

Artikel Hasil Penelitian**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA RSUD WALUYO JATI KRAKSAAN KABUPATEN PROBOLINGGO****Rahmi Banowati**

Mahasiswa Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Gajayana Malang

Email: rahmikusmayadi@gmail.com**Abstract**

The research aim to test and analyze the influence of several variables there are work motivation, organizational climate that has an impact on performance through job satisfaction. Data processed in this study were obtained by questionnaire method conducted for Civil Servants (PNS) who have non-medical positions both men and women in Waluyo Jati Kraksaan Regional Hospital amounting to 90 people and taken by doing census. The statistical analysis used in this study is path analysis By using SPSS.17 calculations. The results of this study are indicate that work motivation significantly influences job satisfaction, work motivation does not significantly influence performance, organizational climate significantly influences job satisfaction, organizational climate significantly influences performance, job satisfaction significantly influences performance, motivation work significantly influences performance through job satisfaction, organizational climate significantly influences performance through job satisfaction.

Keyword: Work motivation, organizational climate, job satisfaction, performance**PENDAHULUAN**

Bagi sebuah instansi keberadaan pegawai (staf) harus menjadi perhatian, agar semua program yang telah ditetapkan dapat terlaksana dengan sebaik-baiknya. Untuk itu semangat dan kegairahan dalam bekerja harus dijaga agar tugas terlaksana secara baik dan lancar.

Banyak faktor yang menjadi penyebab turunnya motivasi, mulai dari yang bersifat materi sampai non materi. Penyebab yang bersifat materi, misalnya pemberian gaji dan tunjangan, uang lembur, uang beras, uang kehadiran dan lain sebagainya. Sedangkan yang bersifat non materi seperti lingkungan kerja yang tidak memberikan ketenangan dan keamanan kerja kepada pegawai (staf), serta timbulnya kejenuhan kerja sebagai akibat dari kerja yang monoton. Pada prinsipnya, turunnya semangat dan kegairahan kerja disebabkan oleh ketidakpuasan para pegawai (staf).

Sebelum mencapai kinerja yang optimal, perlu diketahui bagaimana *job satisfaction* atau

kepuasan kerja dari pegawai atas kompetensi mereka. Seseorang tidak cukup hanya dengan memiliki dorongan yang kuat untuk mewujudkan tujuan dan meraih kepuasan, melainkan mereka juga dituntut agar memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Mengkaji kompetensi-kompetensi yang dimiliki seseorang, akan dapat memprediksikan kinerja orang tersebut. Kompetensi dapat digunakan sebagai kriteria utama untuk menentukan kerja seseorang, misalnya, untuk fungsi profesional, manajerial atau senior manajer (Purnomo, 2015:51) (dalam Putiri dan Hutami, 2017:21).

Kepuasan kerja merupakan cerminan sikap dan perasaan seorang pegawai terhadap pekerjaannya dalam kegiatan melayani masyarakat. Sikap dan perilaku pegawai yang puas dengan pekerjaannya ditandai dengan adanya rasa bangga dengan pekerjaannya, menyenangkan pekerjaan, bergairah dengan pekerjaan, melaksanakan pekerjaan dengan

penuh tanggung jawab. Dengan adanya sikap dan perilaku di atas berarti seorang pegawai telah menunjukkan rasa puas terhadap pekerjaannya. Hal ini sangat penting mengingat kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerjanya pada tugas yang dilakukannya.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja di RSUD Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo ?
2. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja di RSUD Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo ?
3. Apakah Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja di RSUD Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo ?
4. Apakah Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja di RSUD Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo ?
5. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja di RSUD Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo ?
6. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja di RSUD Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo ?
7. Apakah Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja di RSUD Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo ?

Adapun ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada variabel Motivasi Kerja, variabel Iklim Organisasi, variabel Kepuasan Kerja dan variabel Kinerja di lingkup Pegawai Negeri Sipil Non Medis (Jabatan Fungsional Umum) pada RSUD Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo.

Tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Menguji dan menganalisa pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja di RSUD Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo.
2. Menguji dan menganalisa Motivasi Kerja terhadap Kinerja di RSUD Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo.
3. Menguji dan menganalisa pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja di RSUD Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo.
4. Menguji dan menganalisa pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja di RSUD

Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo.

5. Menguji dan menganalisa pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja di RSUD Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo.
6. Menguji dan menganalisa pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja di RSUD Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo.
7. Menguji dan Menganalisa pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja di RSUD Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo.

TINJAUAN PUSTAKA

Motivasi

Motivasi adalah adalah suatu proses menggerakkan pegawai agar perilakunya dapat diarahkan pada upaya nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Uno, 2012:71). Sedangkan indikator dalam penelitian ini adalah : Mutu pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, kondisi fisik pekerja, hubungan dengan orang lain, keamanan pekerjaan.

