

**PENGARUH MOTIVASI, IKLIM ORGANISASI DAN
GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(STUDI PADA KOPERASI ASADANA SEMESTA, DENPASAR)**

I Made Purba Astakoni

STIMI Handayani Denpasar

astakoni@gmail.com

Abstracts: *The purpose of this study was to investigate the effect of work motivation, organizational climate and leadership style on employee performance. The research data of 162 employees is given by using a questionnaire to take the whole of the population is called the census. In accordance with the above purpose in this study was formulated three hypotheses, among others: motivation positive effect on employee performance, organizational climate positive influence on employee performance, and leadership style has positive influence on employee performance. After the questionnaires collected, testing techniques of data is done through multiple regression analysis model with the help of Amos program. The results showed Motivation provide a positive and significant effect on the performance of employees, which means it is stated that hipotesis1 stating that high motivation will be able to improve employee performance tested at the Cooperative Asadana Semesta Denpasar. Climate Organization negative effect and no significant effect on the performance of employees, which means it is stated that hipotesis2 stating that a good organizational climate have not been able to improve the performance of employees in the Cooperative Asadana Semesta Denpasar. Leadership style gives a negative effect and no significant effect on the performance of employees, which means it is stated that hipotesis3 stating that a good leadership style has not been able to improve the performance of employees in the Cooperative Asadana Semesta Denpasar*

Keywords: *work motivation, organizational climate, leadership style, and employee performance*

PENDAHULUAN

Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang semakin dinamis. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.

Kinerja karyawan yang tinggi sangatlah diharapkan oleh perusahaan tersebut.

Semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja tinggi, maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga perusahaan akan dapat bertahan dalam persaingan global.

Motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya (Hakim, 2006). Robbins (2006) mendefinisikan motifasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai

sasaran. Beberapa peneliti telah menguji hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan, antara lain Suharto dan Cahyono (2005), Hakim (2006). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja menunjukkan hasil yang sama bahwa hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan menunjukkan hubungan positif dan signifikan.

Menciptakan iklim organisasi yang mampu membawa anggotanya untuk meningkatkan kinerja dalam rangka pencapaian tujuan organisasi bukanlah hal yang mudah. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya manusia memiliki karakteristik tingkah laku yang berbeda sesuai dengan kebutuhannya. Lebih lanjut dijelaskan bahwa apabila terdapat perbedaan atau kesenjangan persepsi anggota dengan pimpinan mengenai iklim yang dirasakan dan diharapkan, maka akan terciptanya ketidakpuasan kerja, motivasi kerja yang menurun, dan dapat menimbulkan penyalahgunaan hak dan kewajiban yang pada akhirnya mengakibatkan tujuan organisasi tidak dapat dipenuhi secara optimal. Persoalan ini semakin menumpuk dengan kecenderungan organisasi untuk berkembang, menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan disekitarnya sehingga anggota seringkali kehilangan identitas pribadi, dan pimpinan semakin sulit untuk memuaskan kebutuhan anggota dan mencapai tujuan organisasi sekaligus

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Suranta, 2002). Gaya kepemimpinan cocok apabila tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapainya. Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berprestasi. Sukses tidaknya karyawan dalam prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya (Hardini, 2001 dalam Suranta, 2002). Suranta (2002)

telah meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan permasalahan tersebut maka dirumuskan suatu pertanyaan penelitian sebagai berikut: 1. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan? 2. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan? 3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh variabel iklim organisasi terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

II. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Keterkaitan Antar Variabel Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Robbins (2006) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual

Suharto dan Cahyono (2005) dan Hakim (2006) menyebutkan ada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Rivai (2004) menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja pegawai akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga dalam penelitian ini diangkat hipotesis sebagai berikut

H1: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Iklim organisasi sebagai lingkungan psikologis organisasi yang mempunyai kondisi berbeda antara tempat satu dengan yang lainnya. Iklim organisasi yang kondusif menjadi prasyarat peningkatan kinerja pegawai yang maksimal. Iklim yang kondusif diharapkan mampu meningkatkan komitmen pegawai pada pelaksanaan tugas dan pekerjaannya (Wirawan, 2008). Adanya iklim organisasi yang kondusif akan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

