

Faktor Penentu Motivasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan Di Universitas Muhammadiyah Makassar

Ismail Rasulong
Universitas Muhammadiyah Makassar

ABSTRACT

The study aims to analyze the direct influence of organizational culture, compensation, organizational commitment, and leadership to motivation and job satisfaction, to analyze the direct influence work motivation to employee job satisfaction, and to analyze the indirect effect of organizational culture, compensation, organizational commitment, and leadership to job satisfaction employees through motivation.

Data collected by the census method. The respondents were as many as 53 people who are all permanent employees of the University of Muhammadiyah Makassar. Data collection instruments were questionnaire and data analysis using path analysis.

The research concluded that organizational culture has a significant positive direct effect to motivation and job satisfaction, organizational commitment has a positive and significant direct influence to motivation and job satisfaction, work motivation has a significant positive direct effect on job satisfaction, organizational culture has indirect effect is positive and significant impact to job satisfaction through motivation, and organizational commitment had an indirect relationship is positive and significant impact to job satisfaction through motivation.

Latar Belakang

Alasan utama perbaikan kualitas sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi terutama karena peran strategis SDM sebagai pelaksana fungsi-fungsi organisasi yaitu perencanaan, pengorganisasian, manajemen staf, kepemimpinan, pengendalian, dan pengawasan serta sebagai pelaksana operasional perusahaan seperti pemasaran, produksi, perdagangan, industri, keuangan, dan administrasi. Berhasil tidaknya pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut sangat bergantung pada sejauh mana kualitas SDM-nya. Hal ini menggambarkan betapa pentingnya peran strategis pengembangan dan peningkatan kualitas SDM dalam organisasi yang terus berkembang sejalan dengan tuntutan era globalisasi.

Keberhasilan Muhammadiyah sebagai gerakan Islam modern adalah karena pendidikannya. sekolah-sekolah Muhammadiyah yang dibangun dan dikembangkan telah menjadi lahan subur kiprah persyarikatan dalam memajukan umat Islam maupun dalam mengembangkan wacana Islam yang "Rahmatan Lil 'Alamin". Kenyataan itu kini terus tumbuh dan berkembang dalam berbagai bentuk, jenis dan jenjang pendidikan mulai dari taman kanak-kanak sampai ke perguruan Tinggi, dan tersebar di seluruh tanah air Indonesia.

Namun demikian, satu kenyataan yang harus diakui bahwa pertumbuhan dan perkembangan pendidikan Muhammadiyah banyak yang tidak memperoleh penanganan secara profesional dan belum mampu mengelola networking secara maksimal dengan lembaga-lembaga luar maupun antar sesama amal usaha Muhammadiyah itu sendiri. Akibatnya,

lembaga-lembaga pendidikan yang menjadi amal usaha Muhammadiyah banyak yang belum bisa bersaing dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya.

Secara langsung tidak tampak adanya keluhan yang bersifat menghambat tugas pokok para karyawan, namun tidak dapat dipastikan apakah kondisi tersebut memang demikian adanya atau dibalik kondisi tersebut malah tersembunyi ketidakpuasan kerja yang dibungkus oleh “*doktrin pengabdian*” terhadap amal usaha Muhammadiyah atau pilihan menjadi karyawan di Unismuh Makassar hanya bentuk “pelarian” atas fenomena susahnya memperoleh pekerjaan yang lebih baik. Dugaan tersebut setidaknya dapat dilihat dari adanya karyawan yang memilih berhenti bekerja saat yang bersangkutan diterima di instansi lain yang menjanjikan gaji yang lebih tinggi serta banyaknya karyawan yang pada saat ada penerimaan CPNS memilih untuk ikut mendaftar. Jika hal itu yang terjadi, berarti di lingkungan pekerjaan benar-benar ada masalah yang setiap saat bisa muncul menjadi bumerang bagi organisasi. Hasil Penelitian Husni Yunus (2007) menyebutkan beberapa masalah proses administrasi yang tidak berjalan sebagaimana mestinya, aturan-aturan akademik yang tidak proporsional, bahkan terungkap pula bahwa pada dasarnya ada ketidakpuasan kerja di kalangan para karyawan terutama berkaitan dengan masalah kompensasi, keterbatasan sarana dan fasilitas kerja dan penempatan kerja yang kadang tidak memperhatikan kompetensi seorang karyawan.

Untuk itu, penelitian ini berusaha mengungkap lebih lanjut dengan berusaha menganalisis secara spesifik beberapa variabel yang secara langsung dapat memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Variabel-variabel tersebut meliputi budaya organisasi, kompensasi, komitmen organisasi, dan kepemimpinan.

Konsep Motivasi Kerja

Motivasi merupakan fungsi dari berbagai macam variabel yang saling memengaruhi dan merupakan suatu proses kejiwaan yang mendasar, terdiri atas kebutuhan-kebutuhan, dorongan serta tujuan. Karena itu motivasi dianggap sebagai salah satu unsur pokok dalam perilaku seseorang, namun demikian tidak berarti bahwa motivasi merupakan satu-satunya unsur yang menjelaskan adanya perilaku seseorang. Kebutuhan dan tujuan adalah konsep dasar yang diberikan untuk menyusun suatu pola terpadu. Kebanyakan pimpinan selalu mempertimbangkan bagaimana memotivasi karyawan, baik secara kelompok maupun individu dengan cara beragam dan dalam banyak hal tidak dapat diramalkan. Keragaman ini menyebabkan perbedaan pola perilaku yang dalam beberapa hal berhubungan dengan kebutuhan dan tujuan.

