

# **Pengaruh Budaya Kerja dan Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Instansi “X”**

**Erlan Supriyanto.,ST.,MT**

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik  
Universitas Nurtanio, Jl. Pajajaran No. 219 Husen Sastranegara  
Bandung, Jawa Barat 40174  
E-mail: [erlian386@gmail.com](mailto:erlian386@gmail.com)

## **ABSTRACT**

Generally organizations recognized norms or positive values agreed with and one of applied as work culture. A culture will color the way employees act in everyday activities. Organizational process can take place in the presence of the communication process; it can be said that the process of communication is the lifeblood of the organization. In other word it can also be expressed that a good. Communication condition within an organization, will give affect to and be one of the causes of the effectiveness of the organization itself. The effectiveness of an organization can be viewed from various aspects, and motivation is one of them. Some studies investigating how-far superior-subordinate relationship affect the satisfaction are giving positive results. But research that gives focus on the condition of work culture and communication within organization and its impact on job satisfaction, indicated by motivation, not much done.

The method approach of this researcher is by using questionnaires and by the help of *SPSS 12*, the following results are assained: cultural variables influence to motivation is 0.415, Communication Variables Influence to motivation is 0473, Effect of variable Against Cultural toPerformance is 0.062, Communication Variables Influence to Performance is 0.075, Motivation Variables Influence to Performance is 0.684.

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Organisasi adalah suatu kesatuan yang memungkinkan seseorang atau suatu kelompok orang mencapai suatu tujuan yang tidak mungkin dicapai melalui tindakan perorangan. Semua tindakan yang dilakukan dalam organisasi bermuara pada tujuan yang ingin dicapai.

Bagi organisasi umumnya dikenal norma atau nilai-nilai positif yang disepakati bersama dan beberapa diantaranya menerapkannya sebagai budaya kerja. Suatu budaya akan mewarnai cara bertindak para karyawan dalam aktifitas sehari-hari. Proses organisasi dapat berlangsung dengan adanya proses komunikasi yang dapat

dikatakan bahwa proses komunikasi merupakan urat nadi proses organisasi. Dapat dikatakan pula bahwa keefektifan proses organisasi, dalam hal ini kondisi komunikasi yang baik dalam organisasi, akan menjadi salah satu penyebab keefektifan organisasi itu sendiri. Keefektifan organisasi dapat dilihat dari berbagai segi, diantaranya dari motivasi kerja. Beberapa penelitian yang mempelajari pengaruh hubungan atasan-bawahan terhadap kepuasan memberikan hasil yang positif. Tetapi penelitian yang memusatkan perhatian pada kondisi budaya kerja dan komunikasi dalam organisasi dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja, yang diindikasikan oleh motivasi kerja, belum banyak dilakukan.

Melihat kondisi sekarang ini Instansi “X” harus mampu mengelola sumber daya manusia secara profesional, efektif dan efisien agar mampu bersaing dengan instansi sejenis. Beberapa permasalahan pokok yang dihadapi Instansi “X” seperti semangat kerja menurun, motivasi kerja kurang maka dengan kondisi tersebut mengakibatkan banyak target yang tidak tercapai, hal ini dapat dilihat dari hasil kerja yang tidak sesuai jadwal, juga perilaku karyawan yang sering terlambat masuk kerja.

Berdasarkan pengamatan penulis yang dilakukan di Instansi “X” Bandung, penulis tertarik untuk mengamati pengaruh

budaya kerja dan komunikasi terhadap motivasi kerja dan dampaknya terhadap kinerja Instansi “X” Bandung.

Kinerja adalah performansi yang dihasilkan dari rangkaian aktivitas yang digunakan untuk menentukan tingkat prestasi dimana karyawan menyelesaikan pekerjaannya secara efektif.

Berdasarkan pemaparan tersebut, penulis akan melakukan pembahasan lebih lanjut melalui penelitian ini dengan judul **“Pengaruh Budaya Kerja dan Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Instansi “X”**.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka perumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Seberapa besar pengaruh budaya kerja dan komunikasi terhadap motivasi kerja ?
2. Seberapa besar pengaruh budaya kerja, komunikasi dan motivasi terhadap kinerja ?

## **1.3 Tujuan dan Manfaat Pemecahan Masalah**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Besarnya pengaruh budaya kerja dan komunikasi terhadap motivasi kerja.