H2: Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan pada dasarnya menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga nantinya para individu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Suranta (2002) dan Tampubolon (2007) menyatakan bahwa faktor kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat dan pengaruh antara faktor kepemimpinan dan faktor kinerja karyawan. Jadi, hubungan antar variabel gaya kepemimpinan dengan kinerja adalah

H₃: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Dari penjelasan tersebut di atas, maka dapat dikemukakan hipotesis yang sebagai berikut:

1. Motivasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Asadana Semesta Denpasar.
2. Iklim Organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Asadana Semesta Denpasar.

3. Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Asadana Semesta Denpasar

METODE PENELITIAN

Obyek dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Koperasi Asadana Semesta, Denpasar-Bali yang beralamat di Gedung Convention Bumikhu, Jl. Gunung Sopotan Denpasar. Obyek penelitian adalah seluruh karyawan Koperasi Asadana Semesta Denpasar.

Penentuan Populasi dan Sampel

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal, atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat perhatian peneliti, karenanya dipandang sebagai semesta penelitian (Ferdinand, 2012). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di perusahaan Koperasi Asadana Semesta yang berjumlah 162 orang karyawan.

Mengingat jumlah populasi hanya sebesar 162 karyawan, maka layak untuk diambil keseluruhan untuk dijadikan sampel atau dengan kata lain dilakukan secara sensus.

Identifikasi Variabel

Variabel penelitian adalah hal-hal yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai (Sekaran, 2006). Penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu variabel independen dan variabel dependen.

1. Variabel terikat (*Dependent Variable*)

Variabel dependen merupakan variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Hakekat sebuah masalah, mudah terlihat dengan mengenali berbagai variabel dependen yang digunakan dalam sebuah model (Ferdinand, 2012). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y).

2. Variabel bebas (*Independent Variable*)

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif (Ferdinand, 2012).

Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah: Motivasi (X_1), Iklim Organisasi (X_2) dan Gaya Kepemimpinan (X_3).

Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini kemudian diuraikan menjadi indikator empiris yang meliputi:

1. Kinerja karyawan

Kinerja karyawan adalah perbandingan hasil kerja nyata karyawan dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Beberapa indikator untuk mengukur sejauh mana pegawai mencapai suatu kinerja secara individual menurut (Fuad Mas'Ud, 2004) adalah sebagai berikut: a. Kualitas, b. Ketepatan Waktu, c. Efektifitas, d. Kemandirian:.

2. Motivasi

Motivasi merupakan faktor yang mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja karyawan untuk berperan serta secara aktif dalam proses kerja. Adapun yang menjadi indikator dari variabel motivasi yaitu: a. Fisiologis dan keamanan, b. Sosial, c. Penghargaan dan aktualisasi diri

3. Iklim Organisasi

Iklim Organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan

kelompok) dan mereka yang secara tepat berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang memengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi (Wirawan, 2008). Iklim organisasi memiliki empat indikator yaitu: a. Lingkungan Fisik, b. Lingkungan Sosial, c. Sistem Manajemen, d. Struktur birokrasi

