

## KONTRIBUSI EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN ETOS KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI BALAI DIKLAT KEAGAMAAN DENPASAR

S. Rahma<sup>1</sup>, G. A. Suhandana<sup>2</sup>, Ni Kt. Suarni<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup>Program Studi Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana  
Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja, Indonesia

<sup>3</sup>Program Studi Penelitian dan Evaluasi Pendidikan, Program Pascasarjana  
Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja, Indonesia

e-mail : [siti.rahma, anggansuhandana, ketutsuarni}@pasca.undiksha.ac.id](mailto:{siti.rahma, anggansuhandana, ketutsuarni}@pasca.undiksha.ac.id)

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kontribusi efektivitas kepemimpinan, budaya organisasi dan etos kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Denpasar, baik secara terpisah maupun secara simultan. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Balai Diklat Keagamaan Denpasar, sebanyak 66 orang. Rancangan penelitian tergolong *ex-post-facto*. Eksplanasi penelitian bersifat *kausal korelasional deskriptif*. Hasil penelitian menunjukkan: (1) Efektivitas kepemimpinan memberikan kontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Denpasar dengan kontribusi sebesar 42,2% dan sumbangan efektif 20,4%; (2) Budaya organisasi memberikan kontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Denpasar dengan kontribusi sebesar 36,4% dan sumbangan efektif 17,3%; (3) Etos kerja memberikan kontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Denpasar dengan kontribusi sebesar 40,2% dan sumbangan efektif 21,4%; dan (4) Efektivitas kepemimpinan, budaya organisasi dan etos kerja secara simultan memberikan kontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Denpasar dengan kontribusi sebesar 59,8%.

**Kata kunci:** efektivitas kepemimpinan, etos kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja

### Abstract

This research was aimed at knowing the contribution of effectiveness leadership, organizational cultural and work ethics on employee's job satisfaction at Balai Diklat Keagamaan Denpasar, both separately as well as simultaneously. The study population was all employees at Balai Diklat Keagamaan Denpasar, as many as 66 people. All of them are the subject respondent of the study. This study belonged to a *ex-post-facto* in the lock of explaining a causal correlational problem descriptively. The analysis results shows: (1) There is a significant contribution of effectiveness leadership on employee's job satisfaction at Balai Diklat Keagamaan Denpasar, with contribution of 42,2% and effective contribution of 20,4%; (2) There is a significant contribution of organizational cultural on employee's job satisfaction at Balai Diklat Keagamaan Denpasar, with contribution of 36,4% and effective contribution of 17,3%; (3) There is a significant contribution of work ethics on employee's job satisfaction at Balai Diklat Keagamaan Denpasar, with contribution of 40,2% and effective contribution of 21,4%; and (4) There are a significant contribution simultaneously of effectiveness leadership, organizational cultural and work ethics toward employee's job satisfaction at Balai Diklat Keagamaan Denpasar, with contribution of 59,8%.

**Keywords:** effectiveness leadership, job satisfaction, organizational cultural, work ethics

## PENDAHULUAN

Kepuasan kerja bagi pegawai merupakan suatu hasil dan usaha seseorang yang dicapai berdasarkan kemampuan dan perbuatan dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan. Oleh karena itu pola kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam menciptakan kepuasan kerja seseorang. Sementara itu efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh banyak faktor yang beragam. Faktor tersebut antara lain: ciri pimpinan, struktur tugas, kepedulian pimpinan terhadap karyawan, keterampilan dan kemampuan pimpinan, hubungan atasan dan bawahan, dukungan manajemen dan sumber daya manusia, perilaku pimpinan, usaha bawahan, posisi kekuasaan dan koordinasi eksternal.

Meskipun efektivitas kepemimpinan, budaya organisasi dan etos kerja merupakan faktor penting dalam upaya menciptakan kepuasan kerja pegawai, namun dalam kenyataannya pada sebagian organisasi kondisinya masih belum sepenuhnya menciptakan kepuasan kerja. Hal itu salah satunya terjadi pada Balai Pendidikan dan Latihan Keagamaan Denpasar. Kepuasan kerja pegawai antara lain dapat dilihat dari tingkat keinovatifan dan pengembangan inisiatif dalam bekerja. Para pegawai cenderung pasif dan mengeluh serta tidak mau melaksanakan tugas atau usaha kreatif yang dapat mempercepat penyelesaian tugas dengan hasil yang optimal sehingga dapat menumbuhkan kepuasan dalam penyelesaiannya tugasnya.

Akibat dari kondisi di atas, kepuasan kerja pegawai masih belum dirasakan secara optimal. Indikasinya antara lain tidak tercapainya target dan standar operasional prosedur, karena untuk Balai Diklat Keagamaan Denpasar SOP ini baru disusun dan belum disyahkan pemakaiannya. Indikasi yang lain mudah dilihat berdasarkan observasi awal adalah terdengar keluhan dari para pegawai/widyaiswara dalam menjalankan tugasnya. Ada yang mengeluh bosan di kantor ,kalau tidak ada kegiatan atau kepanitiaan diklat, apabila ada kegiatan

diklat merasa lelah dengan jadwal diklat yang terkadang sampai malam bahkan tidak ada hari libur ( berdasarkan jadwal kegiatan Diklat yang dilaksanakan 10 hari), apalagi Tahun 2012 ini kompensasi yang didapat jauh berkurang dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Indikasi lainnya ialah, berdasarkan dokumen absen yang saya amati ketidakdisiplinan pegawai dalam masuk kantor, pulang lebih awal (PC/pulang cepat) dan berangkat sering terlambat (T/terlambat) bahkan tidak masuk kantor (A/Alpa).