Iklim Organisasi

Iklim Organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual atau kelompok) atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi (Robert Stringer dalam Wirawan, 2007:112). Indikatornya dalam penelitian ini adalah : Struktur, standart-standart, Tanggungjawab, penghargaan/pengakuan, Dukungan, Komitmen organisasi.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional pegawai di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja pegawai dari instansi atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh pegawai yang bersangkutan. Balas jasa kerja pegawai ini, baik berupa finansial maupun yang non finansial Martoyo (2000:142). Sedangkan menurut Handoko (2003:193) adalah, "Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Indikator yang dipakai dalam

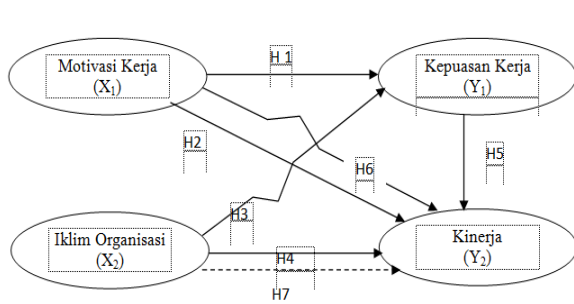
penelitian ini adalah tingkat upah, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi karier, supervisi penyelia.

Kinerja

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar 2005:67). Sedangkan Riva'i (2006:309), mengatakan kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah Prestasi/kualitas pekerjaan, Kuantitas pekerjaan, Kedisiplinan, Komunikasi, Kepemimpinan yang diperlukan.

Kerangka Berpikir

Berdasarkan penelitian terdahulu dan teori yang telah ada dan disesuaikan dengan kondisi objek penelitian, maka dapat disusun kerangka konseptual seperti gambar dibawah ini :



Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian tersebut dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

- H₁ : Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja di RSUD Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo.
- H₂ : Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja di RSUD Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo.
- H₃ : Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja di RSUD Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo.
- H₄ : Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja di RSUD Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo.
- H₅ : Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja di RSUD Waluyo Jati

Kraksaan Kabupaten Probolinggo.

- H₆ : Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja di RSUD Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo.

- H₇ : Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan Kerja di RSUD Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo

METODE PENELITIAN

Lokasi dan Waktu Penelitian/Objek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di RSUD Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo, dengan alamat di Jalan Dr. Sutomo No. 01 Kelurahan Kandangjati Kulon Kraksaan Kabupaten Probolinggo-Jawa Timur, dengan pertimbangan belum pernah dilakukan penelitian tentang pengaruh motivasi kerja, dan iklim organisasi terhadap Kinerja dengan Variabel Intervening kepuasan kerja di RSUD Waluyo Jati Kabupaten Probolinggo. Sedangkan waktu pelaksanaan penelitian dimulai dari tanggal 05 September sampai dengan 30 September 2019.

Rancangan Penelitian

Penelitian yang dilakukan dalam penulisan penelitian ini adalah penelitian yang bersifat eksplanatoris. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis yang ada, apakah ada kaitannya antara variabel yang satu dengan variabel yang lain ataukah ada hubungan yang saling mempengaruhi. Penelitian jenis eksplanatoris adalah suatu penelitian yang dimaksudkan untuk menemukan dan mengembangkan teori.

Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Non Medis baik pria dan wanita di RSUD Waluyo Jati Kraksaan Probolinggo berjumlah 90 orang.

2. Sampel

Dalam penelitian ini sampel yang digunakan adalah sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2010:80) bahwasanya, Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Sampel yang akan digunakan oleh peneliti adalah Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai jabatan non medis baik pria dan wanita di RSUD Waluyo Jati Kraksaan

Probolinggo berjumlah 90 orang, sehingga bisa di jelaskan bahwa dalam pengambilan data ini melalui sensus.

Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Data kuantitatif merupakan data yang berbentuk angka atau bilangan yang diolah atau dianalisis menggunakan tehnik perhitungan matematis dengan menggunakan skala likert, yang kemudian ditafsirkan dan didiskripsikan ke dalam pengertian kualitatif.

2. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini, adalah data primer. Data primer merupakan data asli yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti untuk menjawab masalah penelitiannya secara khusus. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui hasil kuesioner pada Pegawai Negeri Sipil Non Medis di RSUD Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan dalam penelitian ini data dilakukan dengan cara menyebar Kuesioner kepada para responden. Selanjutnya menurut Sugiyono (2010:135) menyatakan bahwa kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberi seperangkat pertanyaan - pertanyaan tertulis kepada responden. Jadi kuesioner adalah merupakan alat untuk mengumpulkan data dengan sejumlah pertanyaan tertulis yang telah disiapkan. Adapun daftar pertanyaan dalam penelitian yang akan dilakukan ini bersifat tertutup, dalam arti disediakan alternatif jawaban untuk setiap pertanyaan yang diajukan, sehingga responden tinggal memilih satu jawaban yang tersedia. Alasan memilih daftar pertanyaan yang bersifat tertutup tersebut berguna bagi peneliti untuk memberikan gambaran mengenai data dari pertanyaan dengan alternatif jawaban. Penyebaran angket kepada para responden dalam hal ini adalah Pegawai Negeri Sipil Non Medis di RSUD Waluyo Jati Kraksaan Probolinggo.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

1. Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini terdapat 4 (tiga) jenis variabel yang akan diteliti, yaitu : 2 variabel bebas (*independent variable*), yaitu Motivasi (X_1), Iklim Organisasi (X_2) serta dua variabel terikat (*dependent variable*), yaitu Kepuasan

Kerja (Y_1) dan Kinerja (Y_2) dalam penelitian ini.