2. Besarnya pengaruh budaya kerja, komunikasi dan motivasi terhadap kinerja .

## TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Budaya Organisasi

Denison dan Mishra (1995) yang di kutip Djoni Rusdianto Drs.Ec.MM (2009; 106) mengemukakan bahwa terdapat empat dimensi pengukuran budaya, yaitu *involvement, consistency, adaptability, and sense of mission* variabel-variabel budaya ini merupakan perwujudan dalam bentuk praktek manajemen yang dapat dimasukkan ke dalam klasifikasi tingkat pertama dari budaya organisasi.

Variabel-variabel tersebut didefinisikan sebagai berikut:

1. Keterlibatan /*Involvement*

Hipotesa keterlibatan menyatakan bahwa tingkat keterlibatan dan partisipasi yang tinggi akan menciptakan suatu rasa memiliki dan tanggung jawab. Akibat dari rasa memiliki ini akan tumbuh suatu komitmen yang lebih besar terhadap organisasi dan kebutuhan yang semakin sedikit akan kontrol birokrasi yang eksplisit.

Keterlibatan identik dengan partisipasi yang didefinisikan sebagai aspek mental dan emosional yang timbul dari dalam

diri anggota kelompok sehingga merasakan semangat kebersamaan dalam mencapai tujuan organisasi, dan juga merasakan adanya pembagian tanggung jawab yang merata diantara anggota kelompok. Dari hasil proses ini kemudian timbul rasa memiliki terhadap organisasi dan selanjutnya berkembang membentuk sebuah komitmen yang cukup besar terhadap organisasi. Keterlibatan dalam kaitannya dengan budaya perusahaan adalah bagaimana perusahaan menjalankan nilai-nilai *involvement* baik dalam bentuk formal maupun informal.

2. Misi

Kesetiaan yang mempengaruhi cara bersikap dan berperilaku di dalam kegiatan perusahaan yang bertujuan agar diperoleh pencapaian misi perusahaan.

3. Konsistensi

Konsistensi merupakan istilah yang menerangkan adanya suatu sikap kesesuaian antara cara bertindak dengan apa yang telah digariskan organisasi oleh aturan eksplisit maupun implisit. Konsistensi dalam hubungannya dengan efektifitas organisasi dapat digambarkan berupa penerapan nilai-nilai dan keyakinan sentral

dalam sebuah organisasi. Dalam hipotesa “budaya-kuat” ditegaskan bahwa harus terdapat suatu konsistensi antara prinsip-prinsip, perilaku, dan konformitas terhadap penerapan nilai organisasi.

#### 4. Adaptabilitas

Kemampuan beradaptasi (adaptabilitas) adalah kemampuan sebuah organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dan tekanan yang datang secara eksternal (luar organisasi) maupun secara internal (dalam organisasi). Teori yang berkaitan dengan adaptasi organisasi adalah teori proaktif yang menjelaskan bahwa suatu individu perlu membentuk suatu sistem dari norma dan keyakinan tertentu yang dapat menunjang kemampuan organisasi untuk menerima, menerjemahkan tanda-tanda dari lingkungannya ke dalam perubahan perilaku internal yang akan memberikan peningkatan kesempatan bagi organisasi untuk dapat bertahan, tumbuh dan berkembang. Dalam penelitian ini aspek yang digunakan ialah aspek kemampuan untuk memberi tanggapan terhadap lingkungan internal organisasi atau yang disebut juga sebagai fleksibilitas

internal dapat diterjemahkan sebagai kemampuan untuk melakukan perubahan-perubahan terhadap apa yang terjadi di lingkungan internal organisasi itu sendiri.

#### Arah Komunikasi

Menurut FX Suwanto (1998; 166 – 167) desain organisasi haruslah memungkinkan terjadinya komunikasi ke empat arah yaitu :

- a. Komunikasi ke bawah adalah komunikasi yang mengalir dari tingkat atas ke tingkat bawah dalam sebuah organisasi dan mencakup : kebijakan pimpinan, instruksi dan memo resmi.
- b. Komunikasi ke atas adalah komunikasi yang mengalir dari tingkat bawah ke tingkat atas sebuah organisasi dan mencakup: kotak saran, pertemuan kelompok, dan prosedur keluhan.
- c. Komunikasi horizontal adalah komunikasi yang mengalir melintasi berbagai fungsi dalam organisasi. Bentuk komunikasi di perlukan untuk mengkoordinasi dan mengintegrasikan berbagai fungsi organisasi.
- d. Komunikasi diagonal adalah komunikasi saling melintasi fungsi dan tingkat dalam organisasi. Hal ini penting dalam situasi di mana anggota tidak dapat berkomunikasi lewat saluran ke atas, ke bawah, ataupun horisontal.