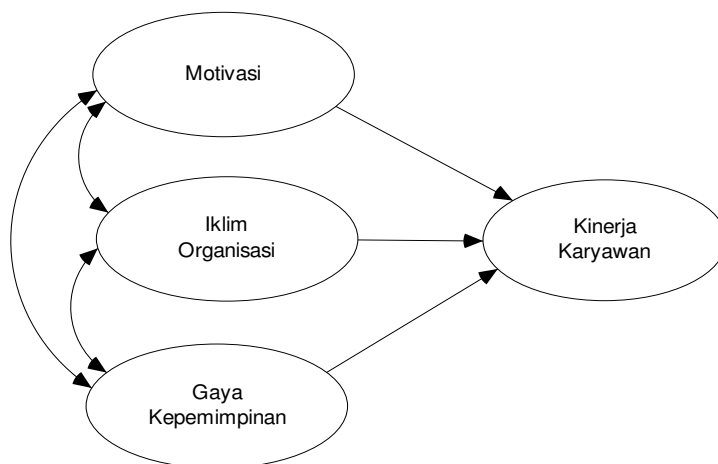
4. Gaya kepemimpinan

1. Gaya Kepemimpinan (X_1)

Gaya Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam menghadapi dan melayani staf atau bawahan yang biasanya berbeda pada setiap individu dan dapat berubah-ubah untuk terciptanya kesatuan dan persatuan dalam berpikir serta berbuat dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Singh-Sengupta Sunita, 1997 dalam Fuad Mas'ud, 2004)

Fuad Mas'ud (2004) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan terdiri dari empat indikator yaitu: a. Gaya Pengasuh, b. Gaya Berorientasi pada Tugas, c. Gaya Partisipatif, d. Gaya otoriter

Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Model Hubungan Antar Variabel Motivasi, Iklim Organisasi dan Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan pada Koperasi Asadana Semesta Denpasar

Sumber : Dikembangkan Dalam Penelitian ini

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden dengan panduan kuesioner. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan pertanyaan tertutup.
- b. Observasi merupakan metode penelitian dimana peneliti melakukan pengamatan secara langsung pada obyek penelitian.

Teknik Analisis Data

Penelitian ini untuk menganalisis data yang telah diperoleh melalui kuesioner

akan dipergunakan teknik analisis data mempergunakan *Structural Equation Model* (SEM) dalam model dan pengujian hipotesis. SEM atau Model Persamaan Struktural adalah sekumpulan teknik statistika yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan. Perkataan rumit dalam hal ini adalah model-model simultan yang dibentuk melalui lebih dari satu variable dependen pada saat yang sama berperan sebagai variable independen bagi hubungan berjenjang lainnya (Ferdinand, 2012).

Secara keseluruhan indeks-indeks yang dipakai menguji kelayakan sebuah model adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Indeks Pengujian Kelayakan Model

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>
χ^2 Chi-Square Statistik	df, $\alpha = 5\%$
Probability	$\geq 0,05$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$> 0,95$
RMSEA	$\leq 0,08$

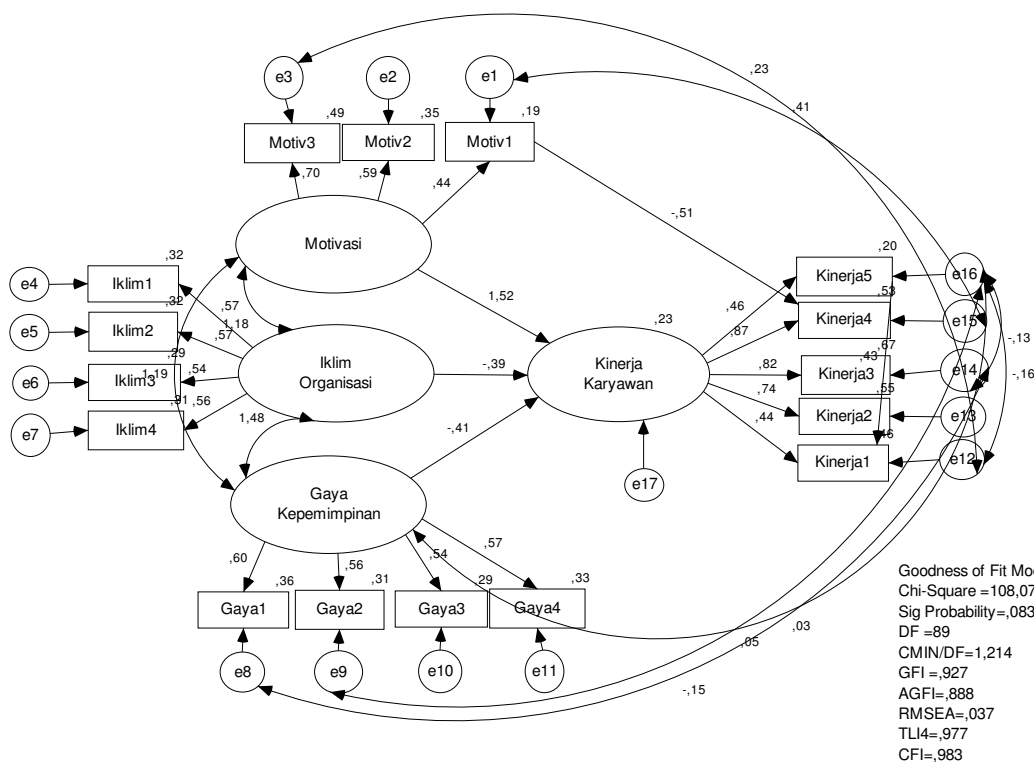
Sumber: Ferdinand (2012)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengangkat tiga tujuan sebagaimana disebutkan diatas sehingga hipotesis penelitian yang akan diuji *pertama*; semakin tinggi motivasi karyawan dalam perusahaan, semakin tinggi kinerja karyawan, *kedua*; semakin baik iklim organisasi, semakin tinggi kinerja karyawan, *ketiga*;