2. Pengukuran Variabel

Jawaban setiap variabel yang menggunakan skala *Likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif. Untuk menentukan skor penelitian, pengukurannya ditentukan dari masing masing variabel dengan menggunakan skala *Likert*, dan kriteria pengukurannya adalah sebagai berikut:

- | | |
|------------------------------|-----|
| a. Sangat Sangat (SS) | = 5 |
| b. Setuju (S) | = 4 |
| c. Cukup Setuju (CS) | = 3 |
| d. Tidak Setuju (TS) | = 2 |
| e. Sangat Tidak Setuju (STS) | = 1 |

Pengujian Instrumen

1. Uji Validitas

Untuk menguji validitas alat ukur, dengan menggunakan rumus *Pearson Product-Moment* yang terdapat dalam pengolah data SPSS. Jika instrumen itu *valid*, maka kriteria yang digunakan atau batas minimum suatu instrumen/angket atau bahan tes dinyatakan *valid* atau dianggap memenuhi syarat, jika harga koefisien r hitung $\geq r$ tabel (Riduwan, 2011: 88).

2. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2010:282), jika koefisien $\alpha > 0.600$ mengindikasikan konsistensi internal reliabilitas alat ukur yang baik. Konsistensi internal reliabilitas adalah sebuah pendekatan untuk menilai konsistensi internal kumpulan butir ketika beberapa butir dijumlahkan sehingga menghasilkan total nilai (skor) untuk pengukuran (Sugiyono, 2010: 282).

3. Uji Normalitas

Uji normalitas dapat juga menggunakan uji statistik Kolmogorov-Smirnov yang menjelaskan bahwa nilai residual terstandarisasi normal berdistribusi normal apabila nilai asymp. Sig. hit lebih besar dari alpa (5%) (Riduwan, 2011:75).

4. Uji Multikolinieritas

Untuk mengamati adanya multikolinieritas adalah dengan menganalisis nilai toleransi dan lawannya *Variance Inflation Factor* (VIF). Nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi, karena $VIF = 1/Tolerance$. Nilai *cut off* yang dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai toleransi kurang dari 0,1 atau sama dengan nilai VIF lebih dari 10.

5. Uji Autokorelasi

Pada penelitian ini, Uji Durbin Watson adalah cara untuk mendeteksi autokorelasi, untuk mendeteksi autokorelasi, dimana model regresi linier berganda terbebas dari autokorelasi jika nilai Durbin Watson hitung terletak di daerah "Tidak ada Autokorelasi Positif dan Negatif" atau mendekati angka 2 (Ghozali, 2006:119). Pengujian autokorelasi penelitian ini menggunakan uji Durbin-watson (DW test).

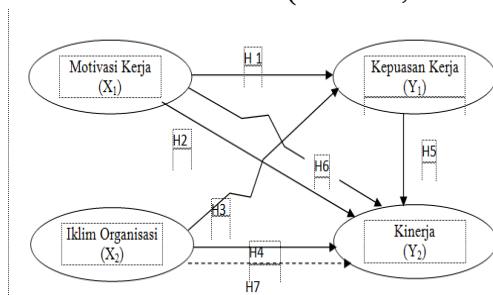
6. Uji Heteroskedastisitas

Ghozali (2006:125-126) menjelaskan bahwa uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam suatu model regresi terdapat ketidaksamaan variansi dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Cara untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot. Apabila terdapat pola tertentu, seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.

Metode Analisa Data

1. Analisa Jalur Analisa Jalur

Analisis jalur (*path analysis*) ini digunakan dalam menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan variabel X_1 , X_2 , X_3 , terhadap Y_2 dan dampaknya terhadap Y_1 . Analisa korelasi dan regresi yang merupakan dasar dari perhitungan koefisien jalur. Kemudian dalam perhitungan digunakan jasa komputer berupa *software* dengan program SPSS For Windows version 17 (Riduwan, 2011:115).



Bentuk persamaan dalam analisa path :

- $Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon_1$
- $Y_2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_4 Y_1 + \epsilon_2$

Keterangan :

- X_1 = Motivasi kerja
 X_2 = Iklim organisasi
 Y_1 = Kepuasan kerja

Y_2 = Kinerja

ϵ_1 dan ϵ_2 = Faktor pengganggu yang tidak dimasukkan dalam model

2. Uji Hipotesis

Adapun pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Pengujian hipotesis pertama sampai kelima

Untuk mengetahui hipotesis pertama sampai ketujuh yaitu untuk menguji pengaruh secara parsial digunakan uji t. Variabel independen dikatakan berpengaruh secara parsial apabila nilai signifikan t lebih kecil dari alpha.

- Pengujian hipotesis keenam dan ketujuh

Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen yaitu dengan mengalikan koefisien regresi pengaruh variabel pertama dengan variabel antara dan pengaruh variabel antara dengan variabel dependen.