## **Teori Motivasi Mc Clelland**

Seperti yang kemukakan FX Suwanto (1999; 85 ) Teori motivasi McClelland berfokus pada tiga kebutuhan yaitu:

### **a. Kebutuhan Akan Prestasi**

Yaitu motivasi untuk unggul dan berprestasi berdasarkan seperangkat standar, untuk berusaha keras supaya sukses. Individu ini lebih menyukai situasi pekerjaan dengan tanggung jawab pribadi, serta resiko yang sedang-sedang saja. Bila karakter-karakter ini muncul, peraih prestasi akan sangat termotivasi

### **b. Kebutuhan Akan Kekuasaan**

Yaitu kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya. Individu-individu yang tinggi menikmati 'kekuasaan' bertarung untuk dapat mempengaruhi orang lain. Lebih menyukai ditempatkan dalam situasi yang kompetitif dan berorientasi status. Golongan ini cenderung lebih peduli pada prestise serta mempunyai pengaruh terhadap orang lain daripada kinerja yang efektif.

### **c. Kebutuhan Akan Kelompok Pertemanan**

Yaitu hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu ini berjuang keras untuk mendapatkan persahabatan, lebih menyukai situasi kooperatif ketimbang situasi kompetitif, dan sangat menginginkan hubungan yang melibatkan derajat pemahaman timbal balik yang tinggi.

Seperti yang di kutip Susandi Priharyanto (2008; 30-31) Terdapat beberapa faktor yang menjadi indikator maupun kriteria penilaian kinerja karyawan. Menurut Heijrachman dan Suad Husnan (1990) , faktor penilaian kinerja di antaranya :

#### **1. Kualitas Kerja.**

Indikator ini terdiri dari ketepatan, ketelitian, kerapian dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan, pemeliharaan alat-alat kerja, dan kecakapan dalam melaksanakan tugas.

#### **2. Kuantitas Kerja.**

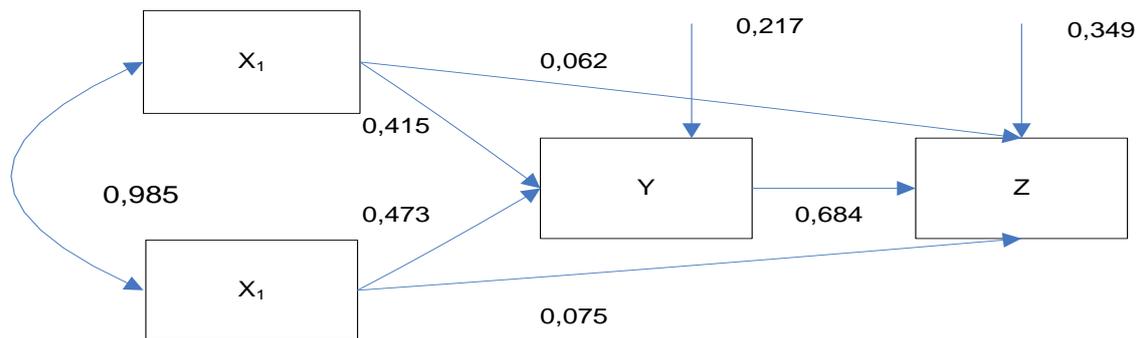
Indikator ini meliputi output, bukan hanya output rutin, tetapi juga seberapa cepat pekerjaan bisa diselesaikan.

#### **3. Keandalan**

Merupakan pengukuran dari segi kemampuan atau keandalan karyawan dalam melaksanakan tugas, meliputi instruktur, inisiatif, kehati-hatian, seperti dalam hal keandalan pelaksanaan prosedur, peraturan kerja, disiplin, dan lain-lain.

#### 4. Sikap

Merupakan sikap karyawan terhadap perusahaan, terhadap rekan sekerja, pekerjaan, serta kerjasama dengan karyawan lain.



### 5.1.1 Analisis Uji Validitas

Pengujian ini dilakukan untuk melihat seberapa jauh korlasi item-item pertanyaan terhadap jumlah keseluruhan variable. Pada proses pengujian validitas ini penulis menggunakan bantuan *software Statistical Package for Social Sciences (SPSS 12.)*.

