

OPTIMALISASI KINERJA ANGGOTA SATLANTAS POLRES JEPARA

Andi M. Indra Waspada

Universitas Islam Sultan Agung
andimindrawaspada@gmail.com

ABSTRACT

This study aimed to test the performance improvement model with variables: organizational climate, work motivation, communication, job satisfaction, and trust. The study was conducted by survey method by distributing questionnaires to 105 members of the "Satlantas Polres Jepara". Sampling studies using Random Sampling Proportional method. The results showed that the performance of members can be optimized by building a conducive organizational climate, as evident in this study that organizational climate directly affects the performance. Next the performance of members can also be optimized by always providing the motivation and confidence to members, because this study also proved that both these variables directly affect performance. Furthermore, this study also prove that job satisfaction as an intervening for the relationship of organizational climate to performance, can be interpreted that in order to optimize the performance of effective communication can be built, but prior to the performance improvement should be created in the working member satisfaction first.

Keywords: *organizational climate, work motivation, communication, trust, job satisfaction, performance*

PENDAHULUAN

Motivasi sebagai pendorong manusia untuk bekerja dipandang sebagai faktor yang secara aktual akan mendasari tingkah laku para karyawan, karena motivasi orang itulah yang memberi bentuk pekerjaan dan hasil yang diperolehnya. Menurut Rivai (2002) motivasi karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan terhadap bawahan, sehingga para karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian penting dari organisasi atau perusahaan. Lebih lanjut dijelaskan bahwa motivasi dan iklim organisasi yang baik, akan menciptakan kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Hasil penelitian mengenai motivasi yang dilakukan oleh Amstrong (1994) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan

Handayani (1999) dan Zainuddin (2001) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil studi berikutnya adalah penelitian Keith Davis dalam buku Anwar Prabu (2000) mengemukakan bahwa komunikasi adalah pemindahan informasi dan pemahaman dari seseorang kepada orang lain. Secara sederhana komunikasi dapat diartikan hubungan atau kontak antara manusia atau proses penyampaian dan menerima berita atau informasi dari seseorang kepada orang lain, melalui hubungan tersebut maka manusia yang lain menjadi lebih dekat. Dengan demikian dapat penulis kemukakan bahwa komunikasi dalam penelitian ini diartikan sebagai suatu proses penyampaian informasi dari seseorang kepada orang lain.

Hasil penelitian Morgan & Hunt (1994) menemukan bahwa komunikasi merupakan proses awal pembentukan kepercayaan,

namun selanjutnya kepercayaan akan membimbing ke arah komunikasi yang lebih baik. Menurut Herbig *et.al* (1993) dalam Mispan Indarjo (2002) bahwa untuk mencapai kepercayaan pertama-tama harus dikembangkan reputasi. Menurut Morgan dan Hunt (1994) dalam Fatik Rahayu (2004) bahwa kepercayaan muncul ketika satu pihak percaya pada reabilitas dan integritas dari organisasi.

Dalam penelitian perilaku organisasi, kepuasan kerja paling sering dikaitkan dengan tiga variabel konsekuensi, yaitu produktivitas, kemangkiran dan *turn over* karyawan (Robbins, 2001: 22). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak yang beragam, dilihat dari kemampuannya dalam menjelaskan ketiga variabel konsekuensi tersebut. Chockalingan dkk (1998) mengindikasikan bahwa kepuasan kerja karyawan tidak ada hubungan yang signifikan antara motivasi/dorongan berupa gaji, promosi, kondisi kerja, pengawasan dan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan pada karyawan. Sedangkan Yuan Ting (1996) mengatakan bahwa pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan beraneka macam, dimana kepuasan tersebut dapat diidentifikasi sebagai bagian dari faktor pekerjaan dan organisasi yang sama dengan karakteristik individu yang efeknya terhadap kepuasan kerja, khususnya kekuatan bekerja karyawan mempunyai efek signifikan yang konsisten dengan kepuasan kerja karyawan.

Kumar *et.al* (1995) dalam Mispan Indarjo (2002: 154) menyatakan bahwa kepercayaan dikonsepsikan dalam berbagai hal yang berhubungan dengan situasi yang melibatkan konflik personal, hasil yang tidak jelas dan pemecahan masalah. Kepercayaan merupakan keyakinan yang kuat atas kejujuran pihak lain dalam hubungan jangka panjang, sehingga akan berdampak pada kinerja karyawan. Achrol (1991) juga mengungkapkan bahwa kepercayaan merupakan faktor utama yang menentukan kinerja organisasi. Berdasarkan *research gap*

yakni hasil penelitian Morgan & Hunt (1994) menyatakan bahwa komunikasi merupakan proses awal pembentukan kepercayaan, namun selanjutnya kepercayaan akan membimbing ke arah komunikasi yang lebih baik. Menurut Herbig *et.al* (1993) dalam Mispan Indarjo (2002) bahwa untuk mencapai kepercayaan pertama-tama harus dikembangkan reputasi. Menurut Morgan dan Hunt (1994) dalam Fatik Rahayu (2004) bahwa kepercayaan muncul ketika satu pihak percaya pada reabilitas dan integritas dari organisasi, serta fenomena yang ada di Polres Jepara, maka dapat dimunculkan rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimana meningkatkan kinerja anggota Satlantas Polres Jepara. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh iklim kerja, motivasi, komunikasi dan kepercayaan terhadap kepuasan dan kinerja.

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Robert L. Mathis & John H. Jackson, 2002). Kinerja dapat diartikan juga sebagai sejauh mana seseorang melaksanakan tanggung jawab dan tugas kerjanya (Singh *et.al.*, 1996), Faustino Gomes (1995) mengatakan performasi pekerjaan adalah catatan hasil atau keluaran (*outcomes*) yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu dalam periode waktu tertentu. Kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi: kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan,

perencanaan kerja (Ivancevich, 1993). Menurut Robbin (2001), yaitu: kuantitas kerja, kualitas kerja dan kontribusi terhadap organisasi. Oleh karena itu indikator kinerja meliputi: kuantitas kerja, kualitas kerja dan kontribusi terhadap organisasi.