Upaya memenuhi kebutuhan-kebutuhan bertujuan untuk meminimalkan kekurangan yang dialami oleh seseorang pada waktu tertentu. Kekurangan ini mungkin bersifat fisiologis, yakni kebutuhan dasar seperti kebutuhan akan penghargaan diri (*self esteem*), atau kebutuhan sosiologis yakni kebutuhan akan interaksi sosial. Kebutuhan dianggap sebagai penyakit, penguat atau penggerak perilaku. Artinya, apabila dalam diri manusia terdapat kekurangan kebutuhan, maka manusia tersebut lebih peka terhadap motivasi yang diberikan pimpinan.

Hal tersebut menggambarkan bahwa tujuan motivasi diarahkan untuk mencapai tujuan (*goal detected*). Tujuan atau hasil yang dicari karyawan dipandang sebagai Kekuatan yang dapat mendorong seseorang bekerja dengan baik dan profesional. Tercapainya tujuan yang diinginkan sekaligus dapat mengurangi Kebutuhan yang belum terpenuhi. Dalam lingkungan organisasi, tujuan dapat bersifat positif, seperti pujian, penghargaan, kenaikan upah, promosi dan sebagainya, atau bersifat negatif, seperti tidak diberikannya peluang atau kesempatan pada karyawan untuk promosi dalam suatu jenjang jabatan dan sebagainya.

Kompleksitas motif dan sikap menarik untuk dipelajari dan ditelaah lebih lanjut, karena dapat menjelaskan motivasi karyawan pada pekerjaan yang digelutinya, bahkan sering muncul di permukaan adanya pertanyaan sejauh mana para karyawan menaruh perhatian terhadap

pekerjaannya dan didorong untuk melaksanakannya, hal ini memiliki implikasi yang penting bagi manajemen keorganisasian dalam pengembangan strategi kelembagaan yang ada. Yang penting adalah dapatkah Karyawan termotivasi untuk melakukan pekerjaan, atau justru merupakan masalah yang akan membatasi tindakan para karyawan untuk membawa yang lain ke arah keterpurukan motivasi.

Konsep Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah bentuk perasaan dan ekspresi seseorang ketika dia mampu/tidak mampu memenuhi harapan dari proses kerja dan kinerjanya. Timbul dari proses transformasi emosi dan pikiran dirinya yang melahirkan sikap atau nilai terhadap sesuatu yang dikerjakan dan diperolehnya. Coba saja kita lihat di dalam lingkungan kerja. Bisa jadi ditemukan beragam ekspresi karyawan. Ada yang murah senyum dan tertawa, ada yang suka mengeluh, ada yang akrab dengan sesama mitra kerja, ada yang senang mengisolasi diri, dan bahkan ada yang terbiasa berekspresi emosional marah-marah atau kurang bersahabat dengan lingkungan kerja. Salah satu faktor penyebab semua itu adalah perbedaan derajat kepuasan kerja. Semakin tinggi derajat kepuasan kerja semakin bersahabat sang karyawan dengan lingkungan kerja. Dengan kata lain dia memperoleh nilai pengakuan dari lingkungan kerja. Namun dalam prakteknya derajat tentang kepuasan kerja di antara karyawan sangat berkaitan dengan beberapa faktor yakni (1) sudut pandang tentang bekerja, (2) pandangan tentang makna kepuasan, (3) karakteristik seseorang, (4) jenis pekerjaan, dan (5) lingkungan kerja .

Faktor lain yang berhubungan dengan kepuasan kerja adalah pandangan tentang makna kepuasan. Kepuasan dianggap sebagai sesuatu yang ukurannya relatif. Dua orang akan memiliki kepuasan kerja yang berbeda walaupun mengerjakan sesuatu yang sama dengan kinerja yang sama pula. Secara bathin kedua orang itu bisa saja memiliki kepuasan yang berbeda karena memiliki sudut pandang yang berbeda. Perbedaan sudut pandang biasanya searah dengan perbedaan tingkat strata sosial ekonomi seseorang. Sementara itu karakteristik tiap individu karyawan misalnya status dalam pekerjaan, pengalaman kerja, dan gender bisa jadi memiliki derajat kepuasan kerja yang berbeda. Seseorang dengan posisi manajer cenderung akan memiliki kepuasan kerja yang lebih besar ketimbang subordinasinya. Begitu pula semakin berpengalaman kerja seseorang semakin tinggi kepuasan kerjanya.

Budaya Organisasi

Masalah budaya merupakan hal yang esensial bagi suatu organisasi atau perusahaan, karena selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam perusahaan. Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi tim kerja (*team work*), kepemimpinan (*leaders*) dan karakteristik organisasi (*characteristic of organization*) serta proses administrasi (*administration process*) yang berlaku. Budaya organisasi menjadi penting karena budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi.

Glaser et al. (1987); Budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Beraneka ragamnya bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda-beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur dan trading.

Hofstede (1986:21) mengemukakan budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang memengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Kemudian

Beach (1993:12); Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Pada dasarnya Budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama.

Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dengan budaya organisasi dan pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keaneka ragam sumber-sumber daya yang ada sebagai stimulus seseorang bertindak Kartono (1994 :138); mengatakan bahwa bentuk kebudayaan yang muncul pada kelompok-kelompok kerja di perusahaan-perusahaan berasal dari macam-macam sumber, antara lain : dari stratifikasi kelas sosial asal buruh –buruh/pegawai, dari sumber-sumber teknis dan jenis pekerjaan, iklim psikologis perusahaan sendiri yang diciptakan oleh majikan, para direktur dan manajer-manajer yang melatarbelakangi iklim kultur buruh-buruh dalam kelompok kecil-kecil yang informal. Hidayat (2002); *we were all born of human beings and then grew up by social upbringing with culture environment. Since cultures always process plural nation language, tradition and relegion are indispensably diverse.*

Budaya organisasi itu merupakan bentuk keyakinan, nilai, cara yang bisa dipelajari untuk mengatasi dan hidup dalam organisasi, budaya organisasi itu cenderung untuk diwujudkan oleh anggota organisasi (Brown, 1998: 34). Robbins, (2003: 525) menjelaskan bahwa budaya organisasi itu merupakan suatu system nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal yang sedemikian tersebut bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Komitmen Organisasi