Adapun tujuan dari validitas kuesioner ini untuk melihat sejauh mana keterkaitan antara item-item dalam kuesioner terhadap variabelnya. Untuk item yang tidak mempunyai hubungan atau hubungannya sangat kecil terhadap jumlah keseluruhan variabel masih bisa untuk direduksi. Suatu item mempunyai

hubungan yang sangat erat dengan variabel-variabelnya jika pada pengujiannya cukup signifikan dalam hipotesisnya.

Dalam penentuan batas minimal korelasi ini didapat dari jumlah sampel ( $n$ ) sebanyak 60, dengan mengambil  $\alpha$  5% diperoleh  $r$  tabel sebesar 0,2144 dari nilai ini menunjukkan bahwa jika nilai korelasinya berada dibawah 0,2144 maka item yang bersangkutan tidak valid. Pengujian secara keseluruhan terhadap variabel penelitian ini menunjukkan hasil dimana adanya korelasi yang cukup baik dari setiap item yang ada, hal ini dapat dilihat uji validitas yang mempunyai nilai

di atas 0,2144, dengan demikian data kuesioner ini dapat dianalisis lebih lanjut. Berdasarkan pada tabel 4.2 Untuk uji validitas variabel budaya semua item yang berjumlah 12 dinyatakan valid karena nilai korelasinya lebih besar dari r tabel yaitu 0,2144, tabel 4.3 Untuk uji validitas variabel komunikasi semua item yang berjumlah 10 dinyatakan valid karena nilai korelasinya lebih besar dari r tabel yaitu 0,2144, tabel 4.5 Untuk uji validitas variabel kinerja semua item yang berjumlah 16 dinyatakan valid karena

nilai korelasinya lebih besar dari r tabel yaitu 0,2144, tabel 4.4 Untuk uji validitas variabel motivasi semua item yang berjumlah 13 dinyatakan valid karena nilai korelasinya lebih besar dari r tabel yaitu 0,2144.

### 5.1.2 Analisis Uji Reliabilitas

Dari hasil pengujian reliabilitas yang dilakukan pada bab 4 (empat) dengan menggunakan SPSS 12 didapat hasil sebagai berikut :

Tabel 5.1 Hasil Perhitungan Reliabilitas

Kuesioner	Nilai Reliabilitas kuesioner	Tingkat Reliabilitas
Budaya	0.752	Kuat
Komunikasi	0.845	Sangat Kuat
Motivasi	0.765	Kuat
Kinerja	0.833	Sangat kuat

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa variabel komunikasi dan kinerja mempunyai tingkat reliabilitas yang sangat kuat karena nilainya mendekati 1, sedangkan variabel budaya dan motivasi mempunyai tingkat reliabilitas kuat karena nilainya diantara 0.600 – 0,799.

Dari hasil pengolahan data dapat dilihat pada tabel 4.7 R Square bahwa Besarnya angka R square adalah 0,783. Angka tersebut dapat digunakan untuk melihat besarnya pengaruh Budaya (X1) dan Komunikasi (X2) terhadap Motivasi (Y) yaitu dengan cara menghitung Koefisien Determinasi (KD) yaitu :

## 5.2 Analisis Uji Regresi dan Korelasi

### 5.2.1 Analisis Uji Regresi dan Korelasi Substruktur 1

$$KD = r^2 \times 100\%$$

$$KD = 0,783 \times 100\%$$

$$KD = 78,3 \%$$

Angka tersebut mempunyai arti bahwa pengaruh Budaya (X1) dan Komunikasi (X2) terhadap Motivasi (Y) secara gabungan adalah 78,3 %. Adapun sisanya sebesar 21,7 % di pengaruhi faktor lain di luar model ini.

Dari uji Anova yang di dihasilkan dapat lihat pada tabel 4.8, pengujian ini untuk mengetahui model regresi yang di gunakan

benar yaitu nilai F penelitian > F tabel,  $103.079 > 3,161$  artinya ada hubungan linier antara budaya dan komunikasi yang berpengaruh terhadap motivasi.