Iklm Organisasi

Menurut Basir (1993), menciptakan sebuah 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 tingkat kebutuhannya. Menurut Campbell *et.al.* (1996), iklim organisasi merupakan suatu karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya, mempengaruhi individu-individu di dalamnya, serta secara relatif bertahan dalam jangka waktu tertentu. Penilaian atribut-atribut organisasional pada level individu disebut sebagai iklim psikologikal (*psychological climate*). Ketika penilaian ini dirasakan dan diterima oleh sebagian besar orang dalam tempat kerja, hal ini disebut sebagai iklim organisasional (*organizational climate*) (Reichers & Schneider, 1990). Razali (1997) dalam Ong (1997) melihat iklim organisasi sebagai sebuah hasil dari tingkah laku anggota-anggota organisasi. Fingk *et.al.* (1995) dalam Ong (1997) mendefinisikan iklim sebagai kumpulan dari sikap dan keyakinan yang berhubungan dengan organisasi yang dirasakan dan secara kolektif dilaksanakan oleh anggota organisasi secara keseluruhan. Penelitian yang dilakukan Nathania pada perusahaan manufaktur di Semarang (2006) menyimpulkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Davis (1981) menyatakan bahwa iklim organisasi dapat mempengaruhi kinerja dan merupakan konsep penting bagi pemimpin, karena melalui iklim yang efektif

pemimpin mampu mengelola motivasi atau kebutuhan berprestasi karyawan-karyawannya. Hal ini juga didukung oleh Armstrong (1994) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Zainuddin (2001) mengatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari beberapa hasil penelitian tersebut, selanjutnya dapat diajukan hipotesis dalam penelitian ini, yaitu:

H1 : Jika iklim organisasi semakin baik, maka kepuasan semakin meningkat.

H2 : Jika iklim organisasi semakin baik, maka kinerja semakin meningkat.

Motivasi Kerja

Motivasi didefinisikan oleh Fillmore H. Stanford (dalam Mangkunegara, 2002:93) bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menurut Frederick Herzberg (dalam Masithoh, 1998) adalah mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi teori dua factor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor pemelihara (*maintenance factor*) yang disebut dengan *dissatisfier* atau *extrinsic motivation*. Faktor pemuas yang disebut juga motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik). Penelitian yang dilakukan Armstrong (1994) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, Sedangkan penelitian yang dilakukan Handayani (1999) dan Zainuddin (2002) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Chockalingan dkk (1998) mengindikasikan bahwa kepuasan kerja karyawan tidak ada hubungan yang signifikan antara motivasi/ dorongan berupa gaji, promosi, kondisi kerja,

pengawasan dan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan pada karyawan. Sedangkan Yuan Ting (1996) mengatakan bahwa pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan beraneka macam, dimana kepuasan tersebut dapat diidentifikasi sebagai bagian dari faktor pekerjaan dan organisasi yang sama dengan karakteristik individu yang efeknya terhadap kepuasan kerja, khususnya kekuatan bekerja karyawan mempunyai efek signifikan yang konsisten dengan kepuasan kerja karyawan. Rogga *et.al.* (2001) menyatakan bahwa ada hubungan yang positif antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja. Begitu juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Kukul (2002) mengatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dari beberapa hasil penelitian tersebut, selanjutnya dapat diajukan hipotesis dalam penelitian ini, yaitu:

H3 : Jika motivasi kerja semakin tinggi, maka kepuasan semakin tinggi.

H4 : Jika motivasi kerja semakin tinggi, maka kinerja semakin tinggi.

Komunikasi

Menurut Keith Davis dalam buku Anwar Prabu (2000) mengemukakan komunikasi adalah pemindahan informasi dan pemahaman dari seseorang kepada orang lain. Secara sederhana komunikasi dapat diartikan hubungan atau kontak antara manusia atau proses penyampaian dan menerima berita atau informasi dari seseorang kepada orang lain, melalui hubungan tersebut maka manusia yang lain menjadi lebih dekat. Dengan demikian dapat penulis kemukakan bahwa komunikasi dalam penelitian ini diartikan sebagai suatu proses penyampaian informasi dari seseorang kepada orang lain. Dalam proses komunikasi senantiasa terdapat pengirim, berita/pesan dan penerima. Untuk melakukannya seseorang harus memutuskan apa saja yang akan

dikomunikasikan agar tercapainya suatu tujuan, maka orang lalu menyusun kata-kata dan simbol-simbol dengan urutan tertentu yang berarti dengan tetap mengingat bahwa kita menginginkan suatu reaksi yang menguntungkan dari yang menerimanya. Dari beberapa kajian empirik tersebut, selanjutnya dapat diajukan hipotesis dalam penelitian ini, yaitu:

H5 : Jika komunikasi semakin baik, maka kepuasan semakin meningkat.

H6 : Jika komunikasi semakin baik, maka kinerja semakin meningkat.

Kepercayaan

Mispan Indarjo (2002) menyatakan bahwa Kepercayaan dikonsepsikan dalam berbagai hal yang berhubungan dengan situasi yang melibatkan konflik personal, hasil yang tidak jelas dan pemecahan masalah. Kepercayaan meliputi dua unsur pokok yakni kejujuran dan kebaikan hati. Kepercayaan pada kejujuran mitra kerja mengarahkan pada keyakinan bahwa mitra kerja mengarahkan pada keyakinan bahwa mitra kerja tersebut menepati apa yang diucapkan, menepati kewajiban yang dijanjikan dan jujur. Sedangkan kepercayaan pada kebaikan hati menunjukkan pada keyakinan bahwa mitra kerja memperhatikan kesejahteraan rekannya. Komunikasi merupakan proses awal pembentukan kepercayaan, namun selanjutnya kepercayaan akan membimbing kerah komunikasi yang lebih baik (Morgan & Hunt 1994). Menurut Herbig *et.al* /1993 bahwa untuk mencapai kepercayaan pertama-tama harus dikembangkan reputasi. Menurut Morgan dan Hunt (1994) bahwa kepercayaan muncul ketika satu pihak percaya pada reliabilitas dan integritas dari Perusahaan. Dari penjelasan di atas dapatlah kita lihat kepercayaan merupakan faktor penentu yang sangat dominan atas komitmen untuk melakukan hubungan jangka panjang. Semakin besar kepercayaan semakin besar atensi untuk melakukan hubungan jangka panjang (Gundlach & Mentzer 1995. Melihat

pentingnya kepercayaan pada organisasi untuk jangka panjang maka perlu mendapat perhatian bagi organisasi tentang upaya membentuk kepercayaan itu sendiri. Dari penelitian Mispan Indarjo (2002) diperoleh bahwa kepercayaan setidaknya dipengaruhi oleh faktor komunikasi, kepuasan dan reputasi. Achrol (1991) mengungkapkan bahwa kepercayaan merupakan faktor utama yang menentukan komitmen dalam suatu hubungan dan kinerja organisasi. Dari beberapa hasil penelitian tersebut, selanjutnya dapat diajukan hipotesis dalam penelitian ini, yaitu:

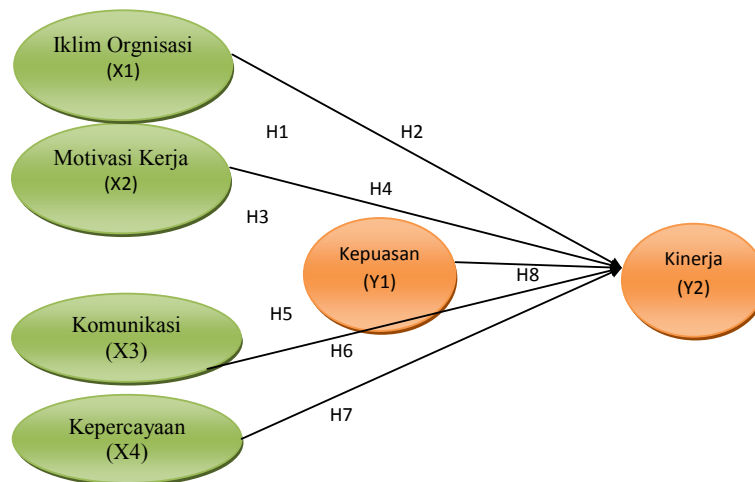
H7 : Jika kepercayaan semakin meningkat, maka kinerja semakin meningkat.

Kepuasan Kerja

Newstrom (1989) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan senang tidak senang (*favorable or unfavorable*) seseorang berkenaan dengan pekerjaannya. Robbins (2001) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap seseorang secara umum terhadap pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Menurut Fraser (1983) kepuasan kerja muncul apabila

karyawan merasa telah mendapatkan imbalan yang cukup memadai, kepuasan kerja tergantung pada hasil intrinsik, ekstrinsik dan persepsi karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga kepuasan kerja adalah tingkat dimana seorang karyawan merasa positif atau negatif tentang berbagai segi dari pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan teman kerja (Gibson,1985). Hasil penelitian mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja yang telah banyak dilakukan selama ini, hasilnya tidak konsisten. Misalnya riset yang dilakukan oleh Katz *et.al.* (1951) dalam Fuad Mas'ud (2002) dari survey *Research Center*, Michigan University dalam perusahaan asuransi membantah pandangan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja. Berdasarkan hasil riset Brayfield and Crockett (1955) dalam Fuad Mas'ud (2002), menyatakan bahwa hanya sedikit bukti adanya hubungan langsung antara kepuasan kerja dan kinerja. Sedangkan hasil riset yang dikaji ulang oleh Vroom (1964), menunjukkan adanya hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan kinerja, tetapi hubungannya tidak begitu kuat. Dari beberapa kajian empirik tersebut, selanjutnya dapat diajukan hipotesis dalam penelitian ini, yaitu:

H8 : Semakin kepuasan kerja meningkat,



Gambar 1
MODEL PENELITIAN

maka kinerja semakin meningkat.

but maka jumlah sampel yang diambil sebesar 105 responden. Hasil perhitungan atas penentuan sampel penelitian dari populasi dapat dilihat pada tabel 1

METODE PENELITIAN

Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini berdasarkan populasi anggota dengan menggunakan *Proporsional Random Sampling*. Berdasarkan perhitungan terse-

Metode Pengumpulan data

Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada anggota Satlantas Polres Jepara yang terpilih

Tabel 1
VARIABEL DAN INDIKATOR PENELITIAN

| Konsep | Indikator | Pengukuran | Skala |
|--|---|---|---------|
| Konsep multidimensi-onal yang mencakup evaluasi individu tentang lingkungan pekerjaan (A. Neal <i>et.al.</i> , 1996) | <ul style="list-style-type: none"> • Kesesuaian tujuan • Kepemimpinan yang mendukung • Pengambilan keputusan partisipatif • Pertumbuhan profesionalisme/ peningkatan pengetahuan • Hubungan profesional | Skala Likert 1 = STS 2 = TS 3 = N 4 = S 5 = SS | Ordinal |
| Kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. (Ernest L. Mc Cormick dalam Mangkunegara, 2002) | <ul style="list-style-type: none"> • Selalu mengevaluasi kinerja masa lalu • Menikmati tantangan sulit • Menikmati tanggung jawab • Membangun hubungan yang erat • Menikmati bekerja sama dengan orang lain (Steers, Richard M & D Braunstein, 1976) | Skala Likert 1 = STS 2 = TS 3 = N 4 = S 5 = SS | Ordinal |
| Komunikasi dimana anggota melakukan komunikasi secara luas baik secara resmi maupun tidak resmi selama proses pembuatan strategi (Bomona, Miller, dalam Menon, 1999) | <ul style="list-style-type: none"> • Jarak kekuasaan • Memberikan umpan balik • Menerima umpan balik • Sosialisasi (Sriussadaporn-Charoenngam, Nongluck and Fredric M, Jabin, 1999) | Skala Likert 1 = STS 2 = TS 3 = N 4 = S 5 = SS | Ordinal |
| Kepercayaan dikonsepsikan dalam berbagai hal yang berhubungan dengan situasi yang melibatkan konflik personal, hasil yang tidak jelas dan pemecahan masalah. (Kumar <i>et al</i> 1995 dalam Mispan Indarjo 2002). | <ul style="list-style-type: none"> • Jujur • Dapat diandalkan • Tanggung jawab • Menyenangkan (Swan, John E, I.F. Trawick, David R. Rink, and Jenny J Roberts, 1988) | Skala Likert 1 = STS 2 = TS 3 = N 4 = S 5 = SS | Ordinal |
| Kepuasan kerja merupakan sikap (<i>attitude</i>), yang berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. (Gibson, 1985) | <ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan dengan Gaji • Kepuasan dengan promosi • Kepuasan dengan rekan sekerja • Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (Celluci, Anthony J & David L. De Vries (1978) | Skala Likert 1 = STS 2 = TS 3 = N 4 = S 5 = SS | Ordinal |
| Merupakan hasil yang dicapai oleh anggota organisasi dalam pekerjaannya menurut kriteria yang berlaku untuk suatu pekerjaan | <ul style="list-style-type: none"> • Kuantitas kerja • Kualitas kerja • Efisien • Profesional (Onne, 2001) | Skala Likert 1 = STS 2 = TS 3 = N 4 = S 5 = SS | Ordinal |