Karyawan mempunyai kewajiban untuk loyal kepada perusahaan, karena dengan kesetiaan yang dimiliki oleh karyawan akan sangat berdampak kepada kinerja perusahaan. Menurut Robbins (2003: 92), komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen pada organisasi yang tinggi dapat diartikan bahwa pemihakan karyawan (loyalitas) pada organisasi yang memperkerjakannya adalah tinggi. Sedangkan Mathis dan Jackson (2001: 99) berpendapat bahwa komitmen organisasional adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi tersebut. Lain halnya dengan Steers dan Porter dalam Djati dkk., (2003: 31), menyatakan suatu bentuk komitmen organisasional melibatkan hubungan aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi kerja yang bersangkutan. Menurut Kreitner dan Kinicki (2003: 274), komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya. Sedangkan Charles O'Reilly dalam Djati dkk., (2003:31) menyatakan bahwa komitmen organisasi secara umum dipahami sebagai ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi termasuk keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya pada nilai-nilai organisasi.

Berdasarkan beberapa uraian yang ada tentang komitmen organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional merupakan identifikasi seorang individu terhadap organisasi dan tujuan-tujuannya serta berniat mempertahankan keanggotaannya. Menurut Greenberg (2002: 131-132), Allen dan Meyer (1990) ada 3 dimensi komitmen, yaitu: 1) *Continuance commitment*; yaitu komitmen pada organisasi yang didasari pertimbangan untung rugi dan ketersediaan pekerjaan lain. 2) *Affective commitment*; yaitu komitmen pada organisasi yang didasari pertimbangan adanya kecocokan nilai-nilai pribadi dengan organisasi sehingga timbul kedekatan secara emosi. 3) *Normative commitment*; yaitu komitmen pada organisasi yang timbul karena adanya pengaruh/tekanan dari luar diri karyawan.

Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu memengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan umum (Northouse, P.G., 2011:3). Pengertian ini dipertajam oleh Dubrin (2001: 3) bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan itu ada pada diri pemimpin/manajer. Dari aspek karakteristik dibedakan antara karakteristik pemimpin (*leader*) dengan karakteristik manajer. Luthans (2002: 576) menegaskan bahwa karakteristik pemimpin di Abad XXI adalah: *innovates* (menciptakan sesuatu yang baru); *an original* (asli dari pemimpin); *Develops* (mengembangkan); *focuses on people* (terkonsentrasi pada manusia); *inspires trust* (menghidupkan rasa percaya); *longrange perspective* (memiliki prespektif jangka panjang); *asks what and why* (ia menanyakan apa dan mengapa); *eye on the horizon* (berpandangan sama pada sesamanya); *originates* (memiliki keaslian); *challenges the status quo* (menentang kemapanan); *own person* (mengakui tanggung jawab ada pada pemimpin); *does the right thing* (mengerjakan yang benar).

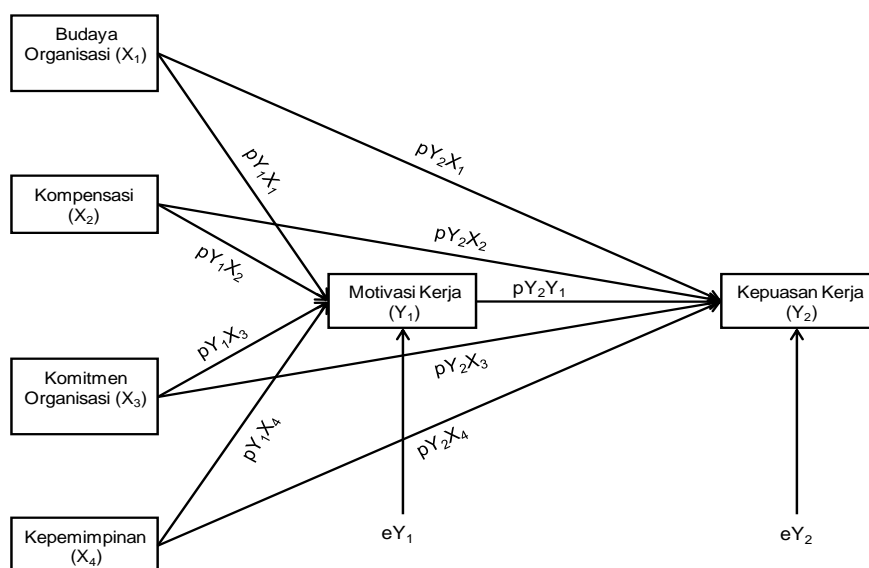
Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan, Luthans (2002: 577) mengemukakan ada kalanya pemimpin tidak memberi kesempatan pada bawahannya untuk bertanya ataupun minta penjelasan (*authoritarian*), ada kalanya pemimpin memberi kesempatan bawahan untuk berdiskusi, bertanya (*democratic*), dan ada kalanya pemimpin itu membiarkan kondisi yang ada terserah pada bawahan (*laissez-fair*). Berikut studi dilakukan oleh The Ohio State Leadership Study, pada akhir Perang Dunia ke 2, temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan ditujukan pada penyelesaian tugas atau orientasi pada sasaran (*Initiating structure*), dan pengakuan terhadap kebutuhan individu dan hubungan (*consideration*). Selanjutnya penelitian dilanjutkan oleh The Early Michigan Leadership Study menunjukkan bahwa kepemimpinan itu adalah perhatian terhadap karyawan (*employee-centered*) dan juga perhatiannya terhadap proses produksi (*production-centered*).

Metode Penelitian

Populasi penelitian ini ialah semua karyawan tetap Universitas Muhammadiyah Makassar yang berjumlah 53 orang. Mengingat jumlah populasi yang relatif kecil, maka seluruhnya dijadikan responden dalam penelitian ini (sampel jenuh).