Sedangkan Untuk melihat besarnya pengaruh variabel Budaya kerja dan komunikasi terhadap motivasi secara parsial di gunakan uji T dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 5.2 Uji T

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	4.372	1.654		2.644	.011
	BUDAYA	.437	.375	.415	1.166	.249
	KOMUNIKASI	.515	.387	.473	1.329	.189

a. Dependent Variable: MOTIVASI

Berdasarkan hasil perhitungan di peroleh besarnya pengaruh budaya terhadap motivasi sebesar 0,415 atau 41,5 %, besarnya pengaruh komunikasi terhadap motivasi sebesar 0,473 atau 47,3 %.

Pada tabel 4.10 dapat dilihat besarnya korelasi antara variabel budaya dan komunikasi sebesar 0,985. Artinya bahwa variabel budaya dan komunikasi mempunyai hubungan yang sangat kuat dan signifikan.

### 5.2.2 Analisis Uji Regresi dan Korelasi Substruktur 2

Dari hasil pengolahan data dapat dilihat pada tabel 4.11 R Square bahwa Besarnya angka R square adalah 0,651 Angka tersebut dapat digunakan untuk melihat besarnya pengaruh Budaya (X1), Komunikasi (X2) dan Motivasi (Y) terhadap kinerja (Z) dengan cara menghitung Koefisien Determinasi (KD) yaitu :

$$KD = r^2 \times 100\%$$

$$KD = 0,651 \times 100\%$$

$$KD = 65,1 \%$$

Angka tersebut mempunyai arti bahwa pengaruh Budaya (X1), Komunikasi (X2)

dan Motivasi (Y) terhadap Kinerja (Z) secara gabungan adalah 65,1 %. Adapun sisanya sebesar 34,9 % di pengaruhi faktor lain di luar model ini.

Dari uji Anova yang di hasilkan dapat lihat pada tabel 4.12, pengujian ini untuk mengetahui model regresi yang di gunakan benar yaitu nilai F penelitian > F tabel,

34,835 > 3,161 artinya ada hubungan linier antara budaya, komunikasi dan motivasi yang berpengaruh terhadap kinerja.

Sedangkan Untuk melihat besarnya pengaruh variabel Budaya kerja, komunikasi dan motivasi terhadap kinerja secara parsial di gunakan uji T dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 5.3 Uji T

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.293	2.292		4.055	.000
	BUDAYA	.067	.496	.062	.135	.893
	KOMUNIKASI	.083	.514	.075	.161	.872
	MOTIVASI	.698	.173	.684	4.030	.000

a. Dependent Variable: KINERJA

Berdasarkan hasil perhitungan di peroleh besarnya pengaruh budaya terhadap kinerja sebesar 0,062 atau 6,2%, besarnya pengaruh komunikasi terhadap kinerja sebesar 0,075 atau 7,5 % dan besarnya

pengaruh motivasi terhadap kinerja sebesar 0,698 atau 69,8 %. Untuk pengujian korelasi dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 5.4 Uji korelasi

**Correlations**

		BUDAYA	KOMUNIKASI	MOTIVASI	KINERJA
BUDAYA	Pearson Correlation	1	.985**	.881**	.738**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60
KOMUNIKASI	Pearson Correlation	.985**	1	.882**	.739**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
	N	60	60	60	60
MOTIVASI	Pearson Correlation	.881**	.882**	1	.804**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
	N	60	60	60	60
KINERJA	Pearson Correlation	.738**	.739**	.804**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
	N	60	60	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pada tabel diatas dapat dilihat besarnya korelasi antara variabel budaya dan motivasi sebesar 0,881. Artinya bahwa variabel budaya dan motivasi mempunyai hubungan yang sangat kuat dan signifikan, besarnya korelasi antara variabel budaya dan kinerja sebesar 0,738 Artinya bahwa variabel budaya dan kinerja mempunyai hubungan yang sangat kuat dan signifikan, besarnya korelasi antara variabel komunikasi dan motivasi sebesar 0,821. Artinya bahwa variabel komunikasi dan motivasi mempunyai hubungan yang sangat kuat dan signifikan, besarnya korelasi antara variabel komunikasi dan kinerja sebesar 0,739 Artinya bahwa variabel komunikasi dan kinerja mempunyai hubungan yang sangat kuat dan signifikan, besarnya korelasi antara variabel motivasi dan kinerja sebesar 0,804 Artinya bahwa variabel motivasi dan kinerja mempunyai hubungan yang sangat kuat dan signifikan.