sebagai responden serta dipandu dengan menggunakan metode wawancara.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 105 responden yang terbanyak adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 94

orang (89,52 %), sedangkan jenis kelamin perempuan sebanyak 11 orang (10,48 %). Komposisi seperti ini dianggap wajar karena dalam pelaksanaan tugas dan fungsi Anggota Satlantas Polres Jepara dibutuhkan kemampuan dan mobilitas serta tanggung jawab yang lebih tinggi, sehingga anggota berjenis kelamin laki-laki lebih mendominasi.

Tabel 2
KOEFISIEN PARAMETER DAN NILAI T-STATISTIK

| Variabel / Indikator | Original Sample Estimate | Mean of Subsamples | Standard Deviation | T-Statistic |
|----------------------|--------------------------|--------------------|--------------------|-------------|
| IkOrg (X1) | | | | |
| X1.1 | 0,282 | 0,288 | 0,030 | 9,297 |
| X1.2 | 0,272 | 0,276 | 0,030 | 8,966 |
| X1.3 | 0,232 | 0,223 | 0,019 | 12,016 |
| X1.4 | 0,227 | 0,231 | 0,041 | 5,532 |
| X1.5 | 0,238 | 0,236 | 0,020 | 11,692 |
| MotKer (X2) | | | | |
| X2.1 | 0,298 | 0,304 | 0,030 | 9,960 |
| X2.2 | 0,270 | 0,274 | 0,018 | 14,777 |
| X2.3 | 0,214 | 0,221 | 0,031 | 6,927 |
| X2.4 | 0,199 | 0,204 | 0,036 | 5,478 |
| X2.5 | 0,263 | 0,257 | 0,018 | 15,046 |
| Kom (X3) | | | | |
| X3.1 | 0,293 | 0,293 | 0,024 | 12,057 |
| X3.2 | 0,280 | 0,287 | 0,051 | 5,451 |
| X3.3 | 0,286 | 0,276 | 0,023 | 12,324 |
| X3.4 | 0,364 | 0,374 | 0,043 | 8,483 |
| Keper (X4) | | | | |
| X4.1 | 0,245 | 0,246 | 0,042 | 5,878 |
| X4.2 | 0,373 | 0,382 | 0,054 | 6,850 |
| X4.3 | 0,339 | 0,335 | 0,060 | 5,634 |
| X4.4 | 0,287 | 0,290 | 0,040 | 7,233 |
| Kep (Y1) | | | | |
| Y1.1 | 0,318 | 0,318 | 0,027 | 12,006 |
| Y1.2 | 0,316 | 0,320 | 0,026 | 12,337 |
| Y1.3 | 0,305 | 0,305 | 0,030 | 10,308 |
| Y1.4 | 0,269 | 0,265 | 0,035 | 7,647 |
| Kin (Y2) | | | | |
| Y2.1 | 0,292 | 0,292 | 0,019 | 15,714 |
| Y2.2 | 0,302 | 0,305 | 0,025 | 12,338 |
| Y2.3 | 0,283 | 0,279 | 0,022 | 12,846 |
| Y2.4 | 0,296 | 0,302 | 0,018 | 16,800 |

Sumber: data primer yang diolah

Responden yang terbanyak adalah berlatar belakang pendidikan SLTA yaitu sebanyak 79 orang (75,24 %), sedangkan yang terendah adalah berlatar belakang pendidikan Magister (S2) yaitu sebanyak 1 orang (0,95 %). Hal ini juga bukan merupakan masalah, karena dalam pelaksanaan tugas Anggota Satlantas Polres Jepara sebagian besar tidak memerlukan tingkat pendidikan yang tinggi. Responden yang berusia antara 30 sampai dengan 39 tahun yaitu sebanyak 57 orang (54,29 %), sedangkan yang terendah adalah berusia di bawah 30 tahun yaitu sebanyak 10 orang (9,52 %). Sebagian besar Anggota Satlantas Polres Jepara berada pada usia produktif sehingga diharapkan mampu mendukung kegiatan operasional dengan lebih baik.

Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

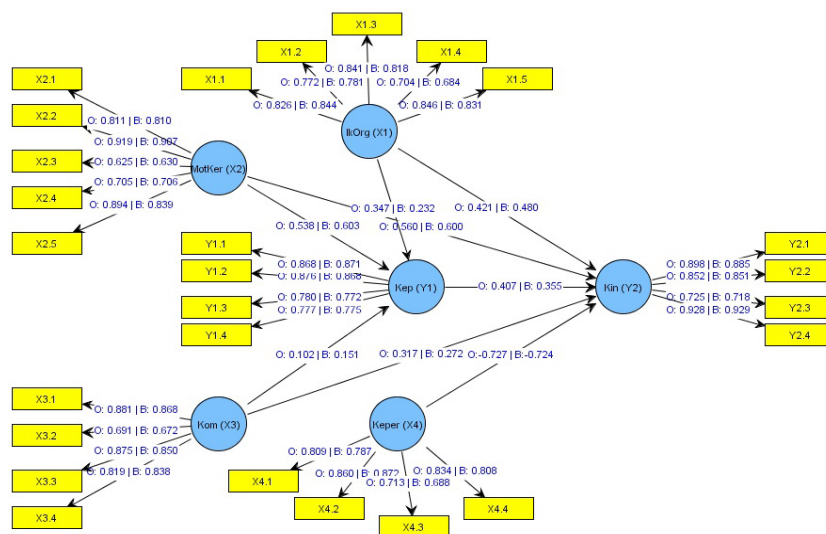
Berdasarkan data pada Tabel 4.4 dapat ditunjukkan bahwa jumlah tertinggi dari 105 responden adalah Anggota yang sudah bekerja di Satlantas Polres Jepara antara 10 sampai dengan 20 tahun yaitu sebanyak 57 orang (54,29 %). Sedangkan yang terendah adalah bekerja kurang dari 10 tahun, yaitu sebanyak 8 orang (7,61 %). Kondisi ini menunjukkan pengalaman kerja yang dimiliki

oleh para Anggota Satlantas Polres Jepara adalah cukup baik, hal ini ditandai dengan masa kerja yang rata-rata di atas 10 tahun.