TEMUAN DAN DISKUSI

Uji Validitas

Pelaksanaan Uji Validitas akan dilakukan pada data yang terdiri dari 38 pertanyaan dan dikelompokkan menjadi 4 kriteria. Semua item pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini berada diatas atau lebih besar nilai r tabel (0,207). Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa semua item pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid.

Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua alat ukur yang digunakan adalah reliabel, sebagaimana yang ditunjukkan oleh *Cronbach's Alpha* yang secara umum bergerak dari 0,600 sampai dengan 0,800. Adapun nilai *Cronbach's Alpha* sebangkit berikut:

Dimensi	<i>Cronbach's Alpha</i>
Motivasi Kerja	0,749
Iklim Organisasi	0,750
Kepuasan Kerja	0,729
Kinerja	0,743

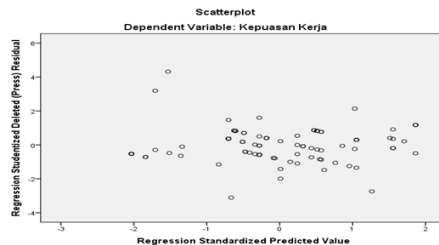
Uji Auto Korelasi

Hasil DW dari persamaan regresi pertama sebesar 1,445 dan regresi kedua sebesar 2,160. Persamaan regresi pertama tidak ada autokorelasi, DW : $1 < DW < 3$ berarti $1 < 1,445 < 3$. Persamaan regresi kedua juga tidak ada autokorelasi, DW : $1 < DW < 3$ dimana

$1 < 2,160 < 3$. Jadi kesimpulannya dari dua persamaan regresi tersebut semuanya tidak terjadi autokorelasi.

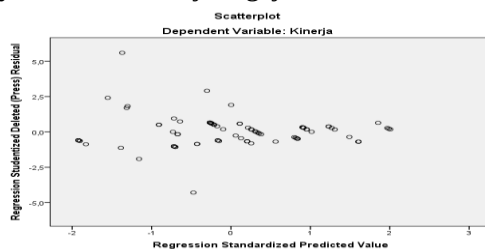
Uji Heterosdastisitas

Setelah diolah melalui program SPSS pada penelitian ini maka muncul gambar dibawah ini :



Gambar Hasil Uji Heterosdastisitas Regresi Pertama

Gambar diatas menjelaskan bahwa pada scatterplot terlihat bahwa plot/titik-titik menyebar secara acak di atas maupun di bawah angka nol pada sumbu *regression studentized residual*, oleh karenanya berdasarkan uji heterokedastisitas dengan menggunakan metode analisis grafik, maka pada model regresi yang terbentuk dapat dinyatakan tidak terjadi gejala heterokedastisitas.



Gambar Hasil Uji Heterosdastisitas Regresi Kedua

Gambar diatas menjelaskan bahwa pada scatterplot terlihat bahwa plot/titik-titik menyebar secara acak di atas maupun di bawah angka nol pada sumbu *regression studentized residual*, oleh karenanya berdasarkan uji heterokedastisitas dengan menggunakan metode analisis grafik, maka pada model regresi yang terbentuk dapat dinyatakan tidak terjadi gejala heterokedastisitas.

Uji Multikolinieritas

Nilai tolerance yang rendah sama dengan dengan nilai VIF tinggi, karena $VIF = 1/Tolerance$. Adapun hasil dari olah statistik pada pengujian multikolinieritas adalah sebagai berikut:

Persamaan	Variabel	VIF
Persamaan 1	Motivasi Kerja	1,341
	Iklim Organisasi	1,341
Persamaan 2	Motivasi Kerja	1,464
	Iklim Organisasi	1,900
	Kepuasan Kerja	1,947

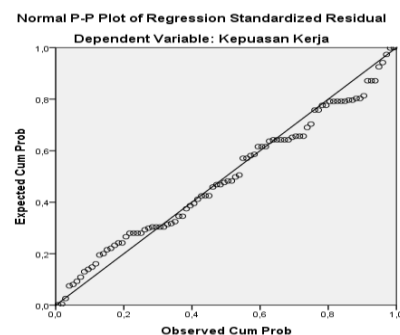
Kedua Persamaan perhitungan VIF adalah kurang dari 10 atau $VIF > 10$, sehingga diputuskan bahwa model regresi yang terbentuk tidak terjadi gejala multikolinieritas.

Uji Normalitas

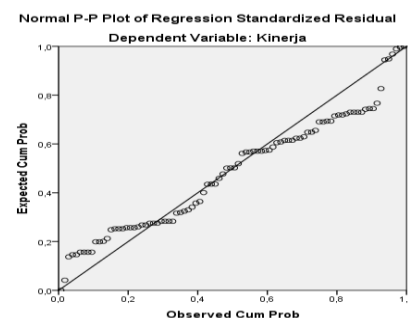
Hasil menunjukkan bahwa jumlah data adalah 80 dengan nilai Kolmonov-Smirnov Motivasi Kerja 1,427 dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,034, nilai Kolmonov-Smirnov untuk Iklim Organisasi 1,055 dengan probalitas signifikansi sebesar 0,216, nilai Kolmonov-Smirnov Kepuasan Kerja 1,170 dengan nilai probalitsas signifikansi sebesar 0,129 dan nilai Kolmonov-Smirnov Kinerja 1,259 dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,084 jauh lebih besar dari taraf nyata 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa semua data penelitian berdistribusi normal.