Berdasarkan fenomena di atas, maka peneliti terdorong untuk melakukan kajian empiris di Balai Diklat Keagamaan Denpasar dengan menggunakan tiga faktor prediktor peningkatan kepuasan kerja pegawai, yaitu; efektivitas kepemimpinan, budaya organisasi dan etos kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kontribusi efektivitas kepemimpinan, budaya organisasi dan etos kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Balai Diklat Keagamaan Denpasar, baik secara terpisah maupun secara simultan.

Sehubungan dengan kepemimpinan, Barnes (1998) menyebutkan bahwa pemimpin yang berkompeten harus mampu: (a) menciptakan visi, (b) mendefinisikan strategi yaitu memiliki pengertian menyeluruh tentang kekuatan, kelemahan, prestasi kerja. (c) menetapkan standar profesional prestasi kerja, (d) mendelegasikan otoritas, (e) kebebasan dan sumber daya, (f) memimpin proses manajemen kolektif, (g) menetapkan standar sistem informasi timbal balik yang sifatnya alamiah, (h) menciptakan super struktur keberhasilan dan menetapkan peranan dan tujuan dan merekrut serta melatih dan menyatukan kekuatan setiap individu.

Siagian (2003) menyebutkan tentang pimpinan yang efektif "*leader are born*" bahwa seorang hanya akan menjadi pemimpin yang efektif karena dia dilahirkan dengan bakat-bakat kepemimpinannya. Rodney (2005) mengungkapkan ciri-ciri pemimpin yang efektif antara lain; (1) adanya rasa tanggung-jawab, (2) semangat, (3)

kemauan keras, (4) mengambil resiko, (5) orisinalitas, (6) kepercayaan diri, (7) kapasitas untuk menangani tekanan, (8) kapasitas untuk mempengaruhi, (9) kapasitas untuk mengkoordinasi upaya-upaya orang lain dalam pencapaian tujuan. Sementara Wirawan (2003) menyatakan, kepemimpinan dalam suatu organisasi memegang peranan yang sangat penting dan vital. Vitalitas kepemimpinan dalam suatu organisasi terkait dengan fungsi kepemimpinan, yang memiliki delapan fungsi kepemimpinan antara lain disebutkan: (1) menciptakan visi dalam organisasi, (2) mengembangkan budaya organisasi, (3) menciptakan sinergi, (4) memberdayakan pengikut, (5) menciptakan perubahan, (6) memotivasi pengikut/bawahannya, (7) mewakili sistem sosialnya, (8) membelajarkan organisasi.

*Grand theory* variabel efektifitas kepemimpinan dalam penelitian ini adalah dikembangkan berdasarkan pemikiran Wirawan (2003). Bahwa efektifitas kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin dalam menggerakkan, mempengaruhi dan memberi motivasi dalam suatu organisasi sehingga tujuan dapat tercapai dengan tepat waktu. Kepemimpinan dalam suatu organisasi memegang peranan yang sangat penting dan vital. Vitalitas kepemimpinan dalam suatu organisasi terkait dengan 8 (delapan) fungsi kepemimpinan. sebagaimana disebutkan oleh Wirawan di atas. Berdasarkan *grand theory* ini, maka analisa variabel efektifitas kepemimpinan dalam penelitian ini adalah berdasarkan indikator-indikator hasil pengembangan dari 8 (delapan) dimensi yang terkait dengan fungsi kepemimpinan tersebut.

Terkait dengan budaya organisasi, Owen menyebutkan budaya organisasi ialah norma yang menginformasikan anggota organisasi mengenai apa yang dapat diterima dan apa yang tidak dapat diterima, nilai-nilai dominan yang dihargai organisasi diatas yang lainnya, asumsi dasar dan kepercayaan yang dianut bersama oleh anggota organisasinya. Pendapat tersebut di dukung oleh Bader (2001) yang mengungkapkan bahwa

dinamika organisasi juga melibatkan keahlian pegawai dalam komunikasi interpersonal yaitu bagaimana cara berbicara, mendengarkan, bekerja sama dan berkoordinasi dengan sesama pegawai.

NDraha, (2003), mengungkapkan pandangan tentang budaya organisasi sebagai berikut; *“A set of basic assumptions and beliefs that are shared by members of an organization, being developed as they learn to cope with problems of external adaptation and internal integration.”* Maksud dari pendapat ini adalah bahwa satu keseluruhan asumsi dasar dan keyakinan yang dimiliki oleh anggota pada organisasi adalah yang sedang dikembangkan saat belajar dalam rangka mengatasi masalah baik.

Menurut Stringer (2002) terdapat lima aspek sejarah dan budaya suatu organisasi: (a) Nilai-nilai sejarah, (b) Kepercayaan, (c) Mitos, (d) Tradisi, dan (e) Norma. NDraha (2003) menyebutkan dimensi budaya organisasi yakni terkait dengan fungsi budaya organisasi sebagai; (1) identitas dan citra suatu kelompok, (2) pengikat, (3) sumber inspirasi, (4) kekuatan penggerak, (5) pembentuk nilai tambah, (6) pemberian batas-batas toleransi, (7) warisan, (8) substansi (pengganti) formalisasi, dan (9) mekanisme adaptasi. Sementara Robbins (1998) menyebutkan, karakteristik budaya organisasi meliputi; cara-cara bertindak, nilai-nilai yang dijadikan landasan untuk bertindak, upaya pimpinan memperlakukan bawahan sampai pada upaya pemecahan masalah yang terjadi di lingkungan organisasi. Bagaimana sebuah organisasi dalam mencapai sasaran tujuan organisasinya sangat tergantung pada dinamika organisasinya. Dinamika organisasi meliputi; peran, tanggungjawab dan pedoman yang jelas. Sedangkan Bader (2001) menyatakan bahwa dinamika organisasi juga melibatkan keahlian pegawai dalam komunikasi interpersonal, yaitu bagaimana cara berbicara, mendengarkan, bekerja sama dan berkoordinasi dengan sesama pegawai.