Pada dasarnya penelitian ini adalah penelitian korelasi yang menggunakan analisis jalur. Metode ini dipilih karena penelitian ini berusaha mencari hubungan sebab akibat antarvariabel yang kemungkinan terjadi. Ada enam variabel yang dijadikan objek penelitian: empat variabel eksogenus yaitu budaya organisasi, kompensasi, komitmen organisasi, dan kepemimpinan, kemudian dua variabel endogenus yaitu motivasi kerja dan kepuasan kerja. Motivasi kerja menjadi variabel mediasi antara budaya organisasi, kompensasi, komitmen organisasi, dan

kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan. Lebih jelas, hubungan keempat variabel ini tampak pada gambar 3 berikut.



Gambar 3. Model Analisis Jalur

Keterangan:

- X1 = Budaya organisasi
- X2 = Kompensasi
- X3 = Komitmen organisasi
- X4 = Kepemimpinan
- Y1 = Motivasi kerja
- Y2 = Kepuasan kerja

Hasil Penelitian

1. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Statistik deskriptif menjelaskan kecenderungan jawaban responden dari tiap-tiap variabel. Pengukuran variabel dengan menggunakan kuisioner skala likert yang berarti data yang dihasilkan adalah data ordinal. Untuk memenuhi persyaratan analisis data, data ordinal tersebut selanjutnya ditransformasi ke dalam data interval. Deskripsi masing-masing variabel tampak pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Rentang Aktual	Mean	Std. Deviation
Budaya Organisasi X1	12,00 – 24,00	18,5472	2,83905
Kompensasi (X2)	16,00 – 25,00	20,6604	2,45689
Komitmen Organisasi (X3)	15,00 – 24,00	20,6792	2,51743
Kepemimpinan (X4)	17,00 – 24,00	19,7358	2,44281
Motivasi Kerja (Y1)	11,00 – 23,00	18,1698	2,85371
Kepuasan Kerja (Y2)	15,00 – 25,00	19,4151	2,22256

Sumber : Hasil Olahan Data

Analisis Hasil Penelitian

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum data yang diperoleh dari responden penelitian digunakan untuk analisis lebih lanjut, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Berdasarkan hasil olah data diperoleh hasil uji validitas berikut ini.

Tabel 2. Uji Validitas Item Pertanyaan Kuesioner

Variabel	Item Pertanyaan	r Hitung	Sig.	Keterangan
Budaya Organisasi (X1)	X1 ke 1	0,640	0,000	Valid
	X1 ke 2	0,615	0,000	Valid
	X1 ke 3	0,685	0,000	Valid
	X1 ke 4	0,786	0,000	Valid
	X1 ke 5	0,591	0,000	Valid
Kompensasi (X2)	X2 ke 1	0,666	0,000	Valid
	X2 ke 2	0,657	0,000	Valid
	X2 ke 3	0,680	0,000	Valid
	X2 ke 4	0,661	0,000	Valid
	X2 ke 5	0,594	0,000	Valid
Komitmen Organisas (X3)	X3 ke 1	0,571	0,000	Valid
	X3 ke 2	0,642	0,000	Valid
	X3 ke 3	0,669	0,000	Valid
	X3 ke 4	0,689	0,000	Valid
	X3 ke 5	0,555	0,000	Valid
Kepemimpinan (X4)	X4 ke 1	0,349	0,010	Valid
	X4 ke 2	0,662	0,000	Valid
	X4 ke 3	0,714	0,000	Valid
	X4 ke 4	0,672	0,000	Valid
	X4 ke 5	0,534	0,000	Valid
Motivasi Kerja (Y1)	Y1 ke 1	0,645	0,000	Valid
	Y1 ke 2	0,715	0,000	Valid
	Y1 ke 3	0,456	0,000	Valid
	Y1 ke 4	0,797	0,000	Valid
	Y1 ke 5	0,382	0,005	Valid
Kepuasan Kerja (Y2)	Y2 ke 1	0,621	0,000	Valid
	Y2 ke 2	0,575	0,000	Valid
	Y2 ke 3	0,651	0,000	Valid
	Y2 ke 4	0,699	0,000	Valid
	Y2 ke 5	0,512	0,000	Valid

Sumber: Hasil Olahan Data

Hasil uji validitas menunjukkan 30 item pertanyaan memiliki tingkat validitas yang tinggi yang ditunjukkan dari nilai signifikansi $P < 0.05$. Dengan demikian seluruh item pertanyaan kuisisioner layak untuk dijadikan bahan analisis data lebih lanjut.

Untuk tahap selanjutnya dilakukan uji reliabilitas instrumen penelitian. Uji ini dimaksudkan untuk mengetahui ketepatan kuisisioner dalam mengukur variabel-variabel penelitian. Dasar reliabilitas jika nilai nilai alfa cronbach lebih besar dari 0,60 maka instrumen penelitian dikatakan reliabel. Berdasarkan hasil olah data pengujian reliabilitas ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 2. Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

Variabel	Alpha Cronbach	Kriteria	Keterangan
Budaya Organisasi (X1)	0,679	0,60	Reliabel
Kompensasi (X2)	0,659	0,60	Reliabel
Komitmen Organisasi (X3)	0,721	0,60	Reliabel
Kepemimpinan (X4)	0,789	0,60	Reliabel
Motivasi Kerja (Y1)	0,864	0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y2)	0,807	0,60	Reliabel

Sumber: Hasil Olahan Data

Berdasarkan hasil perhitungan reabilitas memberikan hasil koefisien Alpha Cronbach yang lebih besar dari 0,6 (Malhotra,1993 dalam Hafid, 2009). Ini menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki hasil reabilitas yang baik dan memenuhi persyaratan tingkat keakuratan dan kehandalan.

