (listwise)	274				

Sumber : Data primer – diolah, 2013

Analisis Regresi Ganda

Analisis data statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi ganda (*multiple regression analysis*). Variabel-variabel yang mempengaruhi meliputi variabel budaya organisasi sedangkan variabel yang dipengaruhi adalah variabel kinerja karyawan. Dari hasil analisis regresi berganda dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = -2,687 + 0,153X_1 + 0,227X_2 - 0,122X_3 + 0,161X_4 + 0,698X_5 + 0,298X_6 + 0,441X_7 + 0,172X_8$$

Keterangan:

Y : Kinerja Karyawan
X₁ : Asas Tujuan
X₂ : Asas Konsensus
X₃ : Asas Keunggulan
X₄ : Asas Kesatuan
X₅ : Asas Prestasi
X₆ : Asas Empirik
X₇ : Asas Keakraban
X₈ : Asas Integritas

Pengujian Hipotesis

Hasil uji hipotesis koefisien regresi ganda dengan program SPSS dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Uji t Regresi Ganda

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	-2,687	,511		-5,260
	X ₁	,153	,055	,125	2,794
	X ₂	,227	,059	,169	3,869
	X ₃	-,112	,082	-,083	-1,365
	X ₄	,161	,055	,125	2,908
	X ₅	,698	,080	,474	8,729
	X ₆	,298	,073	,187	4,090
	X ₇	,441	,043	,401	10,248
	X ₈	,172	,099	,106	1,743

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data primer – diolah, 2013 (Lampiran E)

Berdasarkan nilai-nilai output analisis regresi yang diperoleh pada Tabel 4 di atas, maka dilakukan uji signifikansi koefisien regresi secara parsial sebagai berikut.

- Nilai koefisien variabel asas tujuan (X₁) sebesar 0,153 dengan nilai signifikansi 0,006. Oleh karena nilai signifikansi 0,006 < tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ maka disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi pada asas tujuan berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.
- Nilai koefisien variabel asas konsensus (X₂) sebesar 0,227 dengan nilai signifikansi 0,000. Oleh karena nilai signifikansi 0,000 < tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ maka disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi pada asas konsensus berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.
- Nilai koefisien variabel asas keunggulan (X₃) sebesar -0,112 dengan nilai signifikansi 0,173. Oleh karena nilai signifikansi 0,173 > tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ maka disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi pada asas keunggulan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

- d. Nilai koefisien variabel asas kesatuan (X_4) sebesar 0,161 dengan nilai signifikansi 0,004. Oleh karena nilai signifikansi $0,004 < \text{tingkat signifikansi } \alpha = 0,05$ maka disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi pada asas kesatuan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.
- e. Nilai koefisien variabel asas prestasi (X_5) sebesar 0,698 dengan nilai signifikansi 0,000. Oleh karena nilai signifikansi $0,000 < \text{tingkat signifikansi } \alpha = 0,05$ maka disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi pada asas prestasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.
- f. Nilai koefisien variabel asas empirik (X_6) sebesar 0,298 dengan nilai signifikansi 0,000. Oleh karena nilai signifikansi $0,000 < \text{tingkat signifikansi } \alpha = 0,05$ maka disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi pada asas empirik berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.
- g. Nilai koefisien variabel asas keakraban (X_7) sebesar 0,441 dengan nilai signifikansi 0,000. Oleh karena nilai signifikansi $0,000 < \text{tingkat signifikansi } \alpha = 0,05$ maka disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi pada asas keakraban berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.
- h. Nilai koefisien variabel asas integritas (X_8) sebesar 0,172 dengan nilai signifikansi 0,083. Oleh karena nilai signifikansi $0,083 > \text{tingkat signifikansi } \alpha = 0,05$ maka disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi pada asas integritas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Hasil uji statistik F ganda dengan program SPSS dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji F Regresi Ganda

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	170,453	8	21,307	54,632	,000 ^a
	Residual	103,351	265	,390		
	Total	273,803	273			

a. Predictors: (Constant), X8, X1, X7, X6, X4, X5, X2, X3

b. Dependent Variable: Y

Sumber : Data primer – diolah, 2013

Berdasarkan hasil uji F pada Tabel 5 dapat diketahui nilai F hitung sebesar 54,632 dengan nilai probabilitas 0,000. Oleh karena nilai probabilitas kurang dari tingkat signifikansi 0,05 ($\alpha = 5\%$), maka dapat diartikan terdapat pengaruh secara simultan variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan.

Berdasarkan pengolahan data menggunakan program SPSS 13 diperoleh hasil

koefisien determinasi ganda (R^2) sebagai berikut.