*Grand theory* variabel budaya organisasi dalam penelitian ini adalah bersumber pada pendapat: Robbins, Stringer, Owen dan Bader, serta Ndraha. Bahwa budaya organisasi ialah nilai-nilai, asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi dan mendasari cara bertindak serta menyelesaikan persoalan yang terjadi dalam organisasi. Analisa variabel budaya organisasi dalam penelitian ini adalah berdasarkan indikator-indikator hasil pengembangan dari sebagian dimensi budaya organisasi secara kombinasi (menurut beberapa ahli), yakni: (1) dinamika kelompok (Robins), (2) komitmen (integritas), (3) penghargaan serta (4) nilai-nilai (menurut Stringer), (5) komunikasi (Owen dan Bader) dan (6) toleransi (Ndraha).

Tentang etos kerja, Usman Pelly (1992:12) menyatakan, etos kerja adalah sikap yang muncul atas kehendak dan kesadaran sendiri yang didasari oleh sistem orientasi nilai budaya terhadap kerja. Sinamo (2003:2) menyebutkan, etos kerja dapat diartikan sebagai konsep tentang kerja atau paradigma kerja yang diyakini oleh seseorang atau sekelompok orang sebagai baik dan benar yang diwujudkan melalui perilaku kerja mereka secara khas. Sementara Geertz (1982:3) menyatakan, etos kerja adalah sikap yang mendasar terhadap diri dan dunia yang dipancarkan hidup. Sikap disini digambarkan sebagai prinsip masing-masing individu yang sudah menjadi keyakinannya dalam mengambil keputusan. Dari definisi ini terdapat kata kunci etos kerja, bahwa kerja adalah semangat.

Sedangkan Tasmara (2002) menyatakan, etos kerja adalah totalitas kepribadian dirinya serta caranya mengekspresikan, memandang, meyakini dan memberikan makna ada sesuatu, yang mendorong dirinya untuk bertindak dan meraih amal yang optimal sehingga pola hubungan antara manusia dengan dirinya dan antara manusia dengan makhluk lainnya dapat terjalin dengan baik. Menurut Tasmara, etos kerja berhubungan dengan beberapa hal

penting seperti: (a) Orientasi ke masa depan, (b) Menghargai waktu, (c) Tanggung jawab, (d) Hemat dan sederhana, dan (e) Persaingan sehat.

*Grand theory* variabel etos kerja dalam penelitian ini adalah bersumber dari pendapat Geertz dan Tasmara. Bahwa etos kerja adalah totalitas kepribadian dirinya serta caranya mengekspresikan, memandang, meyakini dan memberikan makna ada sesuatu, yang mendorong dirinya untuk bertindak dan meraih amal yang optimal sehingga pola hubungan antara manusia dengan dirinya dan antara manusia dengan makhluk lainnya dapat terjalin dengan baik. Analisa variabel etos kerja dalam penelitian ini adalah berdasarkan indikator-indikator hasil pengembangan dari dimensi etos kerja menurut Geertz dan Tasmara, yakni meliputi; (1) kerja adalah semangat, (2) orientasi ke masa depan, (3) menghargai waktu, (4) tanggung jawab, (5) hemat dan sederhana dan (6) persaingan sehat.

Terkait kepuasan kerja, Nelson dan Quick (2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kondisi emosi positif atau menyenangkan yang muncul dari penilaian kerja atau dari pengalaman kerja. Seperti halnya dengan Spector, yang berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah bagaimana orang merasakan tentang pekerjaannya dan berbagai aspek tentang pekerjaannya. Sejauh mana orang suka (puas) dan tidak suka (tidak puas) terhadap pekerjaannya. Sedangkan Luthans (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi pekerja tentang bagaimana pekerjaannya memberikan sesuatu yang dianggap penting.

Menurut Luthans, ada tiga dimensi yang pada umumnya diterima bagi kepuasan kerja. *Pertama* Kepuasan kerja merupakan reaksi emosi terhadap situasi kerja. *Kedua* kepuasan kerja sering ditentukan oleh bagaimana hasil-hasil bisa memenuhi atau melebihi aturan. *Ketiga*, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap terhadap hal-hal sebagai berikut: (a) Kerja itu sendiri, (b) Gaji/Upah, (c) Peluang promosi, (d) Pengawasan, dan (e) Mitra kerja yaitu sejauh mana sesame pekerja

secara teknik memadai dan secara sosial saling membantu.

*Grand theory* kepuasan kerja dalam penelitian ini dikembangkan berdasarkan teori Luthans. Bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Pada dasarnya kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pemimpin dengan sesama karyawan. Tinggi rendahnya kepuasan kerja seorang karyawan dapat dilihat dari sejauh mana penilaian terhadap kerjanya dan kebutuhan-kebutuhan dapat terpenuhi oleh lingkungan kerjanya.

Berdasarkan *grand theory* ini, maka kajian variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah berdasarkan indikator-indikator kepuasan dengan; (1) gaji/upah, (2) peluang promosi, (3) rekan sekerja, (4) penyelia/supervisor dan (5) pekerjaan itu sendiri.