Hasil Outer Model

Menurut Chin (1998) suatu indikator dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik jika nilainya lebih besar dari 0,70 sedangkan loading factor 0,5 – 0,6 masih bisa dipertahankan untuk model yang masih dalam tahap pengembangan. Adapun uji validitas berdasar *convergent validity* pada tabel 2.

Berdasarkan uji validitas terbukti bahwa semua indikator variable iklim organisasi yang terdiri dari lima indicator semuanya valid karena memiliki nilai T statistic lebih besar daripada t-tabel 1,96. Indikator variable motivasi kerja yang terdiri dari lima indicator semuanya valid karena memiliki nilai T statistic lebih besar daripada t-tabel 1,96. Indikator variable komunikasi yang terdiri dari empat indicator semuanya valid karena memiliki nilai T statistic lebih besar daripada t-tabel 1,96. Indikator variable kepercayaan yang terdiri dari empat indicator semuanya valid karena memiliki nilai T statistic lebih besar daripada t-tabel 1,96. Indikator variable kepuasan kerja yang terdiri



Gambar 2
ANALISIS JALUR II

dari empat indikator semuanya valid karena memiliki nilai T statistic lebih besar daripada t-tabel 1,96. Indikator kinerja yang terdiri dari empat indikator semuanya valid karena memiliki nilai T statistic lebih besar daripada t-tabel 1,96. Dengan demikian semua indikator masing-masing variable valid, artinya bahwa masing-masing indikator dapat mencerminkan atau mengukur variabelnya.

Selanjutnya uji reliabilitas untuk mengetahui tingkat kehandalan masing-masing variabel dilakukan dengan menggunakan uji *composite reliability*. Nilai *composite reliability* iklim organisasi 0,898, motivasi kerja 0,896, komunikasi 0,891, kepercayaan 0,881, kepuasan 0,896 dan kinerja 0,915. Semuanya memiliki nilai *composite reliability* di atas 0,7 hal ini berarti masing-masing konstruk reliabel.

Hasil Inner Model

Inner model menggambarkan hubungan antar variable laten berdasarkan pada *substantive theory*. Hasil tampilan *output bootstrapping* berupa grafik hubungan antar variabel iklim organisasi, motivasi kerja, komunikasi, kepercayaan dan kepuasan

Kepuasan Kerja Anggota Satlantas Polres Jepara. Berdasarkan hasil pengolahan data, diketahui bahwa nilai t-statistik (0,728) lebih kecil dari t-tabel 1,96 (Sig 0,05) dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 1 penelitian ini ditolak, artinya Iklim Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Semakin baik Iklim Organisasi yang dicerminkan dengan indikator: Kesesuaian tujuan; Kepemimpinan yang mendukung; Pengambilan keputusan partisipatif; Pertumbuhan profesionalisme/ peningkatan pengetahuan; dan Hubungan profesional, tidak dapat mempengaruhi Kepuasan Kerja yang dicerminkan dengan indikator: Kepuasan dengan Gaji; Kepuasan dengan promosi; Kepuasan dengan rekan sekerja; Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Anggota Satlantas Polres Jepara. Berdasarkan hasil pengolahan data, diketahui bahwa nilai t-statistik (2,449) lebih besar dari t-tabel 1,96 (Sig 0,05) dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 2 penelitian ini diterima, artinya Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja. Semakin baik Iklim Organisasi yang

Tabel 3
HASIL UJI HIPOTESIS

| Hipotesis | Koefisien | T-Statistic | T-Tabel | Keterangan |
|-------------------------|-----------|-------------|---------|------------------|
| IkOrg (X1) -> Kep (Y1) | 0,347 | 0,728 | 1,960 | Tidak Signifikan |
| IkOrg (X1) -> Kin (Y2) | 0,421 | 2,449 | 1,960 | Signifikan |
| MotKer (X2) -> Kep (Y1) | 0,538 | 2,843 | 1,960 | Signifikan |
| MotKer (X2) -> Kin (Y2) | 0,560 | 5,367 | 1,960 | Signifikan |
| Kom (X3) -> Kep (Y1) | 0,102 | 0,297 | 1,960 | Tidak Signifikan |
| Kom (X3) -> Kin (Y2) | 0,317 | 2,136 | 1,960 | Signifikan |
| Keper (X4) -> Kin (Y2) | -0,727 | 8,265 | 1,960 | Signifikan |
| Kep (Y1) -> Kin (Y2) | 0,407 | 3,604 | 1,960 | Signifikan |

Sumber: data primer yang diolah

kerja serta kinerja karyawan ditunjukkan pada Gambar 2.

Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah Iklim Organisasi berpengaruh terhadap

dicerminkan dengan indikator: Kesesuaian tujuan; Kepemimpinan yang mendukung; Pengambilan keputusan partisipatif; Pertumbuhan profesionalisme/ peningkatan

pengetahuan; dan Hubungan profesional, maka akan dapat meningkatkan kinerja Anggota Satlantas Polres Jepara dalam bentuk semakin baiknya kuantitas kerja, kualitas kerja, efisien, dan profesionalisme kerja. Hasil penelitian mendukung Penelitian yang dilakukan Nathania pada perusahaan manufaktur di Semarang (2006) menyimpulkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Davis (1981) menyatakan bahwa iklim organisasi dapat mempengaruhi kinerja dan merupakan konsep penting bagi pemimpin, karena melalui iklim yang efektif pemimpin mampu mengelola motivasi atau kebutuhan berprestasi karyawan-karyawannya. Hal ini juga didukung oleh Armstrong (1994) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Zainuddin (2001) mengatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Kuku (2002) mengatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

Hipotesis 3 pada penelitian ini adalah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Anggota Satlantas Polres Jepara. Berdasarkan hasil pengolahan data, diketahui bahwa nilai t-statistik (2,843) lebih besar dari t-tabel 1,96 (Sig 0,05) dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 penelitian ini diterima, artinya Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Semakin baik Motivasi Kerja yang dicerminkan dengan indikator: Selalu mengevaluasi kinerja masa lalu; Menikmati tantangan sulit; Menikmati tanggung jawab; Membangun hubungan yang erat; dan Menikmati bekerja sama dengan orang lain, maka akan mempengaruhi Kepuasan Kerja yang dicerminkan dengan indikator: Kepuasan dengan Gaji; Kepuasan dengan promosi; Kepuasan dengan rekan sekerja; Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

Hipotesis 4 pada penelitian ini adalah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Anggota Satlantas Polres Jepara. Berdasarkan hasil pengolahan data, diketahui bahwa nilai t-statistik (5,367) lebih besar dari t-tabel 1,96 (Sig 0,05) dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 4 penelitian ini diterima, artinya Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja. Semakin tinggi Motivasi Kerja yang dicerminkan dengan indikator: Selalu mengevaluasi kinerja masa lalu; Menikmati tantangan sulit; Menikmati tanggung jawab; Membangun hubungan yang erat; dan Menikmati bekerja sama dengan orang lain, maka akan dapat meningkatkan kinerja Anggota Satlantas Polres Jepara dalam bentuk dalam bentuk semakin baiknya kuantitas kerja, kualitas kerja, efisien, dan profesionalisme kerja. Hasil penelitian mendukung penelitian yang dilakukan Armstrong (1994) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, Hasil penelitian juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan Handayani (1999) dan Zainuddin (2002) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Yuan Ting (1996) mengatakan bahwa pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan beraneka macam, dimana kepuasan tersebut dapat diidentifikasi sebagai bagian dari faktor pekerjaan dan organisasi yang sama dengan karakteristik individu yang efeknya terhadap kepuasan kerja, khususnya kekuatan bekerja karyawan mempunyai efek signifikan yang konsisten dengan kepuasan kerja karyawan. Rogga *et.al.* (2001) menyatakan bahwa ada hubungan yang positif antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja. Begitu juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Kuku (2002) mengatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan penelitian ini berbeda dengan temuan Chockalingan dkk (1998) yang mengindikasikan bahwa kepuasan

kerja karyawan tidak ada hubungan yang signifikan antara motivasi/dorongan berupa gaji, promosi, kondisi kerja, pengawasan dan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan pada karyawan. yang positif antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja.

Hipotesis 5 pada penelitian ini adalah Komunikasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Anggota Satlantas Polres Jepara. Berdasarkan hasil pengolahan data, diketahui bahwa nilai t-statistik (0,297) lebih kecil dari t-tabel 1,96 (Sig 0,05) dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 5 penelitian ini ditolak, artinya Komunikasi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Semakin baik Komunikasi yang dicerminkan dengan indikator: Jarak kekuasaan; Memberikan umpan balik; Menerima umpan balik; dan Sosialisasi, maka tidak dapat mempengaruhi Kepuasan Kerja yang dicerminkan dengan indikator: Kepuasan dengan Gaji; Kepuasan dengan promosi; Kepuasan dengan rekan sekerja; Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

Hipotesis 6 pada penelitian ini adalah Komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja Anggota Satlantas Polres Jepara. Berdasarkan hasil pengolahan data, diketahui bahwa nilai t-statistik (2,136) lebih besar dari t-tabel 1,96 (Sig 0,05) dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 6 penelitian ini diterima, artinya Komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja. Semakin baik Komunikasi yang dicerminkan dengan indikator: Jarak kekuasaan; Memberikan umpan balik; Menerima umpan balik; dan Sosialisasi, maka akan dapat meningkatkan kinerja Anggota Satlantas Polres Jepara dalam bentuk semakin baiknya kuantitas kerja, kualitas kerja, efisien, dan profesionalisme kerja.

Hipotesis 7 pada penelitian ini adalah Kepercayaan berpengaruh terhadap Kinerja Anggota Satlantas Polres Jepara. Berdasarkan hasil pengolahan data, diketahui bahwa nilai t-statistik (8,265) lebih besar dari t-tabel 1,96 (Sig 0,05) dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 7

penelitian ini diterima, artinya Kepercayaan berpengaruh terhadap Kinerja. Semakin baik Kepercayaan yang dicerminkan dengan indikator: Jujur; Dapat diandalkan; Tanggung jawab; Menyenangkan, maka akan dapat meningkatkan kinerja Anggota Satlantas Polres Jepara dalam bentuk semakin baiknya kuantitas kerja, kualitas kerja, efisien, dan profesionalisme kerja.

Hipotesis 8 pada penelitian ini adalah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Anggota Satlantas Polres Jepara. Berdasarkan hasil pengolahan data, diketahui bahwa nilai t-statistik (3,604) lebih besar dari t-tabel 1,96 (Sig 0,05) dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 6 penelitian ini diterima, artinya Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja. Semakin baik Kepuasan Kerja yang dicerminkan dengan indikator: Jarak kekuasaan; Memberikan umpan balik; Menerima umpan balik; dan Sosialisasi, maka akan dapat meningkatkan kinerja Anggota Satlantas Polres Jepara dalam bentuk semakin baiknya kuantitas kerja, kualitas kerja, efisien, dan profesionalisme kerja.

Untuk membuktikan apakah Kepuasan Kerja merupakan variabel intervening bagi hubungan antara Iklim Organisasi dengan Kinerja, maka perlu dilakukan uji perbandingan nilai kontribusi yang diberikan kepada hubungan langsung antara variabel Iklim Organisasi dengan Kinerja dan variabel Iklim Organisasi dengan Kinerja melalui Kepuasan Kerja. Apabila nilai kontribusi yang diberikan hubungan langsung lebih besar dibandingkan dengan hubungan tidak langsung, maka Kepuasan Kerja bukan sebagai variabel intervening, dan sebaliknya.