Cara lain untuk mengetahui normalitas residual adalah melalui analisis grafik (Histogram dan Normal P-Plot) dan analisis statistik. Pengujian normalitas yang menggunakan analisis grafik dilakukan dengan menggunakan histogram, variabel dependen (Y) pada sumbu vertikal, dan nilai residual terstandarisasi pada sumbu horizontal.

Kurva histogram atau Normal P-Plot pada pengujian normalitas regresi linier dapat dilihat hasilnya sebagai berikut :



Gambar Grafik P-Plot Regresi Pertama Pengaruh Motivasi Kerja (X_1), Iklim Organisasi (X_2), Terhadap Kepuasan Kerja (Y_1)



Gambar Grafik P-Plot Regresi Kedua Grafik P-Plot Pengaruh Motivasi Kerja (X_1), Iklim Organisasi (X_2), Kepuasan Kerja (Y_1), Terhadap Kinerja (Y_2)

Analisa Data

1. Pengaruh Motivasi Kerja (X_1), Iklim Organisasi (X_2), Terhadap Kepuasan Kerja (Y_1)

Diperoleh persamaan regresi untuk variabel yang dianalisis dalam penelitian ini yaitu:

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

$$Y_1 = 0,252 X_1 + 0,536 X_2$$

Dari persamaan regresi linier berganda tersebut, dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Besarnya koefisien regresi variabel Motivasi Kerja sebesar 0,252 menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja mempunyai pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,252. Nilai signifikansi dapat dijelaskan bahwa nilai probabilitas Motivasi Kerja sebesar 0,006 ($\alpha < 0,05$). Nilai signifikan dapat dijelaskan bahwa nilai probabilitas Motivasi Kerja 0,004 dibawah nilai tingkat signifikansi 5% ($0,006 < 0,05$) dan arah koefisiennya dinyatakan positif. Koefisien regresi ini dapat menjelaskan jika variabel independen lainnya nilainya tetap, maka setiap ada satu peningkatan variabel Motivasi Kerja, maka akan meningkatkan Kepuasan Kerja pegawai sebesar 0,252.
- b. Besarnya koefisien regresi variabel Iklim Organisasi sebesar 0,536 menunjukkan bahwa variabel Iklim Organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,536. Nilai signifikansi dapat dijelaskan bahwa nilai probabilitas Iklim Organisasi sebesar 0,000 ($\alpha < 0,05$). Nilai signifikan dapat dijelaskan bahwa nilai probabilitas Motivasi Kerja 0,000 dibawah nilai tingkat signifikansi 5% ($0,000 < 0,05$) dan arah koefisiennya dinyatakan positif. Koefisien regresi ini dapat menjelaskan jika variabel independen lainnya nilainya tetap, maka setiap ada satu peningkatan variabel Iklim Organisasi, maka akan meningkatkan Kepuasan Kerja pegawai sebesar 0,536.

2. Pengaruh Motivasi Kerja (X_1), Iklim Organisasi (X_2), Kepuasan Kerja (Y_1) terhadap Kinerja (Y_2)

Sehingga diperoleh persamaan regresi untuk variabel yang dianalisis dalam penelitian ini

yaitu :

$$Y_2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Y_1$$

$$Y_2 = 0,029 X_1 + 0,864 X_2 + 0,092 Y_1$$

Dari persamaan regresi linier berganda tersebut, sebagai berikut :

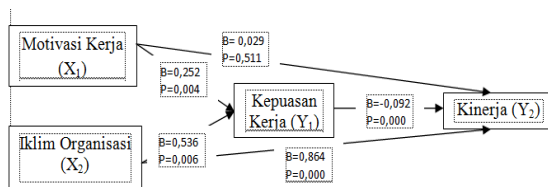
- a. Besarnya koefisien regresi variabel Motivasi Kerja sebesar 0,029 menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja mempunyai pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,029. Koefisien regresi ini dapat menjelaskan jika variabel independen lainnya nilainya tetap, maka setiap ada satu peningkatan variabel Motivasi Kerja, maka akan meningkatkan Kepuasan Kerja pegawai sebesar 0,029.
- b. Besarnya koefisien regresi variabel Iklim Organisasi sebesar 0,864 menunjukkan bahwa variabel Iklim Organisasi mempunyai pengaruh Positif terhadap kinerja sebesar 0,864. Nilai signifikansi dapat dijelaskan bahwa nilai probabilitas Iklim Organisasi sebesar 0,000 ($\alpha < 0,05$). Nilai signifikan dapat dijelaskan bahwa nilai probabilitas Iklim Organisasi 0,000 dibawah nilai tingkat signifikansi 5% ($0,000 < 0,05$) dan arah koefisiennya dinyatakan positif. Koefisien regresi ini dapat menjelaskan jika variabel independen lainnya nilainya tetap, maka setiap ada satu peningkatan variabel Iklim Organisasi, maka akan meningkatkan Kinerja pegawai sebesar 0,864.
- c. Besarnya koefisien regresi variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,092 menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh Positif terhadap kinerja sebesar 0,092. Nilai signifikansi dapat dijelaskan bahwa nilai probabilitas Kepuasan Kerja sebesar 0,000 ($\alpha < 0,05$). Nilai signifikan dapat dijelaskan bahwa nilai probabilitas Kepuasan Kerja 0,000 dibawah nilai tingkat signifikansi 5% ($0,000 < 0,05$) dan arah koefisiennya dinyatakan positif. Koefisien regresi ini dapat menjelaskan jika variabel independen lainnya nilainya tetap, maka setiap ada satu peningkatan variabel Kepuasan Kerja, maka akan meningkatkan Kinerja pegawai sebesar 0,092.