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: (1) Seberapa besar kontribusi efektivitas kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Denpasar?; (2) Seberapa besar kontribusi budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Denpasar?; (3) Seberapa besar kontribusi etos kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Balai Pendidikan dan Latihan Keagamaan Denpasar?; dan (4) Seberapa besar kontribusi secara bersama-sama antara efektivitas kepemimpinan, budaya organisasi dan etos kerja pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Denpasar?.

Untuk mendapatkan jawaban dari rumusan masalah di atas, maka peneliti melakukan kajian empiris melalui metodologi sebagaimana paparan pada bagian metode dalam penulisan artikel ini.

## **METODE**

Rancangan penelitian ini tergolong *ex-post-facto*, karena gejala seluruh

variabel yang diteliti telah ada secara wajar di lapangan. Eksplanasi penelitian berupa *kausal korelasional deskriptif*. Hal ini ditandai dengan adanya analisis teknik regresi dan korelasi untuk mengetahui hubungan sebab akibat dan fungsional antara variabel bebas dengan variabel terikat, serta hasilnya ditujukan untuk mengungkapkan respon atau sikap dari subjek populasi, sehingga dapat memberikan gambaran tentang fakta atau kejadian-kejadian secara sistematis.

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai di Balai Diklat Keagamaan Denpasar mulai dari pejabat fungsional umum, pramuwisma, pejabat fungsional dan pejabat struktural. Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 66 orang. Berdasarkan pertimbangan teknis pelaksanaan penelitian, maka teknik pengambilan responden yang digunakan adalah teknik sensus, bahwa jumlah populasi memungkinkan untuk diteliti secara total, maka keseluruhan populasi dijadikan responden. Dengan demikian responden penelitian ini seluruh pegawai Balai Diklat Keagamaan Denpasar yang berjumlah 66 orang.

Variabel penelitian terdiri dari; efektivitas kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ) dan etos kerja ( $X_3$ ); dan kepuasan kerja ( $Y$ ). Pengukuran data penelitian menggunakan kuesioner pola skala likert dengan skor jawaban 1-5 untuk mendapatkan data skala interval. Pengumpulan data penelitian menggunakan kuesioner dan studi dokumentasi. Dengan demikian, sumber data penelitian berasal dari lembar jawaban kuesioner pegawai dan buku-buku, jurnal, dokumen terkait dan sebagainya. Teknik analisis data meliputi uji validitas instrumen (validitas isi, validitas butir dan reliabilitas) dan analisis hasil (deskripsi data, uji prasyarat analisis, dan uji hipotesis) dengan teknik regresi korelasi dan analisis kontribusi. Proses analisis menggunakan bantuan program *SPSS 16 for Windows*.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hipotesis penelitian ini adalah: (1) Terdapat kontribusi yang signifikan dari

efektivitas kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai Balai diklat Keagamaan Denpasar; (2) Terdapat kontribusi yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Denpasar; (3) Terdapat kontribusi yang signifikan dari etos kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Denpasar; dan (4) Terdapat kontribusi yang signifikan secara bersama-sama antara efektivitas kepemimpinan, budaya organisasi dan etos kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Denpasar.

Berdasarkan hasil uji hipotesis pertama, yang menunjukkan persamaan garis regresi  $= 60,174 + 0,551 X_1$  dengan  $F_{reg} = 46,681$  ( $p < 0,05$ ) dan koefisien korelasi (rhitung) = 0,649 signifikan pada  $\alpha = 0,05$ , maka hal ini berarti bahwa arah hubungan antara efektivitas kepemimpinan ( $X_1$ ) dengan kepuasan kerja pegawai ( $Y$ ) adalah bersifat positif, linier dan signifikan. Apabila skor efektivitas kepemimpinan meningkat 1 poin maka kepuasan kerja pegawai akan meningkat sebesar 0,551 poin. Koefisien kontribusi = 0,422 dan sumbangan efektif = 20,4% berarti, makin tinggi efektivitas kepemimpinan maka makin tinggi pula kepuasan kerja pegawai dengan kontribusi sebesar 42,2%. Sumbangan efektif sebesar 20,4%% berarti, terdapat faktor lain (79,6%) yang mempengaruhi pula kepuasan kerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Denpasar, yakni termasuk faktor budaya organisasi, etos kerja dan faktor lain yang tidak diteliti.

Hasil di atas menunjukkan, hipotesis penelitian (pertama), bahwa: "Terdapat kontribusi yang signifikan dari efektivitas kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Denpasar," diterima, sehingga rumusan masalah penelitian (pertama), telah terjawab.

Hasil kajian empiris ini memperkuat perspektif teoritis bahwa dalam upaya peningkatan kepuasan kerja pegawai pada sebuah organisasi adalah mencakup berbagai komponen seperti kepemimpinan, budaya organisasi dan

etos kerja, yang saling berinteraksi dan berdampak terhadap komponen kepuasan kerja pegawai.

Menurut Davis dan Newstrom (1985), kepemimpinan adalah bagian penting dari manajemen suatu organisasi, tetapi bukan semuanya, sebagai contoh para manajer harus merencanakan dan mengorganisasikan, tetapi peran utama pemimpin adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan antusias. Dalam hal ini, Barnes (1998) menjelaskan bahwa pemimpin yang berkompeten harus mampu: (a) menciptakan visi, (b) mendefinisikan strategi yaitu memiliki pengertian menyeluruh tentang kekuatan, kelemahan, prestasi kerja. (c) menetapkan standar profesional prestasi kerja, (d) mendelegasikan otoritas, (e) kebebasan dan sumber daya, (f) memimpin proses manajemen kolektif, (g) menetapkan standar sistem informasi timbal balik yang sifatnya alamiah, (h) menciptakan super struktur keberhasilan dan menetapkan peranan dan tujuan dan merekrut serta melatih dan menyatukan kekuatan setiap individu.