semakin baik gaya kepemimpinan, semakin baik kinerja karyawan.

Oleh karena penelitian ini menggunakan metode sensus maka hasil penelitian langsung mencerminkan kondisi populasi, maka hasilnya dapat disajikan dalam bentuk gambar dan tabel sebagai berikut:



Gambar 2. Keterkaitan Antar Variabel Motivasi, Iklim Organisasi dan Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan pada Koperasi Asadana Semesta Denpasar (*Hasil Modifikasi*)

Tabel 2. Goodness of Fit Index Model Awal dan Hasil Modifikasi

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-of Value</i>	Model Awal	Modifikasi	Keterangan
<i>Chi-square (χ^2)</i>	Diharapkan kecil	161,371	108,078	Lebih baik
<i>Relative Chi-square (χ^2/df)</i>	$\leq 3,00$	1,647*	1,214*	Lebih baik
<i>Probability</i>	$>0,05$	0,000	0,083*	Lebih baik
RMSEA	$<0,08$	0,064*	0,037*	Lebih baik
GFI	$\geq 0,90$	0,894	0,927*	Lebih baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,853	0,888	Lebih baik
TLI	$\geq 0,95$	0,931	0,977*	Lebih baik
CFI	$\geq 0,95$	0,943	0,983*	Lebih baik
Kinerja_Karyawan<--- Motivasi		1,02	1,52	Lebih baik
Kinerja_Karyawan <--- Iklim_Organisasi		-0,18	-0,39	
Kinerja_Karyawan <--- Gaya Kepemimpinan		-0,19	-0,41	
<i>Square Multiple Correlations atau/Determinasi (R^2):</i>				
Kinerja_Karyawan		0,30	0,23	Lebih jelek

*) Memenuhi *Goodness of Fit*

Berdasarkan Tabel 2 dapat dijelaskan hasil pengujian hipotesisnya sebagai berikut:

1. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat pengaruh positif antara motivasi terhadap kinerja karyawan sebesar 1,52 pada model modifikasi. Hal ini berarti bahwa motivasi yang dikembangkan di Koperasi Asadana Semesta Denpasar berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dalam arti semakin tinggi motivasi para karyawan, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Jadi faktor motivasi menjadi acuan bagi individu dalam meningkatkan kinerjanya.

2. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat pengaruh negatif antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar -0,39 pada model modifikasi. Hal ini berarti bahwa iklim organisasi yang ditumbuh kembangkan di Koperasi Asadana Semesta Denpasar tidak mendukung hipotesis yang diangkat dalam penelitian ini.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat pengaruh negatif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar -0,41 pada model modifikasi. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan yang ditumbuh kembangkan di Koperasi Asadana Semesta Denpasar tidak mendukung hipotesis yang diangkat dalam penelitian ini.