Berdasarkan hasil pengolahan data sebagaimana Gambar 4.1 dapat diketahui bahwa nilai pengaruh langsung antara variabel Iklim Organisasi terhadap Kinerja adalah sebesar 0,421 sedangkan nilai pengaruh tidak langsung antara variabel Iklim Organisasi dengan Kinerja melalui

Kepuasan Kerja adalah sebesar 0,141 (0,347 x 0,407). Dengan membandingkan kedua nilai tersebut bisa dibuktikan bahwa pengaruh variabel Iklim Organisasi terhadap Kinerja secara langsung lebih besar daripada pengaruh variabel Iklim Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja bukan merupakan variabel intervening bagi hubungan antara Iklim Organisasi dengan Kinerja.

Untuk membuktikan apakah Kepuasan Kerja merupakan variabel intervening bagi hubungan antara Motivasi Kerja dengan Kinerja, maka perlu dilakukan uji perbandingan nilai kontribusi yang diberikan kepada hubungan langsung antara variabel Motivasi Kerja dengan Kinerja dan variabel Motivasi Kerja dengan Kinerja melalui Kepuasan Kerja. Apabila nilai kontribusi yang diberikan hubungan langsung lebih besar dibandingkan dengan hubungan tidak langsung, maka Kepuasan Kerja bukan sebagai variabel intervening, dan sebaliknya.

Berdasarkan hasil pengolahan data sebagaimana Gambar 4.1 dapat diketahui bahwa nilai pengaruh langsung antara variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja adalah sebesar 0,560 sedangkan nilai pengaruh tidak langsung antara variabel Motivasi Kerja dengan Kinerja melalui Kepuasan Kerja adalah sebesar 0,219 (0,538 x 0,407). Dengan membandingkan kedua nilai tersebut bisa dibuktikan bahwa pengaruh variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja secara langsung lebih besar daripada pengaruh variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja bukan merupakan variabel intervening bagi hubungan antara Motivasi Kerja dengan Kinerja.

Untuk membuktikan apakah Kepuasan Kerja merupakan variabel intervening bagi hubungan antara Komunikasi dengan Kinerja, maka perlu dilakukan uji perbandingan nilai kontribusi yang diberikan

kepada hubungan langsung antara variabel Komunikasi dengan Kinerja dan variabel Komunikasi dengan Kinerja melalui Kepuasan Kerja. Apabila nilai kontribusi yang diberikan hubungan langsung lebih besar dibandingkan dengan hubungan tidak langsung, maka Kepuasan Kerja bukan sebagai variabel intervening, dan sebaliknya.

Berdasarkan hasil pengolahan data sebagaimana Gambar 4.1 dapat diketahui bahwa nilai pengaruh langsung antara variabel Komunikasi terhadap Kinerja adalah sebesar 0,317 sedangkan nilai pengaruh tidak langsung antara variabel Komunikasi dengan Kinerja melalui Kepuasan Kerja adalah sebesar 0,042 (0,102 x 0,407). Dengan membandingkan kedua nilai tersebut bisa dibuktikan bahwa pengaruh variabel Komunikasi terhadap Kinerja secara langsung lebih kecil daripada pengaruh variabel Komunikasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja merupakan variabel intervening bagi hubungan antara Komunikasi dengan Kinerja.

Hasil penelitian berbeda dengan riset yang dilakukan oleh Katz *et al.* (1951) dalam Fuad Mas'ud (2002) dari survey *Research Center*, Michigan University dalam perusahaan asuransi membantah pandangan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja, namun mendukung hasil riset Brayfield and Crockett (1955) dalam Fuad Mas'ud (2002), yang menyatakan bahwa hanya sedikit bukti adanya hubungan langsung antara kepuasan kerja dan kinerja. Sedangkan hasil riset yang dikaji ulang oleh Vroom (1964) dalam Fuad Mas'ud (2002), menunjukkan adanya hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan kinerja, tetapi hubungannya tidak begitu kuat.

SIMPULAN

Kinerja Anggota Satlantas Polres Jepara dapat dioptimalkan melalui peningkatan iklim organisasi yang baik, motivasi kerja, komunikasi, kepercayaan dan kepuasan

kerja.

Implikasi Manajerial

adanya pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja maka indikator-indikator variabel iklim organisasi dalam penelitian ini (kesesuaian tujuan, kepemimpinan yang mendukung, pengambilan keputusan partisipatif, pertumbuhan profesional, dan hubungan profesional) dapat diterapkan sebagai acuan dalam menciptakan kondusifitas

iklim organisasi yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja Anggota Satlantas Polres Jepara.

Keterbatasan Penelitian

Organisasi Satlantas Polres Jepara lebih bersifat komando dalam kepemimpinannya, menjadikan responden kurang memiliki keleluasaan dalam memberikan pendapatnya secara terbuka dalam penelitian ini, sehingga banyak jawaban yang bersifat ambigu.