2. Pengujian Hipotesis

2.1 Interkorelasi Antarvariabel

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh informasi bahwa seluruh variabel yang dianalisis memiliki korelasi sebagai persyaratan analisis lebih lanjut. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel 3 berikut ini.

Tabel 3. Koefisien Korelasi Antarvariabel

r	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	Y ₁	Y ₂
X ₁	1,000	0,359	0,187	0,434	0,714	0,765
p	0,000	0,008	0,180	0,001	0,000	0,000
X ₂	0,359	1,000	0,536	0,373	0,469	0,531
p	0,008	0,000	0,000	0,006	0,000	0,000
X ₃	0,187	0,536	1,000	0,368	0,403	0,493
p	0,180	0,000	0,000	0,007	0,003	0,000
X ₄	0,434	0,373	0,368	1,000	0,527	0,595
P	0,001	0,006	0,007	0,000	0,000	0,000
Y ₁	0,714	0,469	0,403	0,527	1,000	0,766
p	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000
Y ₂	0,765	0,531	0,493	0,595	0,766	1,000
p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Sumber : Lampiran 5

Hasil korelasi antar variabel seperti ditunjukkan pada tabel di atas memperlihatkan bahwa hanya ada satu variabel yang tidak signifikan yaitu korelasi antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi. Kedua variabel ini adalah variabel eksogenous yang berdasarka uji asumsi, variabel-variabel bebas memiliki nirkolinieritas. Sementara semua variabel penelitian yang lainnya memiliki korelasi pada taraf signifikansi 5% dengan $p < 0,05$ yang berarti seluruh variabel signifikan sehingga analisis data lanjutan untuk menguji hipotesis penelitian dengan menggunakan koefisien jalur dapat dilakukan.

2.2 Identifikasi Koefisien Jalur

Untuk mengetahui koefisien jalur, analisis data dilakukan menggunakan

analisis regresi secara bertahap. Tahap pertama menghubungkan secara simultan budaya organisasi, kompensasi, komitmen organisasi, dan kepemimpinan dengan motivasi kerja, dan tahap kedua menghubungkan secara simultan budaya organisasi, kompensasi, komitmen organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja dengan kepuasan kerja.

Hasil analisis regresi dengan program SPSS Versi 18 (lampiran 5) menunjukkan koefisien jalur sebagai berikut.

a. Regresi Tahap 1

Beta X₁ = 0,566

Beta X₂ = 0,106

Beta X₃ = 0,175

Beta X₄ = 0,177

b. Regresi Tahap 2

Beta X₁ = 0,463

Beta X₂ = 0,085

Beta X₃ = 0,209

Beta X₄ = 0,168

Beta Y1 = 0,223

2.3 Identifikasi Koefisien Jalur dengan Residual

Dengan menggunakan rumus $\sqrt{(1-R^2)}$ dapat dihitung koefisien korelasi jalur dengan residual yang dilambangkan dengan e untuk setiap variabel dependen.

a. $\rho_{ey_1} = \sqrt{(1-R^2_{Y_1.X_1X_2X_3X_4})} = \sqrt{(1-0,618)} = 0,618$

b. $\rho_{ey_2} = \sqrt{(1-R^2_{Y_2.Y_1X_1X_2X_3X_4})} = \sqrt{(1-0,773)} = 0,476$

2.4 Signifikansi Koefisien Jalur

Pengujian signifikansi koefisien jalur dilakukan dengan cara membandingkan nilai t dengan t tabel pada taraf signifikansi 5%. Signifikansi koefisien jalur dapat dilihat dari output SPSS, di tabel **Coefficients^a**, pada kolom **sig** dan **t**.

Tabel 4. Signifikansi Koefisien Jalur Sebelum Modifikasi

Jalur	Koefisien Jalur (Beta)	t hitung	t tabel	p	keterangan
pY ₁ X ₁	0,566	5,535	2,012	0,000	Signifikan
pY ₁ X ₂	0,106	0,950	2,012	0,347	Tidak signifikan
pY ₁ X ₃	0,175	1,610	2,012	0,114	Tidak Signifikan
pY ₁ X ₄	0,177	1,679	2,012	0,100	Tidak Signifikan
Py ₂ X ₁	0,463	4,541	2,012	0,000	Signifikan
pY ₂ X ₂	0,085	0,967	2,012	0,338	Tidak signifikan
pY ₂ X ₃	0,209	2,411	2,012	0,020	Signifikan
pY ₂ X ₄	0,168	1,989	2,012	0,053	Tidak signifian
pY ₂ Y ₁	0,223	1,980	2,012	0,054	Tidak signifikan

Sumber : Hasil Olahan Data

Selanjutnya signifikansi koefisien jalur dengan residual dilakukan dengan cara membandingkan nilai F hitung dengan nilai F tabel pada taraf signifikansi 5%. Signifikansi koefisien jalur dapat dilihat dari output SPSS, di tabel **ANOVA^b**, pada kolom **sig** dan **F**. Nilai inilah yang dipakai untuk menguji koefisien jalur residual.

Tabel 5. Signifikansi Koefisien Jalur dengan Residual

Jalur	Koefisien Jalur	F hitung	F tabel	p	keterangan
p_{eY1}	0,618	19,411	2,565	0,000	Signifikan
p_{eY2}	0,476	32,07	2,413	0,000	Signifikan

Sumber : Hasil Olahan Data

Berdasarkan tabel 4 dan tabel 5. diperoleh keterangan bahwa untuk signifikansi koefisien jalur hanya ada tiga jalur yang signifikan yaitu jalur p_{Y1X1} , jalur p_{Y2X1} , dan jalur p_{Y2X3} , sedangkan untuk koefisien jalur dengan residual kedua jalur signifikan pada taraf signifikansi 5%.