Hasil

Ringkasan koefisien jalur yang dimodelkan dalam penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Koefisien Beta	P-Value	Kesimpulan
Motivasi Kerja	Kepuasan Kerja	0,252	0,006	Signifikan
Motivasi Kerja	Kinerja	0,029	0,511	Tidak Signifikan
Iklim Organisasi	Kepuasan Kerja	0,536	0,006	Signifikan
Iklim Organisasi	Kinerja	0,864	0,000	Signifikan
Kepuasan Kerja	Kinerja	0,092	0,000	Signifikan
Motivasi Kerja > Kepuasan Kerja > Kinerja		$0,252 \times 0,092 = 0,023$ $0,023 < 0,029$		Signifikan
Iklim Organisasi > Kepuasan Kerja > Kinerja		$0,864 \times 0,092 = 0,079$ $0,079 < 0,864$		Signifikan

Hasil analisa jalur secara keseluruhan dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



Gambar Diagram Hasil Jalur Keseluruhan

3. Pengaruh Tidak Langsung Motivasi Kerja (X_1) terhadap Kinerja (Y_2), Melalui Kepuasan Kerja (Y_1)

Pengaruh tidak langsung antara Motivasi Kerja (X_1) terhadap Kinerja (Y_2), melalui Kepuasan Kerja (Y_1), diperoleh dari hasil kali pengaruh langsung antara Motivasi Kerja (X_1) dengan Kepuasan Kerja (Y_1) dan pengaruh langsung antara Kepuasan Kerja (Y_1) dan Kinerja (Y_2). Sehingga pengaruh langsung sebesar $0,252 \times 0,092 = 0,023$. Jadi nilai koefisien jalur tidak langsung adalah sebesar 0,023. Kemudian nilai koefisien tidak langsung tersebut dibandingkan dengan nilai koefisien langsung antara Motivasi Kerja (X_1) dengan Kinerja (Y_2) yakni $0,023 < 0,029$. maka pengaruh tidak langsung antara Motivasi Kerja (X_1) dengan Kinerja (Y_2) adalah signifikan.

4. Pengaruh Tidak Langsung Iklim Organisasi (X_2) terhadap Kinerja (Y_2), Melalui Kepuasan Kerja (Y_1)

Pengaruh tidak langsung antara Iklim Organisasi (X_2) terhadap Kinerja (Y_2), melalui Kepuasan Kerja (Y_1), diperoleh dari hasil kali pengaruh langsung Iklim Organisasi (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Y_1) dan pengaruh

langsung Kepuasan Kerja (Y_1) terhadap Kinerja (Y_2). Sehingga pengaruh langsung Sehingga pengaruh langsung sebesar $0,864 \times 0,092 = 0,079$. Jadi nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,079. Kemudian nilai koefisien tidak langsung tersebut dibandingkan dengan nilai koefisien langsung antara Iklim Organisasi (X_2) dengan Kinerja (Y_2) yakni $0,079 < 0,864$. maka pengaruh tidak langsung antara Iklim Organisasi (X_2) dengan Kinerja (Y_2) adalah signifikan.

Hasil Uji Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis 1 sampai 7 adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis yang menyatakan Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja di RSUD Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja (X_1) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2,829 dengan probabilitas sebesar 0,006 ($0,006 < 0,05$). Maka variabel Motivasi Kerja (X_1) dinyatakan berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y_1). Dengan kata lain berdasarkan hasil penelitian dapat dinyatakan bahwa hipotesis 1 yang menyebutkan Motivasi Kerja (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y_1) dapat dibuktikan.

2. Hipotesis yang menyatakan Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja di RSUD Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja (X_1) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 0,659 dengan probabilitas sebesar 0,511 ($0,511 > 0,05$). Maka variabel Motivasi Kerja (X_1) dinyatakan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja (Y_2). Dengan kata lain berdasarkan hasil penelitian dapat dinyatakan bahwa hipotesis 2 yang menyebutkan Motivasi Kerja (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y_2) tidak dapat dibuktikan.

3. Hipotesis yang menyatakan Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja di RSUD Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Iklim Organisasi (X_2) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 6,024 dengan probabilitas sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$). Maka variabel Iklim Organisasi (X_2) dinyatakan berpengaruh secara

signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y_1). Dengan kata lain berdasarkan hasil penelitian dapat dinyatakan bahwa hipotesis 3 yang menyebutkan Iklim Organisasi (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y_1) dapat dibuktikan.