Tabel 6. Hasil Koefisien Determinasi Ganda (R^2)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,789 ^a	,623	,611	,62450

a. Predictors: (Constant), X8, X1, X7, X6, X4, X5, X2, X3

Sumber : Data primer – diolah, 2013 (Lampiran E)

Dari hasil koefisien determinasi ganda (R^2) pada Tabel 6 dapat diketahui besarnya nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,623. Artinya, 62,3 persen variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel budaya organisasi, sedangkan 37,7 persen sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan melakukan uji signifikansi statistik yang meliputi uji statistik t, uji statistik F dan koefisien determinasi (R^2), dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa “budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan” secara signifikan telah terbukti. Dari hasil penelitian ini dapat diartikan bahwa kuat lemahnya budaya organisasi yang ada di perusahaan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena perusahaan yang diteliti merupakan perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang kuat. Sebagaimana ditunjukkan dari hasil analisis deskriptif bahwa menurut penilaian sebagian besar karyawan, budaya organisasi di PT. BDMS Malinau Kalimantan Timur berada pada tingkat yang kuat.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Soejono (2005), yang menunjukkan bahwa semakin kuat suatu budaya, semakin besar pengaruhnya terhadap perilaku dan kinerja seorang karyawan. Suatu budaya kuat di dalam organisasi bercirikan keteguhan para anggota organisasi dalam memegang tata nilai organisasi tersebut secara intensif, dan dianut bersama secara meluas. Kuatnya budaya organisasi ini menunjukkan bahwa budaya perusahaan itu telah diserap dan dijadikan landasan kerja oleh seluruh anggota perusahaan, sehingga budaya yang kuat akan mampu mendorong karyawan maju bersama perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, dapat diambil kesimpulan bahwa variabel budaya organisasi pada asas tujuan, asas konsensus, asas kesatuan, asas prestasi, asas empirik, dan asas keakraban berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Sebaliknya, hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi pada asas integritas dan asas keunggulan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara simultan variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa program keselamatan dan kesehatan kerja yang dilaksanakan perusahaan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan telah terbukti. Dari hasil koefisien

determinasi ganda (R^2) disimpulkan bahwa 62,3 persen variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel budaya organisasi sedangkan 63,8 persen sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Saran

1. Disarankan kepada pihak manajemen PT. BDMS Malinau Kalimantan Timur untuk memprioritaskan perhatiannya pada budaya organisasi, khususnya pada asas tujuan, asas konsensus, asas kesatuan, asas prestasi, asas empirik, dan asas keakraban. Sebab, hasil penelitian menunjukkan bahwa pada asas-asas budaya organisasi tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Bagi peneliti selanjutnya yang akan meneliti kinerja disarankan untuk mempertimbangkan dan mengkaji faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan selain budaya organisasi, misalnya lingkungan kerja, kompensasi dan lain sebagainya.

]

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M. (2003). *Psikologi Industri*, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Liberty.
- Algifari, (2000) *Analisis Regresi*, Yogyakarta: BPFE.

- Arikunto, Suharsimi (1998) *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Bernardin, H & Joyce, A.H. (1993). *Human Resource Management an Experimental Approach*. McGraw Hill, Inc.
- Burdahyat (2009), Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Perawat Pelaksana di RSUD Sumedang tahun 2009. *Tesis*, Tidak Diterbitkan, Program Pascasarjana Universitas Indonesia.
- Djarwanto & Subagyo Pangestu, (1993) *Statistik Induktif*, Yogyakarta: BPFE.
- Djokosantoso, Moeljono. (2003). *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Handoko, T. Hani (2000). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, S.P. Malayu (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: Haji Masagung.
- Inayah, Nurul (2007), Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Anindo Bertahannuts Perkasa Malang). *Skripsi*, Tidak Diterbitkan, Jurusan Manajemen FE Universitas Negeri Malang.
- Koesmono. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 7, No. 2.
- Kotter and Heskett, (1992). *Corporate Culture and Performance*. The Free Press, New York.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Miller, M. Lawrence, (1987), *Manajemen Era Baru : Pandangan Mengenai Budaya*. Jakarta: Erlangga.
- Rivai, V & Basri, A. F. (2005). *Performance Appraisal*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. (2002). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jilid II. Edisi Bahasa Indonesia. PT. Raja Grafindo Persada.
- Santoso, Singgih (2000) *Buku Latihan SPSS*, Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sekaran, Uma, (2003) *Research Methods for Business*, New York: John Wiley & Sons.
- Siagian, S.P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Cetakan Kedelapan Jakarta: Erlangga.
- Sigit, Soehardi, (1999) *Pengantar Metode Penelitian Sosial-Budaya-Manajemen*, Cetakan Pertama, Yogyakarta: BPFE UST.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Soeprihanto, John, (1996) *Manajemen Personalia*, Yogyakarta: BPFE.
- Soedjono (2005), Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 1, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra, Surabaya.
- Sugiyono (2004), *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta.
- Supranto, J, (2001) *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan*, Jakarta: Rineka Cipta.

- Susanto, AB. (1997) *Budaya Perusahaan: Seri Manajemen dan Persaingan Bisnis*. Cetakan pertama. Jakarta: PT. Elexmedia Komputindo.
- Szilaghi, Jr.A.D. & Wallace, Jr. J. Marc., (1980). *Organizational Behavior and Performance*, Santa Monica: Good Year Publishing.
- Tjahjono, Binawan Nur dan Tri Gunarsih (2007), Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Bina Marga Propinsi Jawa Tengah, *Jurnal Daya Saing*, Vol. 8, No. 2, MM UMS, Surakarta.
- Unarajan, D. Dominikus (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Bisnis Global*. Suara Pembaharuan.
- Walker, James W. (1992), *Human Resource Strategy*, New York: Mc.Graw-Hill.