Pembahasan

1. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat pengaruh positif antara motivasi terhadap kinerja karyawan sebesar 1,52 pada model modifikasi. Hal ini berarti bahwa motivasi yang dikembangkan di Koperasi Asadana Semesta Denpasar berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dalam arti semakin tinggi

motivasi para karyawan, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Jadi faktor motivasi menjadi acuan bagi individu dalam meningkatkan kinerjanya.

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo dan Wahyuddin, 2003 (dalam Rizka, 2012) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian terdahulu, hubungan antara motivasi dan kinerja berbanding lurus, artinya bahwa semakin tinggi motivasi karyawan dalam bekerja maka kinerja yang dihasilkan juga semakin tinggi.

2. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat pengaruh negatif antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar -0,39 pada model modifikasi. Hal ini berarti bahwa iklim organisasi yang ditumbuhkembangkan di Koperasi Asadana Semesta Denpasar tidak mendukung hipotesis yang diangkat dalam penelitian ini.

Penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Nazili (2012), pengaruh variabel iklim organisasi terhadap variabel kinerja secara statistik diuji dengan menggunakan uji-t. Berdasarkan hasil uji-t variabel iklim organisasi secara statistik memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2,034 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Jadi, hubungan antar variabel iklim organisasi dengan kinerja adalah positif dan signifikan tidak teruji.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat pengaruh negatif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar -0,41 pada model modifikasi. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan yang ditumbuh kembangkan

di Koperasi Asadana Semesta Denpasar tidak mendukung hipotesis yang diangkat dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil analisis ternyata penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Nazili (2012), parameter estimasi untuk pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2,022 dan dengan probabilitas sebesar 0,043. Kedua nilai tersebut memenuhi syarat untuk penerimaan hipotesis yaitu nilai CR lebih besar dari 1,96. Demikian disimpulkan bahwa indikator gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan:

1. Motivasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti hal ini menyatakan bahwa hipotesis 1 yang menyatakan bahwa motivasi yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja karyawan teruji di Koperasi Asadana Semesta Denpasar.
2. Iklim Organisasi memberikan pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti hal ini menyatakan bahwa hipotesis 2 yang menyatakan bahwa iklim organisasi yang baik belum mampu meningkatkan kinerja karyawan pada Koperasi Asadana Semesta Denpasar.
3. Gaya kepemimpinan memberikan pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti hal ini menyatakan bahwa hipotesis 3 yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang baik belum mampu meningkatkan kinerja karyawan pada Koperasi Asadana Semesta Denpasar.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, dapatlah disarankan beberapa hal sebagai berikut; bahwa penelitian ini dilakukan hanya pada satu perusahaan saja dengan jumlah karyawan yang terbatas untuk suatu analisis

SEM, sehingga kedepan perlu dikembangkan penelitian dengan kajian yang lebih luas dan menambahkan variabel-variabel yang lebih relevan.

DAFTAR PUSTAKA

- Augusty T. Ferdinand, A. 2012. *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Fuad Mas'ud. 2004. *Survei Diagnosis Organisasional*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hakim, Abdul. 2006. Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah. *JRBI*. 2 (2): 165-180.
- Nazili, Iqbal. 2012. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan, Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT. Garuda Indonesia Kota Semarang). *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
- Robbins, Stephen. P. dan Mary Coulter. 2006. *Manajemen*. PT INDEKS Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Rizka, Afrisalia Nitasari. 2012. Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bank Central Asia Tbk Cabang Kudus. *Skripsi*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro, Semarang.

- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methode For Business: Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Salemba Empat. Jakarta.
- Suharto dan Cahyo. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah. *JRBI*. 1 (1): 13-30.
- Suranta, Sri. 2002. Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis. *Empirika*. 15 (2): 116-138.
- Tampubolon, Biatna. D. 2007. Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001. *Jurnal Standardisasi*. No 9: 106-115.
- Wirawan, 2008, *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat. Jakarta.