DAFTAR PUSTAKA

- Achrol Gary R. and Treviono Linda Klebe. (1999), "*Corporate Ethics Program as Control System: Influence of Executive Commitment and Environment Factor*". Academy of Management Journal Vol. 42 (1).
- Amstrong, Michael. (1993), "*Handbook of Personal Management Practice*". 4th Edition, London: Kopan Page. Ltd.
- Arep Ishak & Tanjung Hendri. (2003), "*Manajemen Motivasi*". Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Arikunto, Suharsimi. (2002), "*Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*". Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- As'ad Moh. (1991), "*Psikologi Industri*". Yogyakarta: Liberty.
- Basir Honesti (1993). "*Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Kelompok Karyawan, Studi Kasus Iklim Organisasi di Garuda Maintenance Facility*". www.google.com.
- Byars, dkk. (1984), "*Human Resources and Personnel Management*". Richard D. Wrwin, Inc. Illinois.
- Campbell JP., Gasser MB, and Oswald F. (1996), "*The Substantive Nature of Job Performance Variability in Individual Differentiation and Behavior in Organization*". ed. KR Murphy. Jossey Bass Publisher.
- Celluci, Anthony J & David L. De Vries. (1978), "*Measuring Managerial Satisfaction: A Manual for the MJS*". Technical Report II, (Centre for Creative Leadership).
- Chockalingan, Wiswesvaron; Satish P. Despande; Jacob Joseph. (1998), "*Job Satisfaction as a Functional of Top Management Support For Ethical Behavior: A Study of Indian Manager*". Journal of Business Ethics.
- Cooper, D.R dan Emory, C.W. (1996), "*Business Research Methods*". New York: Business Research.
- Darufitri Kartikandari. (2002), "Pengaruh Motivasi, Iklim Organisasi, EQ dan IQ Terhadap Kinerja Pamong: Studi Kasus DPU dan SETDA di Kabupaten Bantul". *Jurnal Kajian Bisnis dan Manajemen*. Vol. 4. No. 2.
- Davis, Keith. (1981), "*Human Behavior at Work: Organizational Behavior*". New Delhi: Tata McGraw. Hill Publishing Company, Ltd.
- Douglas, B. Currivan. (2000), "*The Causal Order of Job Statisfaction and Organizational Comitmen In Models of employee Turnover*". Boston: University of Massachussets.
- Edi Swasono. (2011), "*Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia dalam Konteks Adaptabilitas*".

- Lingkungan di Polres Kabupaten Semarang*". Tesis tidak diterbitkan. Semarang: Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.
- Farlan, M.C., & Dalton, E. (1994), "*Principle and Practice Management*". Fourth Edition, London: Collier Mc Millan Publishing & Co.
- Fraser, T.M. (1983), "*Human Stress Work and Job Satisfaction : A critical Approach, Geneve : International Labor Organization*".
- Fu'ad Mas'ud. (2004). "*Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*". Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- _____. (2002), "*40 Mitos Manajemen Sumber Daya Manusia*". Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2006), "*Structural Equation Modeling Metode alternative Dengan Partial Least Square (PLS)*". Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Gibson, Ivancevich dan Donnely. (1995), "*Organisasi dan Manajemen*". Jakarta: Erlangga.
- Gibson, James L, John M Ivancevich dan James H Donnely Jr. (2001), "*Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses*". Edisi 4, Terjemahan, Jakarta: Erlangga.
- Handayani, Hani. (1994). "*Pengaruh Faktor Karakteristik Karyawan, Karakteristik Pekerjaan, Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Unjuk Kerja Karyawan, Studi Kasus di Sebuah Bank Swasta di Bandung*". Tugas Sarjana Jurusan Teknik Industri, Institut Teknologi Bandung.
- Harold, Koonts, Cyril O'Donelly, Heinz. (1990), "*Manajemen*". Jakarta: Erlangga.
- Hunt, S.D., & R.M. Morgan. (1995), 'The Comporative Advantage Theory of Competition', *Journal of Marketing*, 5.9. (April), 1-15.
- Indarjo, Mispan (2002). "*Proses Pengembangan Komitmen Hubungan Pemasaran Jangka Panjang*". *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Volume 1 No. 2, September 2002.
- James L. Gibson. (1995), "*Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*". Terjemahan. Jakarta: PT. Erlangga.
- Janseen Onne. (2001), "Fairness Perception as Moderator in the Curvilinier Relationship Between Job Demand, and Job Performance and Job Satisfaction". *Academy of Management Journal*. Vol 44, No.5, 1039 – 1050.
- Keith Davis and John W. Newstrom. (1989), "*Human Behavior At Work: Organization Behavior*". New York: Mc Grow Hill International.
- Lafayette, W. (1975), "How is The Climate on Your Organization?" *Personal Journal of Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 54.
- Litwin, GH., Stringer RA. (1994), "*Motivation and Organization Climate*". Cambridge. Harvard University.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2002), "*Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*". Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Masithoh Nurul. (1998), "*Pengaruh Unsur-unsur Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Operasional pada Perusahaan Sepatu yang Go Public di Jawa Timur*". Tesis tidak diterbitkan. Surabaya: Program Pascasarjana Ilmu Manajemen Universitas Airlangga.
- Ong, BP. (1997), "*Organizational Climate and Teachers Job Satisfaction in Residential and Non Residential School. Departemen of Extension Education Faculty of Educational Studies*". Malaysia: University Putra. www.geocities.com.
- Rao, Purba. (1996), "*Measuring Consumer Perceptions Through Factor Analysis*". *The Asian Manager*, February – March 1996.
- Reichers, A.E., & Schneider, B. (1990), "*Climate and Culture: An Evolution of Construct*". San Fransisco: Jossey-Bass.

- Rivai Veithzal. (2004), "*Beberapa Upaya Untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Profesional Staf*". Jurnal Ekonomi Perusahaan. p. 139-165.
- Robbins, Stephen P. (2001), "*Perilaku Organisasi: Kontroversi, Aplikasi*". Edisi Bahasa Indonesia. Jilid I. Jakarta: Prenhallindo.
- Sriussadaporn-Charoenngam, Nongluck and Fredric M. Jabin. (1999), "An Exploratory Study of Communication Competence in Thai Organizations". *The Journal of Business Communication*. Vol. 36, No. 4. October, 382-418.
- Steers, R.M & Porter. (1998), "*Motivation and Work Behavior*". Boston: Mc-Graw-Hill.
- Steers, Richard M. and D. Braunstein. (1976). "A Behaviorally Based Measured of Manifest Needs in Working Setting", *Journal Manifest Vocational Behavior*, Oktober, 254-261.
- Stoner, J.A.F. (1986), "*Management*". Second Edition. Jakarta: Erlangga.
- Suprihanto, John, dkk. (2003). "*Perilaku Organisasional*". Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- William E. Baker, James M. Sinkula. (1999), "Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance". *Journal of Focused Management*.
- Winardi. (1992), "*Asas-asas Manajemen*". Bandung: Mandar Maju.
- Winardi, J. (2002), "*Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*". Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wright, P. (1995), "*Strategic Orientations, Competitive Advantage, and Business Performance*". New York: Business Research.
- Yuan Ting. (1996), "*Analysis of Job Satisfaction of Federal White Collar Work Force: Finding from The Survey of Federal Employees*".
- Zainuddin, Muhammad (2001), "*Materi Penyusunan Alat Ukur Perilaku*". Surabaya: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.