Berdasarkan pemikiran Wirawan (2003), bahwa efektifitas kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin dalam menggerakkan, mempengaruhi dan memberi motivasi dalam suatu organisasi sehingga tujuan dapat tercapai dengan tepat waktu. Kepemimpinan dalam suatu organisasi memegang peranan yang sangat penting dan vital. Vitalitas kepemimpinan dalam suatu organisasi terkait dengan fungsi kepemimpinan, yang menurut Wirawan (2003) memiliki delapan fungsi kepemimpinan, yakni: (1) menciptakan visi dalam organisasi, (2) mengembangkan budaya organisasi, (3) menciptakan sinergi, (4) memberdayakan pengikut, (5) menciptakan perubahan, (6) memotivasi pengikut/bawahannya, (7) mewakili sistem sosialnya dan (8) membelajarkan organisasi.

Hasil kajian empiris dalam penelitian ini telah membuktikan perspektif teoritis bahwa komponen efektivitas kepemimpinan memiliki fungsi hubungan kausal terhadap komponen kepuasan

kerja pegawai. Untuk dapat memberikan kepuasan kerja bagi pegawai bagi seorang pemimpin, Stephan (2002) mengungkapkan terdapat lima kunci kepemimpinan yang efektif, yaitu: (1) perlakukan orang lain sebagai sahabat, (2) ciptakan kekuatan positif, (3) ajak orang lain untuk ikut, (4) memberi wewenang kepada pengikut, (5) perkuat diri anda sendiri sebelum memimpin orang lain dengan efektif.

Selain makin memperkuat perspektif teoritis bahwa komponen efektivitas kepemimpinan merupakan salah satu variabel kunci yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, hasil kajian empiris ini juga selaras dengan hasil penelitian Suarya (2009) dengan judul Kontribusi Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja guru-guru SMK Negeri se-Kabupaten Badung Tahun 2009. Temuan penelitian ini antara lain menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah memberikan sumbangan sebesar 9,90% terhadap kinerja guru.

Dengan demikian, kepuasan kerja yang dicapai oleh pegawai Balai Diklat Keagamaan Denpasar selama ini, antara lain adalah karena adanya pengaruh dari berbagai aspek (dimensi) efektivitas kepemimpinan pada organisasi ini. Apabila berbagai aspek tersebut tidak atau kurang mendapatkan perhatian dari manajemen maka dapat mengakibatkan rendahnya kepuasan kerja. Menurut Tahalele (2006), tidak semua pemimpin dapat memberikan kepuasan bagi pegawainya. Adapun sebab-sebab dari ketidakpuasan kerja bagi pegawai yang dipengaruhi oleh efektivitas kepemimpinan antara lain; (1) pengawasan yang lemah, (2) kondisi kerja masih lemah, (3) kurangnya keamanan dalam kerja, (4) adanya kompensasi yang kurang adil, (5) kurangnya kesempatan untuk maju, (6) konflik pribadi antar pegawai, dan (7) kurangnya kesempatan untuk memenuhi urutan kebutuhan yang lebih tinggi.

Hasil uji hipotesis kedua menunjukkan persamaan regresi =  $40,756 + 0,729 X_2$  dengan  $F_{reg} = 36,556$

( $p < 0,05$ ) dan koefisien korelasi (rhitung) = 0,630 signifikan pada  $\alpha = 0,05$  maka hal ini berarti, arah hubungan antara budaya organisasi ( $X_2$ ) dengan kepuasan kerja pegawai ( $Y$ ) adalah bersifat positif, linier dan signifikan. Apabila skor budaya organisasi meningkat 1 poin maka kepuasan kerja pegawai akan meningkat sebesar 0,729 poin. Koefisien kontribusi = 0,364 dan sumbangan efektif = 17,3% berarti, makin kuat budaya organisasi maka makin baik pula kepuasan kerja pegawai dengan kontribusi sebesar 36,4%. Sumbangan efektif sebesar 17,3% berarti, terdapat faktor lain (82,7%) yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Denpasar, yakni termasuk faktor efektivitas kepemimpinan, etos kerja dan faktor lain yang tidak diteliti.

Dengan demikian, hipotesis penelitian (kedua), bahwa: "Terdapat kontribusi yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Denpasar," diterima, sehingga rumusan masalah penelitian (kedua), telah terjawab.

Hasil kajian empiris dalam penelitian ini memperkuat perspektif teoritis bahwa komponen budaya organisasi, baik secara terpisah maupun secara berangkai bersama komponen efektivitas kepemimpinan dan etos kerja telah memberikan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai. Artinya, makin kuat budaya organisasi maka makin tinggi pula kepuasan kerja pegawai.

Menurut Robbins, Stringer, Owen dan Bader, serta Ndraha yang menjadi landasan *grand theory* variabel budaya organisasi dalam penelitian ini, bahwa budaya organisasi ialah nilai-nilai, asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi dan mendasari cara bertindak serta menyelesaikan persoalan yang terjadi dalam organisasi. Hasil temuan ini membuktikan adanya kontribusi yang positif dan signifikan dari aspek-aspek budaya organisasi dalam penelitian ini yang mencakup indikator-indikator; (1) dinamika kelompok (menurut Robbins), (2)

komitmen (Integritas), (3) penghargaan, serta (4) nilai-nilai (menurut Stringer), (5) komunikasi (menurut Owen dan Bader), dan (6) toleransi (menurut Ndraha). Artinya, selain efektivitas kepemimpinan maka budaya organisasi juga merupakan faktor penting bagi peningkatan kepuasan kerja pegawai.