### **5.3 Analisis Perhitungan Pengaruh**

Dari hasil perhitungan yang dilakukan pada bab 4 (empat) bahwa :

- a. Pengaruh Variabel Budaya terhadap Motivasi sebesar 0,415 artinya bahwa budaya kerja yang di bangun instansi seperti keterlibatan , misi, konsistensi dan adaptasi itu berpengaruh sebesar 0,415 terhadap motivasi karyawannya.
- b. Pengaruh Variabel Komunikasi terhadap motivasi sebesar 0,473 artinya bahwa komunikasi yang dijalankan seperti komunikasi vertikal dan haorizontal akan berpengaruh sebesar 0,473 terhadap motivasi karyawannya.
- c. Pengaruh variabel Budaya Terhadap Kinerja sebesar 0,062 artinya bahwa budaya yang di terapkan berpengaruh kecil terhadap kinerja langsung
- d. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja sebesar 0,684 artinya bahwa motivasi yang di dapat karyawan akan sangat berpengaruh sebesar 0,684 terhadap hasil kinerjanya.

## **KESIMPULAN**

### **6.1 Kesimpulan**

Dari Hasil pengolahan data dapat disimpulkan bahwa :

1. Besarnya pengaruh budaya dan komunikasi terhadap motivasi adalah:
  - a. Budaya terhadap motivasi sebesar 0,415
  - b. Komunikasi terhadap motivasi sebesar 0,473
  - c. Korelasi antara budaya dan komunikasi sebesar 0,985.

2. Besarnya pengaruh budaya, komunikasi dan motivasi terhadap kinerja adalah:
  - a. Budaya terhadap kinerja sebesar 0,062
  - b. Komunikasi terhadap kinerja sebesar 0,075
  - c. Motivasi terhadap kinerja sebesar 0,684

## DAFTAR PUSTAKA

1. Karma, Hendri, 2007, *Studi Penentuan Upah dasar sebagai Upaya Meningkatkan Produktivitas Melalui Pendekatan Evaluasi Jabatan Di PT Sinar Terang Logam Jaya Bandung*, Thesis, Universitas Pasundan Bandung.
2. Leonard, Tubagus Richard, 2008, *Analisa Pengaruh Budaya Kerja Perusahaan Dalam Menerapkan Komunikasi Vertikal dan Horizontal Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. G4S Security Services Bandung*, Thesis, Sekolah tinggi Manajemen Bandung.
3. Purnomo, 2009, *Studi Pengaruh Upah Perangsang dan Fasilitas Sosial Terhadap Upaya Meningkatkan Produktivitas Tenaga Kerja di Perusahaan CV.Putra Mekar Bandung*. Tugas Akhir, Universitas Pasundan Bandung.
4. Prasetyo Bambang dan Lina Miftahul Janah 2009, *Pengolahan Data Statistik*, Penerbit CV Andi Offset
5. Prihayanto, Susandi, 2008, *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan*, Skripsi Universitas Diponegoro Semarang.
6. Ramadesa,Andes,2006, *Analisis Kepuasan Siswa/Siswi Terhadap Jasa Pelayanan Perpustakaan Smk Bina Taruna Purwakarta Dengan Menggunakan Metode Servqual*, Skripsi, Universitas Nurtanio Bandung.
7. Robbins, P.S. 1998, *Organizational Behavior, Concepts, Controversies and Application*, Eighth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle river, New Jersey 1998.
8. Ruky,Achmad S. 2002, *Sistem Manajemen Kinerja*, Cetakan Kedua,

- Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2002.
9. Rusdianto, Djoni Drs. Ec. MM 2009, *Diktat Kuliah Budaya Organisasi*.  
[elearning.upnjatim.ac.id/courses/.../BUDAYA\\_ORGANISASI](http://elearning.upnjatim.ac.id/courses/.../BUDAYA_ORGANISASI).
10. Sarwono, Jonathan, 2006, *Analisis data Penelitian Menggunakan SPSS*, Penerbit CV Andi Offset.
11. Siagian, Sondang P, 1982, *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Cetakan Kelima, Penerbit CV Haji Masagung, Jakarta 1988.
12. Sudjana. 1992, *Metoda Statistika*, Edisi ke Lima, Penerbit Tarsito, Bandung, 1992.
13. Sugiyono, 1999, *Statistika untuk Penelitian*. Cetakan Kedua, Penerbit CV Alfabeta, Bandung.
14. Suwanto. FX, 1999, *Prilaku Keorganisasian*, penerbit Universitas Atma Jaya Yogyakarta.