4. Hipotesis yang menyatakan Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja di RSUD Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Iklim Organisasi (X_2) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 17,499 dengan probabilitas sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$). Maka variabel Iklim Organisasi (X_2) dinyatakan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja (Y_2). Dengan kata lain berdasarkan hasil penelitian dapat dinyatakan bahwa hipotesis 4 yang menyebutkan Iklim Organisasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y_2) dapat dibuktikan.

5. Hipotesis yang menyatakan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja di RSUD Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja (Y_1) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 1,837 dengan probabilitas sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$). Maka variabel Kepuasan Kerja (Y_1) dinyatakan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja (Y_2). Dengan kata lain berdasarkan hasil penelitian dapat dinyatakan bahwa hipotesis 5 yang menyebutkan Kepuasan Kerja (Y_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y_2) dapat dibuktikan.

6. Hipotesis yang menyatakan Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui Kepuasan Kerja di RSUD Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo.

Pengaruh tidak langsung antara Motivasi Kerja (X_1) terhadap Kinerja (Y_2), melalui Kepuasan Kerja (Y_1), diperoleh dari hasil kali pengaruh langsung antara Motivasi Kerja (X_1) dengan Kepuasan Kerja (Y_1) dan pengaruh langsung antara Kepuasan Kerja (Y_1) dan Kinerja (Y_2). Sehingga pengaruh langsung sebesar $0,252 \times 0,092 = 0,023$. Jadi nilai koefisien jalur tidak langsung adalah sebesar 0,023. Kemudian nilai koefisien tidak langsung tersebut dibandingkan dengan nilai koefisien langsung antara Motivasi Kerja (X_1) dengan Kinerja (Y_2) yakni $0,029 > 0,023$. maka pengaruh tidak langsung antara

Motivasi Kerja (X_1) dengan Kinerja (Y_2) adalah signifikan. Dengan kata lain berdasarkan hasil penelitian dapat dinyatakan bahwa hipotesis 6 yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y_2) melalui Kepuasan Kerja (Y_1) dapat dibuktikan.

7. Hipotesis yang menyatakan Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja di RSUD Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo.

Pengaruh tidak langsung antara Iklim Organisasi (X_2) terhadap Kinerja (Y_2), melalui Kepuasan Kerja (Y_1), diperoleh dari hasil kali pengaruh langsung Iklim Organisasi (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Y_1) dan pengaruh langsung Kepuasan Kerja (Y_1) terhadap Kinerja (Y_2). Sehingga pengaruh langsung Sehingga pengaruh langsung sebesar $0,864 \times 0,092 = 0,079$. Jadi nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,079. Kemudian nilai koefisien tidak langsung tersebut dibandingkan dengan nilai koefisien langsung antara Iklim Organisasi (X_2) dengan Kinerja (Y_2) yakni $0,864 > 0,079$. maka pengaruh tidak langsung antara Iklim Organisasi (X_2) dengan Kinerja (Y_2) adalah signifikan. Dengan kata lain berdasarkan hasil penelitian dapat dinyatakan bahwa hipotesis 7 yang menyatakan bahwa Iklim Organisasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y_2) melalui Kepuasan Kerja (Y_1) dapat dibuktikan

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan permasalahan dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa gairah atau semangatnya seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja yang mendorongnya.
2. Motivasi Kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja. Ini membuktikan bahwa pada kenyataannya, masih dijumpai beberapa pegawai yang terkesan bermalas-malasan dan kurang memiliki motivasi yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya serta terbatas hanya untuk menggugurkan kewajibannya saja.

3. Iklim Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.
 4. Iklim Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja. Ini membuktikan bahwa iklim organisasi mempengaruhi kinerja seorang pegawai misal gaya informal pemimpin dan faktor-faktor lingkungan lainnya, yang menyangkut sikap, keyakinan dan kemampuan motivasi pegawai yang bekerja pada organisasi tersebut.
 5. Kepuasan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja. Dalam penelitian ini membuktikan bahwa organisasi yang memiliki karyawan yang mempunyai rasa puas terhadap kerjanya cenderung lebih efektif untuk menyelesaikan pekerjaannya.
 6. Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja. Berdasarkan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja pegawai untuk berusaha keras mencapai tujuan organisasi dengan semakin baik tingkat motivasi pegawai maka akan semakin tinggi kepuasan kerja dan kinerja pegawai akan mengalami peningkatan.
- Iklim Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja. Ini menggambarkan bahwa pencapaian kinerja sebagai tujuan organisasi selalu dipengaruhi oleh iklim organisasi yang berlaku dalam organisasi tersebut dan juga kepuasan kerja pegawai.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti dapat mengemukakan saran yang diharapkan dapat memberikan manfaat.

1. Hendaknya pimpinan RSUD Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo untuk selalu memperhatikan tingkat kehadiran, meningkatkan pemberian pelatihan, mempertahankan kesejahteraan yang baik, melakukan motivasi yang berkala, dan memberikan kesempatan yang lebih luas untuk promosi pada pegawai agar lebih meningkatkan kinerjanya dan membawa dampak positif pada pencapaian tujuan organisasi.
2. Hendaknya pimpinan RSUD Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo untuk meningkatkan kinerja yang tinggi, pegawai perlu dorongan dengan meningkatkan motivasinya terutama motivasi akan prestasi.