Jadi, kepuasan kerja yang dicapai oleh pegawai Balai Diklat Keagamaan Denpasar selama ini, selain karena komponen efektivitas kepemimpinan, juga karena adanya kontribusi dari berbagai aspek budaya organisasi di kantor ini. Apabila berbagai aspek budaya organisasi rendah maka dapat mengakibatkan rendahnya kepuasan kerja pegawai. Temuan ini mempertegas perspektif teoritis yang dikemukakan oleh Robbins (1990), seperti dikutip oleh Wirawan (2007), bahwa organisasi merupakan social entity, unit-unit dari organisasi terdiri atas orang atau kelompok orang yang saling berinteraksi. Interaksi tersebut terkoordinasi secara sadar, artinya dikelola dalam mencapai tujuannya. Pola interaksi antara anggota organisasi seimbang dan harmonis untuk meminimalkan redundansi sehingga menjamin tugas-tugas kritikal dapat terlaksana, dengan demikian diperlukan adanya suatu koordinasi pola interaksi (dinamika kelompok).

Demikian pula Stringer (2002) yang menyatakan bahwa terdapat lima aspek sejarah dan budaya suatu organisasi; (a) nilai-nilai sejarah, yaitu cara karyawan mengakses sifat, aktivitas atau perilaku tertentu sebagai baik atau buruk dan produktif atau pemborosan; (b) kepercayaan, yaitu pengertian karyawan mengenai cara organisasi bekerja dan kemungkinan konsekuensi atas tindakan yang mereka lakukan; (c) mitos, yaitu bahwa cerita atau legenda yang terus berlangsung mengenai organisasi dan para pemimpinnya mampu memperkuat nilai-nilai inti dan kepercayaan; (d) tradisi, yaitu kejadian-kejadian penting yang berulang dalam suatu organisasi yang memperkuat dan mengabadikan nilai-nilai budaya dan (e) norma, yaitu peraturan-peraturan informal yang ada dalam suatu

organisasi mengenai pakaian, kebiasaan kerja, jam kerja dan perilaku interpersonal.

Sementara Owen dan Bader (2001) menyatakan bahwa dinamika organisasi juga melibatkan keahlian pegawai dalam komunikasi interpersonal, yaitu bagaimana cara berbicara, mendengarkan, bekerja sama dan berkoordinasi dengan sesama pegawai. Sedangkan Ndraha (2003) menyebutkan bahwa budaya organisasi terbentuk dari karakteristik organisasi sebagai objek dan subjeknya. Selain kepemimpinan, faktor yang berpotensi mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah budaya organisasi.

Selain itu, temuan ini juga memperkuat perspektif empiris, yakni seperti terhadap hasil studi Ndraha (2003), bahwa dalam keseharian kepuasan kerja pegawai berhubungan dengan sistem nilai dari lingkungan organisasi berada, seorang pemimpin bisa gagal dalam mengelola organisasinya, apabila tidak memahami nilai budaya dalam organisasinya, sehingga terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai. Pembentukan budaya organisasi terjadi tatkala anggota organisasi belajar menghadapi masalah, baik masalah yang menyangkut perubahan-perubahan eksternal, maupun masalah internal yang menyangkut persatuan dan kesatuan organisasi (*being developed as they learn to cope with problems of external adaptation and internal integration*).

Berdasarkan hasil uji hipotesis ketiga, yakni persamaan regresi  $\hat{Y} = 42,030 + 0,673 X_3$  dengan Freg = 43,069 ( $p < 0,05$ ) dan koefisien korelasi = 0,634 ( $\alpha = 0,05$ ) dalam kategori signifikans, maka berarti arah hubungan antara etos kerja ( $X_3$ ) dengan kepuasan kerja pegawai ( $Y$ ) bersifat positif, linier dan signifikan. Apabila skor etos kerja meningkat 1 poin maka skor kepuasan kerja pegawai akan meningkat sebesar 0,673 poin. Koefisien kontribusi = 0,402 dan sumbangan efektif = 21,4% menunjukkan, makin tinggi etos kerja maka makin tinggi pula kepuasan kerja pegawai dengan kontribusi sebesar 40,2% dan sumbangan efektif sebesar 21,4% berarti, terdapat faktor lain (78,6%)



yang mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Denpasar, yakni termasuk faktor efektivitas kepemimpinan, budaya organisasi dan faktor lain yang tidak diteliti.

Jadi, hipotesis penelitian (ketiga); bahwa: "Terdapat kontribusi yang signifikan dari etos kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Denpasar," diterima, sehingga rumusan masalah ketiga, telah terjawab.

Temuan ini menunjukkan indikasi bahwa selain efektivitas kepemimpinan dan budaya organisasi, komponen etos kerja juga merupakan faktor penting dalam peningkatan kepuasan kerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Denpasar. Perspektif teoritis etos kerja oleh Geertz dan Tasmara, bahwa etos kerja adalah totalitas kepribadian dirinya serta caranya mengekspresikan, memandang, meyakini dan memberikan makna ada sesuatu, yang mendorong dirinya untuk bertindak dan meraih amal yang optimal sehingga pola hubungan antara manusia dengan dirinya dan antara manusia dengan makhluk lainnya dapat terjalin dengan baik. Analisa variabel variabel etos kerja dalam penelitian ini adalah berdasarkan indikator-indikator hasil pengembangan dari dimensi etos kerja menurut Geertz dan Tasmara, yakni meliputi; (1) kerja adalah semangat, (2) orientasi ke masa depan, (3) menghargai waktu, (4) tanggung jawab, (5) hemat dan sederhana dan (6) persaingan sehat.