2.5 Pengujian Spesifikasi Model Analisis

Berdasarkan hasil analisis koefisien jalur tersebut, secara lengkap keseluruhan jalur dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Jalur p_{Y1X1} mempunyai koefisien sebesar 0,566 dan nilai t sebesar 5,535 dan nilai $p=0,000$ pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian jalur ini signifikan karena $p<0,05$.
- Jalur p_{Y1X2} mempunyai koefisien sebesar 0,106 dengan nilai t sebesar 0,950 dan nilai $p=0,347$ pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian jalur ini tidak signifikan karena $p>0,05$.
- Jalur p_{Y1X3} mempunyai koefisien sebesar 0,175 dan nilai t sebesar 1,610 dan nilai $p=0,114$ pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian jalur ini tidak signifikan karena $p>0,05$.
- Jalur p_{Y1X4} mempunyai koefisien sebesar 0,177 dan nilai t sebesar 1,679 dan nilai $p=0,100$ pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian jalur ini tidak signifikan karena $p>0,05$.
- Jalur p_{Y2X1} mempunyai koefisien sebesar 0,463 dan nilai t sebesar 4,541 dan nilai $p=0,000$ pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian jalur ini signifikan karena $p<0,05$.
- Jalur p_{Y2X2} mempunyai koefisien sebesar 0,085 dan nilai t sebesar 0,967 dan nilai $p=0,338$ pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian jalur ini tidak signifikan karena $p>0,05$.
- Jalur p_{Y2X3} mempunyai koefisien sebesar 0,209 dan nilai t sebesar 2,411 dan nilai $p=0,020$ pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian jalur ini signifikan karena $p<0,05$.
- Jalur p_{Y2X4} mempunyai koefisien sebesar 0,168 dan nilai t sebesar 1,989 dan nilai $p=0,053$ pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian jalur ini tidak signifikan karena $p>0,05$.
- Jalur p_{Y2Y1} mempunyai koefisien sebesar 0,223 dan nilai t sebesar 1,980 dan nilai $p=0,054$ pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian jalur ini tidak signifikan karena $p>0,05$.
- Jalur p_{eY1} mempunyai koefisien sebesar 0,618 dan nilai F sebesar 19,411 dan nilai $p=0,000$ pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian jalur ini signifikan karena $p<0,05$.
- Jalur p_{eY2} mempunyai koefisien sebesar 0,476 dan nilai F sebesar 32,075 dan nilai $p=0,000$ pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian jalur ini signifikan karena $p<0,05$.

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur diperoleh keterangan objektif bahwa pada pengujian tahap pertama ada koefisien jalur yang tidak bermakna secara statistik karena nilai $p>0,05$ yaitu jalur P_{Y1X2} , P_{Y1X3} , P_{Y1X4} , P_{Y2X2} , dan P_{Y2Y1} . Untuk itu dilakukan modifikasi dengan mengeluarkan variabel yang tidak signifikan pada regresi tahap pertama dan regresi tahap kedua. Berdasarkan hasil uji tersebut, terdapat dua variabel yang pada tahap analisis regresi memiliki jalur yang tidak signifikan. Kedua variabel tersebut adalah variabel X_2 (kompensasi) dan variabel X_4 (kepemimpinan).

Tabel 6. Signifikansi Koefisien Jalur Setelah Modifikasi

Jalur	Koefisien Jalur (Beta)	t hitung	t tabel	p	keterangan
pY ₁ X ₁	0,662	7,137	2,008	0,000	Signifikan
pY ₁ X ₃	0,279	3,010	2,008	0,004	Signifikan
Py ₂ X ₁	0,502	4,837	2,008	0,000	Signifikan
pY ₂ X ₃	0,280	3,535	2,008	0,001	Signifikan
pY ₂ Y ₁	0,295	2,648	2,008	0,011	Signifikan

Sumber : Hasil Olahan Data

Dengan menggunakan rumus $\sqrt{(1 - R^2)}$ dapat dihitung koefisien korelasi jalur dengan residual yang dilambangkan dengan e untuk setiap variabel dependen hasil modifikasi.

c. $\rho_{ey_1} = \sqrt{(1 - R^2_{Y_1, X_1, X_3})} = \sqrt{(1 - 0,585)} = 0,644$

d. $\rho_{ey_2} = \sqrt{(1 - R^2_{Y_2, Y_1, X_1, X_3})} = \sqrt{(1 - 0,748)} = 0,502$

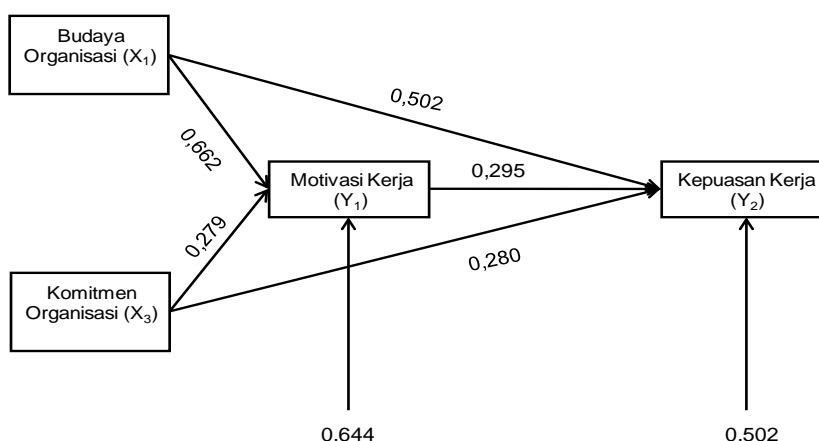
Selanjutnya signifikansi koefisien jalur dengan residual dilihat dari output SPSS, di tabel ANOVA^b, pada kolom sig dan F, adalah sebagai berikut.