Untuk hal tersebut organisasi / instansi hendaknya memberikan penghargaan baik berupa finansial maupun nonfinansial terhadap prestasi yang telah dicapai pegawai dan diharapkan organisasi / instansi memberikan penilaian prestasi kerja secara adil.

3. Hendaknya pimpinan RSUD Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo memotivasi pegawai untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan kemampuan secara periodik melalui kegiatan tugas belajar, memberikan kesempatan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Apabila kemampuan kerja para pegawai meningkat maka secara otomatis akan meningkatkan kinerja pegawai.
4. Hendaknya organisasi/instansi perlu memberikan perhatian lebih terhadap motivasi kerja. Perhatian tersebut dapat dilakukan melalui peningkatan kesejahteraan pegawai sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Melibatkan pegawai pada program kerja organisasi akan membuat pegawai merasa dihargai oleh organisasi, hal tersebut akan mempengaruhi perasaan pegawai bahwa organisasi merupakan bagian dari hidupnya sehingga pegawai akan berusaha untuk disiplin dalam bekerja dan menekan tingkat pelanggaran terhadap peraturan jam kerja.

REFERENSI

- Alex S. Nitisemito.** (2002). *Manajemen Personalia, Edisi Ketiga*. Cetakan Kesembilan. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Anitha J.** (2014). *Determinants of employee engagement and their impact on employee performance*. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 63 Iss 3 pp. 308 – 323.
- Anoraga.** (2014). *Psikologi Kerja*. Jakarta : Rineka Cipta
- As'ad, M.** (2003). *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*. Yigyakarta : Liberty.
- Darma, Agus.** (2009). *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta : Rajawali.
- Dessler, Gary.** (2007). *Human Resource Management 8th Edition*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Engkoswara, Aan Komariah.** (2011). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Gibson, J. L, J. Ivancevich, M. & Donelly, J. H.** (2007). *Organisasi*. Edisi Kedelapan. Alih Bahasa Djakarsih. Jakarta : Penerbit Binarupa Aksara.

- Handoko, Hani T.**(2003). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE.Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu.** (2014). *Manajemen Dasar, Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Lockwood, N.R.** (2007). *Leveraging Employee Engagement for Competitif Advantage: HR's Strategic Role Society for Human Resource Management (SHRM Research Quarterly Report)*. Alexandria: Sociaty for Human Resource Management.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu.** (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Penerbit.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson.** (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2*. Jakarta : Grafindo.
- Mutiara S. Panggabean.**(2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Nawawi, Hadari.** (2003). *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta : GajahMada University Press.
- Riduwan, M.B.A, Dr.** (2011). *BelajarMudah Penelitian untuk Guru-Karyawan dan Peneliti Pemula*. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Robertus Josef Sri Djokomoeljanto.** (2009). *Peranan Endokrinologi Dalam Menunjang Pembangunan Kesehatan Nasional*. Retrieve 5 Mei 2019. From <http://eprints.undip.ac.id/173/>
- Robbins, Stephen P.**(2000). *Perilaku Organisasi. Konsep Kontroversi, Aplikasi*. Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 1, Alih bahasa Hadyana Pujaatmaka (2006), Jakarta : PT. Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P.** (2017). *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 1, Jakarta : PT. Salemba Empat.
- Sagala, Syaiful.** (2009). *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung : Alfabeta.
- Sardiman.** (2007). *Interaksi & Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Sastrohadiwiryo, Bejo Siswanto.**(2003). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrative dan Operasional*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Schunk, Dale H.,**(2008). *Motivasi dalam Pendidikan: Teori, Penelitian dan Aplikasi*. Diterjemahkan oleh Tjo, Ellys. 2012. Jakarta : Indeks.
- Siagian, Sondang P.**(2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Soetopo Patrajati.** (2012). "Konsep Manajemen Rumah Sakit", <http://www.scribd.com/doc/10911297/Nambah-Ilmu-Tentang-Manajemen-Rumah-Sakit>.
- Sopiah.**(2008). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Sucianti, Siwi.** (2015). *Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru di Sekolah Dasar Negeri Dabin I dan II Kecamatan Kuwarasan Kabupaten Kebumen*. Tidak Dipublikasikan.
- Sugiyono.**(2004). *Metodologi Penelitian Administrasi*. Bandung : Penerbit. Alfabeta.
- Suyadi Prawirosentono.**(2009). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPFE.
- Suyadi Prawirosentono.**(1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*. Yogyakarta : BPFE.
- Uno, Hamzah.** (2012). *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Usman, Husaini.** (2010). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Veithzal Rivai, Ahmad Fawzi Mohd. Basri.**(2005). *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.
- Wibowo.**(2008). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Kantor Unit Cabang BRI Pattimura Semarang)*. Tesis Magister Manajemen UNDIP. Tidak dipublikasikan.
- Wirawan.** (2007). *Budaya Dan Iklim Organisasi : teori aplikasi dan penelitian cetakan kedua* " Salemba Empat, Jakarta.