Hasil pengukuran menunjukkan adanya pengaruh secara langsung dari sekian indikator dari dimensi etos kerja di atas terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Denpasar, baik secara terpisah maupun secara berangkai bersama komponen efektivitas kepemimpinan dan budaya organisasi. Temuan ini membuktikan bahwa pegawai yang tidak memiliki etos kerja yang memadai akan mengakibatkan turunnya kepuasan kerja pegawai bersangkutan. Hal ini selaras dengan pernyataan Geertz (1982:3) yang menyatakan bahwa etos adalah sikap

yang mendasar terhadap diri dan dunia yang dipancarkan hidup. Sikap di sini digambarkan sebagai prinsip masing-masing individu yang sudah menjadi keyakinannya dalam mengambil keputusan. Dari definisi ini terdapat kata kunci etos kerja, bahwa kerja adalah semangat.

Hasil ini juga memperkuat perspektif empiris, yakni seperti terhadap temuan Tangkas (2008) dengan judul: Determinasi Etos Kerja Kedisiplinan Kerja, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Profesional Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kecamatan Karangasem (2008). Etos kerja diukur mengacu pada rumusan etos kerja menurut Johar dan Yuriadi dalam team ISD (1993), sedangkan kepuasan kerja diukur dengan teori Winardi yang terdiri dari 5 aspek yaitu; sikap pekerjaan, pembayaran upah/gaji, supervisi, kesempatan untuk promosi dan ciri-ciri sifat rekan kerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa; (1) etos kerja mempunyai hubungan yang determinan dan signifikan dengan kinerja profesional guru melalui persamaan regresi  $Y = 198,182 + 0,237 X_1$  dengan koefisien determinasi sebesar 42,8%, artinya makin tinggi etos kerja maka makin tinggi kinerja profesional guru. Variabel etos kerja memberikan sumbangan efektif sebesar 17,3% terhadap kinerja profesional guru.

Demikian pula penelitian Suarsina (2011) dengan judul "Kontribusi Etos Kerja, Pengalaman Kerja, dan Intensitas Keterlibatan Guru pada Kegiatan MGMP terhadap Kinerja Guru Bahasa Indonesia SMA Negeri di Kabupaten Buleleng." Dalam penelitian ini ditemukan bahwa kontribusi etos kerja guru terhadap kinerja guru Bahasa Indonesia SMA Negeri Kabupaten Buleleng, signifikan melalui persamaan regresi  $Y = 29,759 + 1,067X_1$  dengan kontribusi sebesar 47,33% dan sumbangan efektif sebesar 26,75%. Dengan kata lain bahwa makin tinggi etos kerja guru makin baik kinerja guru.

Hasil uji hipotesis keempat, yakni persamaan regresi  $= 4,518 + 0,267 X_1 + 0,348 X_2 + 0,358 X_3$  dengan Freg = 29,890 ( $p < 0,05$ ) dan besarnya  $R_y.123 = 0,769$  dengan  $p < 0,05$  (signifikan pada  $\alpha = 0,05$ ),

maka berarti arah hubungan antara efektivitas kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ) dan etos kerja ( $X_3$ ) secara simultan dengan kepuasan kerja pegawai ( $Y$ ) bersifat positif, linier dan signifikan kuat. Dengan kata lain, terdapat hubungan yang positif dan signifikan secara bersama-sama antara efektivitas kepemimpinan, budaya organisasi, dan etos kerja terhadap kepuasan kerja dengan kontribusi sebesar 59,1 %. Artinya sekitar 59,1 % variasi dalam variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel efektivitas kepemimpinan, budaya organisasi, dan etos kerja, sedangkan sisanya (40,9) ditentukan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Sedangkan besarnya koefisien korelasi parsial  $r_{1y} = 0,356$ ,  $r_{2y} = 0,349$ , dan  $r_{3y} = 0,397$ .

Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis keempat: "Terdapat kontribusi yang signifikan secara bersama-sama antara efektivitas kepemimpinan, budaya organisasi, dan etos kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Denpasar," diterima, sehingga rumusan masalah keempat, telah terjawab.

Temuan ini membuktikan bahwa dalam rangka peningkatan kepuasan kerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Denpasar, komponen efektivitas kepemimpinan, budaya organisasi dan etos kerja tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya. Hasil ini mempertegas perspektif teoritis sebagaimana dikemukakan oleh Wexley dan Yukl (2010)

bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upaya, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi. Sementara itu, perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain berupa umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

Dengan demikian, pada dasarnya kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pemimpin dengan sesama karyawan. Oleh karena itu kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual, artinya setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang tidak sama sesuai dengan sifat nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini terjadi karena adanya perbedaan penilaian pada masing-masing individu. Tinggi rendahnya kepuasan kerja seorang karyawan dapat dilihat dari sejauh mana penilaian terhadap kerjanya dan kebutuhan-kebutuhan dapat terpenuhi oleh lingkungan kerjanya.

Di bawah ini adalah tabel rangkuman hasil analisis data hubungan antar variabel penelitian, yang terdiri dari variabel pengaruh; efektivitas kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ) dan etos kerja ( $X_3$ ), serta variabel terpengaruh, yakni kepuasan kerja ( $Y$ ).