Tabel 7. Signifikansi Koefisien Jalur dengan Residual

Jalur	Koefisien Jalur	F hitung	F tabel	p	keterangan
p _e Y ₁	0,644	35,245	3,183	0,000	Signifikan
p _e Y ₂	0,502	48,453	2,794	0,000	Signifikan

Sumber : Lampiran 5

Setelah dilakukan modifikasi dengan mengeluarkan variabel yang tidak signifikan diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa seluruh jalur telah signifikan pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian model akhir penelitian setelah dilakukan modifikasi menjadi sebagai berikut:



Gambar 6. Koefisien Jalur Hasil Modifikasi

Berdasarkan hasil modifikasi model maka dapat dikemukakan bahwa dari keseluruhan variabel tidak ada satu variabelpun yang tidak signifikan yang terlihat dari nilai *probability* atau p kritisnya dibawah 0,05, sehingga seluruh variabel tersebut dapat digunakan untuk

evaluasi dalam model. Ada empat persamaan analisis jalur yang mencerminkan model struktural penelitian ini.

$$r_{X1Y1} = p_{Y1X1} + p_{Y1X3} r_{X1X3}$$

$$r_{X3Y1} = p_{Y1X3} + p_{Y1X1} r_{X1X3}$$

$$r_{X1Y2} = p_{Y2X1} + p_{Y2Y1} p_{Y1X1} + p_{Y2X3} r_{X1X3} + p_{Y2Y1} p_{Y1X3} r_{X1X3}$$

$$r_{X3Y2} = p_{Y2X3} + p_{Y2Y1} p_{Y1X3} + p_{Y2X3} r_{X1X3} + p_{Y2Y1} p_{Y1X1} r_{X1X3}$$

$$r_{Y1Y2} = p_{Y2Y1} + p_{Y2X1} p_{Y1X1} + p_{Y2X1} p_{Y1X3} r_{X1X3} + p_{Y2X3} p_{Y1X1} r_{X1X3}$$

Tabel 8. Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh Total Variabel Penelitian

Korelasi	Efek				
	Langsung	Tidak Langsung	unanalyzed	Spurious	Total
r_{X1Y1}	0,662	-	0,052	-	0,714
r_{X3Y1}	0,279	-	0,124	-	0,403
r_{X1Y2}	0,502	0,195	0,068	-	0,765
r_{X3Y2}	0,280	0,083	0,130	-	0,493
r_{Y1Y2}	0,295	-	-	0,471	0,766

Sumber : Hasil Olahan Data

Berdasarkan hal tersebut, maka diperoleh hasil pengujian hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Budaya organisasi memiliki pengaruh langsung positif yang signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai koefisien jalur 0,662 dan tingkat signifikansi $p=0,000$ ($p<0,05$). Jadi hipotesis 1 yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan dengan motivasi kerja karyawan Unismuh Makassar terbukti dan diterima.
2. Budaya organisasi memiliki pengaruh langsung positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien jalur 0,502 dan tingkat signifikansi $p=0,000$ ($p<0,05$). Jadi hipotesis 2 yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung positif yang signifikan dengan kepuasan kerja karyawan Unismuh Makassar terbukti dan diterima.
3. Kompensasi tidak memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai koefisien jalur 0,106 dan tingkat signifikansi $p=0,347$ ($p>0,05$). Jadi hipotesis 2 yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan dengan motivasi kerja karyawan Unismuh Makassar tidak terbukti dan ditolak.
4. Kompensasi tidak memiliki pengaruh langsung positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien jalur 0,085 dan tingkat signifikansi $p=0,338$ ($p>0,05$). Jadi hipotesis 4 yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh langsung positif yang signifikan dengan kepuasan kerja karyawan Unismuh Makassar tidak terbukti dan ditolak.
5. Komitmen organisasi memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Unismuh Makassar dengan nilai koefisien jalur 0,279 dan tingkat signifikansi $p=0,004$ ($p<0,05$). Jadi hipotesis 5 yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan dengan motivasi kerja karyawan Unismuh Makassar terbukti dan diterima.

6. Komitmen organisasi memiliki pengaruh langsung positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Unismuh Makassar dengan nilai koefisien jalur 0,209 dan tingkat signifikansi $p=0,020$ ($p<0,05$). Jadi hipotesis 6 yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh langsung positif yang signifikan dengan kepuasan kerja karyawan Unismuh Makassar terbukti dan diterima.
7. Kepemimpinan tidak memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai koefisien jalur 0,177 dan tingkat signifikansi $p=0,100$ ($p>0,05$). Jadi hipotesis 4 yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Unismuh Makassar tidak terbukti dan ditolak.
8. Kepemimpinan tidak memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien jalur 0,168 dan tingkat signifikansi $p=0,053$ ($p>0,05$). Jadi hipotesis 8 yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh langsung positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Unismuh Makassar tidak terbukti dan ditolak.
9. Motivasi kerja memiliki pengaruh langsung positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien jalur 0,295 dan tingkat signifikansi $p=0,011$ ($p<0,05$). Jadi hipotesis 9 yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh langsung positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Unismuh Makassar terbukti dan diterima.
10. Budaya organisasi memiliki pengaruh tidak langsung positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja dengan nilai koefisien jalur 0,195 dan tingkat signifikansi 5%. Jadi hipotesis 10 yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung positif yang signifikan dengan kepuasan kerja karyawan Unismuh Makassar terbukti dan diterima.
11. Kompensasi tidak memiliki hubungan tidak langsung positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja. Jadi hipotesis 11 yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki hubungan tidak langsung positif yang signifikan dengan kepuasan kerja karyawan Unismuh Makassar tidak terbukti dan ditolak.
12. Komitmen organisasi memiliki hubungan tidak langsung positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja dengan nilai koefisien jalur 0,083 dan tingkat signifikansi 5%. Jadi hipotesis 12 yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh langsung positif yang signifikan dengan kepuasan kerja karyawan Unismuh Makassar terbukti dan diterima.
13. Kepemimpinan tidak memiliki hubungan tidak langsung positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja. Jadi hipotesis 13 yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan tidak langsung positif yang signifikan dengan kepuasan kerja karyawan Unismuh Makassar tidak terbukti dan ditolak.