Tabel Rangkuman hasil analisis data hubungan antar variabel

Hubungan Variabel	Persamaan Garis Regresi	Koefisien Korelasi	Parsial	Kontribusi (%)	SE (%)
$X_1$ dengan $Y$	$\hat{Y} = 60,174 + 0,551 X_1$	0,649	0,356	42,2	20,4
$X_2$ dengan $Y$	$\hat{Y} = 40,756 + 0,729 X_2$	0,603	0,349	36,4	17,3
$X_3$ dengan $Y$	$\hat{Y} = 42,030 + 0,673 X_3$	0,634	0,397	40,2	21,4

$X_1, X_2$ dan $X_3$ dengan $Y$	$\hat{Y} = 4,518 + 0,267 X_1 + 0,348 X_2 + 0,358 X_3$	0,769	-	59,1	59,1
Keterangan	Signifikan dan Linier	Signifikan		-	-

## PENUTUP

Berdasarkan hasil dan analisis serta pembahasan, maka dalam penelitian ini telah ditemukan beberapa hal sebagai berikut: (1) Terdapat kontribusi yang signifikan dari efektivitas kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Denpasar melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 60,174 + 0,551 X_1$  dengan kontribusi sebesar 42,2% dan sumbangan efektif 20,4%; (2) Terdapat kontribusi yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Denpasar melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 40,756 + 0,729 X_2$  dengan kontribusi sebesar 36,4% dan sumbangan efektif 17,3%; (3) Terdapat kontribusi yang signifikan dari etos kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Denpasar melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 42,030 + 0,673 X_3$  dengan kontribusi sebesar 40,2% dan sumbangan efektif 21,4%; dan (4) Terdapat kontribusi yang signifikan secara bersama-sama antara efektivitas kepemimpinan, budaya organisasi dan etos kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Denpasar melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 4,518 + 0,267 X_1 + 0,348 X_2 + 0,358 X_3$  dengan kontribusi sebesar 59,1%.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan dari efektivitas kepemimpinan, budaya organisasi dan etos kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Denpasar, baik secara terpisah maupun secara simultan. Dengan demikian, ketiga faktor tersebut merupakan prediktor peningkatan kepuasan kerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Denpasar.

Berdasarkan temuan ini, peneliti menyarankan beberapa hal sebagai berikut:

*Pertama;* kepada pimpinan Balai Diklat Keagamaan Denpasar, untuk; (1) meningkatkan efektivitas kepemimpinannya, misalnya dengan; (a) menciptakan visi yang jelas, (b) menetapkan standar profesional prestasi kerja, (c) mendelegasikan otoritas, (d) memimpin proses manajemen kolektif, (e) menetapkan standar sistem informasi timbal balik yang sifatnya alamiah, (f) menciptakan super struktur keberhasilan dan menetapkan peranan dan tujuan dan merekrut serta melatih dan menyatukan kekuatan setiap individu dan sebagainya; (2) mengembangkan budaya organisasi, misalnya melalui upaya memperlakukan bawahan sampai pada upaya pemecahan masalah yang terjadi di lingkungan organisasi dengan sebaik-baiknya; dan (3) mengembangkan etos kerja pegawai, misalnya melalui penginternalisasian budaya lembaga ke *mind set* setiap pegawai dengan sikap tegas dan konsisten, melakukan efisiensi di semua aspek biaya dan sebagainya.

*Kedua;* kepada pegawai Balai Diklat Keagamaan Denpasar, untuk; (1) turut serta mengembangkan budaya organisasi dengan mentaati norma dan nilai, serta peraturan di kantor dan sebagainya; (2) meningkatkan etos kerja, misalnya dengan menjalankan birokrasi administrasi yang efektif dan efisien, melakukan prosesing yang teliti dan telaten, memanfaatkan teknologi secara efisien dan efektif, melayani pelanggan dengan sikap baik dan professional, dan sebagainya.

*Ketiga;* kepada stakeholder Balai Diklat Keagamaan Denpasar, untuk; (1) ikut andil melakukan monitoring

(pengawasan) terhadap program-program kantor; (2) membantu pemberdayaan pegawai sesuai kewenangan; dan (3) memberikan support demi pengembangan efektivitas kepemimpinan, budaya organisasi, etos kerja serta peningkatan kepuasan kerja pegawai.

*Keempat*; kepada Praktisi dan Akademisi, untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang berbagai faktor prediktor peningkatan kepuasan kerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Denpasar, sebagai referensi tambahan perbaikan-perbaikan dalam upaya peningkatan kepuasan kerja pegawai.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Aldair, John. 1998. *Menjadi Pemimpin yang Efektif*, terjemahan Andre Asparyogi. Jakarta: PPM.
- Balitbang. 2008. *Modul diklat Pengembangan Potensi Kepemimpinan Kepala TU*.
- Danim, Sudarwan. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan, Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ) Etika, Perilaku dan Motivasional, dan Mitos*. Bandung: Alfabeta.
- Davis, Keith, Newstrom and John W. 1985. *Perilaku dalam Organisasi Edisi Ketujuh Jilid 2*. Jakarta: Erlangga.
- Gloria, Bader E., Aidrey Bloom E., and Richard Chang Y. 2001. *Mengukur Prestasi Tim*. Jakarta: PPM.
- <http://file.upi.edu/direktori/c20-20fpbs/jur.pendbahasa-arab/195208141980021-agus-salam-rahmat/Manajemen-Islam-Compatibility-Mode-D.pdf>. Diunduh Tanggal 16 Maret 2012.
- Indrafachrudi, Soekarno (Editor Tahalele). 2006. *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*. Ciawi: Ghalia Indonesia.
- Luthans, Fred. 2008. *Organizational Behavior*. Boston: McGraw-Hill.
- Nawawi, Hadari dan Martini M. 2004. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Ndraha, Taliziduhu. 2005. *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Robbins, Stephen and Judge A. Timothy. 2007. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen. 1998. *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies and Applications*. New York: Prentice Hall International Inc.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Winardi, J. 2004. *Manajemen Prilaku Organisasi*. Jakarta: Prenada Media.
- Wirawan. 2008. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.