Khusus untuk variabel residual yaitu variabel-variabel lain yang berhubungan dengan variabel dependen yang tidak termasuk dalam model analisis dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Variabel residual untuk Y_1 (e_{Y1}) memiliki pengaruh langsung positif yang signifikan dengan motivasi kerja, nilai koefisien jalur sebesar 0,644 dan $p=0,000$ ($p<0,05$). Hal ini berarti motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh variabel lain selain budaya organisasi dan komitmen organisasi.
2. Variabel residual untuk Y_2 (e_{Y2}) memiliki pengaruh langsung positif yang signifikan dengan kepuasan kerja, nilai koefisien jalur sebesar 0,502 dan $p=0,000$ ($p<0,05$). Hal ini berarti kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh variabel lain selain budaya organisasi, komitmen organisasi, dan motivasi kerja.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, maka persamaan dari model struktural akhir penelitian ini adalah:

$$Y_1 = 0,662 X_1 + 0,279 X_3 + 0,644$$

$$Y_2 = 0,502 X_1 + 0,280 X_3 + 0,295 Y_1 + 0,502$$

Kesimpulan

1. Budaya organisasi memiliki pengaruh langsung positif yang signifikan terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Hal ini semakin menegaskan bahwa budaya merupakan hal yang esensial bagi suatu organisasi, karena selalu berhubungan dengan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu.
2. Komitmen organisasi memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan Unismuh Makassar. Dengan demikian komitmen memiliki arti penting karena terkait dengan penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, di mana individu akan berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi tersebut dan hal inilah yang akan membentuk motivasi dan kepuasan kerja.
3. Motivasi kerja memiliki pengaruh langsung positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Unismuh Makassar. Hal ini memberi makna bahwa motivasi kerja menjadi salah satu faktor yang harus di pertimbangkan oleh suatu lembaga untuk bisa membuat karyawan termotivasi dengan pekerjaannya. Suatu pekerjaan yang tidak dilandasi oleh motivasi kerja, maka akan menimbulkan ketidakpuasan kerja dan pada akhirnya akan berimplikasi pada hasil kerja yang tidak maksimal.
4. Budaya organisasi memiliki pengaruh tidak langsung positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja. Hal ini berarti bahwa variabel ini memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung, walaupun pengaruhnya lebih signifikan secara langsung ke kepuasan kerja karyawan.
5. Komitmen organisasi memiliki hubungan tidak langsung positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi. Hal ini berarti bahwa variabel ini memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kepuasan kerja, walaupun pengaruh langsungnya ke kepuasan kerja lebih signifikan dibanding pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja.

Rekomendasi

1. Pembentukan budaya yang kuat dapat dilakukan dengan menggali nilai-nilai dasar yang bersifat filosofis dari pendiri organisasi yang kemudian dapat direduksi sebagai nilai-nilai inti yang melandasi segala gerak dan aktivitas karyawan serta seluruh anggota organisasi dalam pekerjaannya. Untuk itu, pihak universitas harus terus melakukan sosialisasi kepada seluruh unsur civitas akademik tentang nilai-nilai kemuhammadiyahannya melalui pelatihan dan perkaderan.
2. Terciptanya kepuasan kerja bagi karyawan selain dapat dijelaskan oleh adanya budaya organisasi yang kuat, dapat pula diciptakan dengan menumbuhkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Hal ini dapat terbentuk jika organisasi mampu memberikan keyakinan bahwa pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dalam organisasi adalah bentuk pengabdian tertinggi untuk memberikan karya terbaik bagi kepentingan organisasi.
3. Selain kedua poin tersebut, organisasi perlu pula menumbuhkan motivasi kerja yang tinggi bagi para karyawan. Motivasi kerja yang tinggi hanya dapat terbentuk jika

organisasi mampu menjawab kebutuhan-kebutuhan penting karyawan dalam bekerja. Baik kebutuhan-kebutuhan yang bersifat jasmaniah

Referensi

- Arnold, Huhg S. And Feldman, Dabiel C. 1996. *Organization Behaviour*. Mc Graw Hill, Singapore.
- Bernadin, H. John and Russel, Joyce E.A., 1998. *Human Resources Management: An Experiential Approach*. McGraw Hill, Boston.
- Cushway, Barry, 2001. *Human Resources Management*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Debora. 2006. *Pengaruh Pemberdayaan Kerja dan Psikologis Terhadap Kepercayaan Organisasional dan Kepuasan Kerja Dosen Tetap Perguruan Tinggi Swasta*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol. 8 No. 2 September 2006. Hal. 61 – 71.
- Dole, Carol and Schroeder, Richard G., 2001, *The Impact of Varios Factors on the Personality, Job Satisfaction and Turn Over Intentions of Profesional Accountants*. Managerial Auditing Journal, Vol. 16 No.4 pp 234-245
- Gachter, Simon and Falk, Armin, 2000, *Work Motivation, Institutions and Performance, The Participants of the first Asian Conference on Eperimental Business Research at the Hongkong University of Science and Tehnology*, Working Paper pp 1-18
- Glaser, Susan R; Zamanou, Sonia and Hacker Kenneth, 1987, *Measuring and Interpreting Organizational Culture*. Management Communication Quartely Vol.1 No.2 pp 173-178.
- Gomes, Faustimo Cardoso, 2011 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.
- Hofstede, Geert, 1986, *Culture's Consequences, International Differences in Work- Related Values*. Sage Publication, Beverly Hills/London/New Delhi.
- Ranupandojo, Heidjrachman, 2000. *Manajemen Personalia*. BPFE-UGM, Yogyakarta.