

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, STRES KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI

I Gede Sudha Cahyana¹
I Ketut Jati²

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail: sudha.cahyana@yahoo.com / telp: +62 85 637 733 10

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

ABSTRAK

Semakin kompleksnya dunia bisnis dan semakin kuatnya tuntutan akan transparansi dan akuntabilitas menuntut kinerja pegawai yang optimal. Kinerja pegawai berdasarkan riset-riset terdahulu menunjukkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh budaya organisasi, stress kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Denpasar Timur tahun 2016. Jumlah sampel yang diambil 70 pegawai yang bersedia berpartisipasi dalam penelitian ini. Sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan metode *single random sampling*. Data dikumpulkan dengan menggunakan metode *survey*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis Regresi Linier Berganda. Berdasarkan hasil analisis regresi berganda dengan tingkat signifikansi 5 persen, maka hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, variabel stress kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: budaya organisasi, stress kerja, kepuasan kerja, kinerja pegawai

ABSTRACT

The more complex the business world and the growing demand for transparency and accountability demands optimal performance of employees. Employee performance based on previous research showing that performance is influenced by several factors. This study aims to investigate the influence of organizational culture, job stress and job satisfaction to employee performance. This research was conducted on the Tax Office Primary in East Denpasar in 2016. The samples used 70 employees to participate in this study. The sample in this study was determined by single random sampling method. Data were collected using a survey method. Data analysis technique used is multiple linear regression. Based on the results of multiple regression analysis with significance level of 5 percent, then the results of this study show that organizational culture have positive influence on employee performance, variable job stress have positive effect on employee performance, job satisfaction have positive effect on employee performance.

Keywords: organizational culture, job stress, job satisfaction, employee performance

PENDAHULUAN

Era globalisasi mempunyai dampak dalam dunia usaha. Globalisasi menimbulkan persaingan yang ketat diantara perusahaan-perusahaan untuk mendapatkan pangsa pasar yang dibidiknya. Adanya globalisasi maka dunia usaha mau tidak mau

didorong untuk mencapai suatu organisasi perusahaan yang efektif dan efisien. Keefektifan dan keefesienan dalam suatu perusahaan sangat diperlukan, agar perusahaan dapat memiliki daya saing maupun keunggulan lebih dari para pesaing, sehingga perusahaan dapat bertahan di dunia persaingan yang ketat.

Waktu relatif singkat akuntansi sektor publik telah mengalami perkembangan yang sangat pesat. Saat ini terdapat perhatian yang lebih besar terhadap praktik akuntansi yang dilakukan oleh lembaga-lembaga pemerintah, perusahaan milik negara/daerah, dan berbagai organisasi lainnya dibandingkan dengan masa sebelumnya. (Jones, 1990) dari sudut pandang ilmu ekonomi, sektor publik dapat dipahami sebagai suatu entitas yang aktivitasnya berhubungan dengan usaha untuk menghasilkan barang dan pelayanan publik dalam rangka memenuhi kebutuhan dan hak publik. Sektor publik dipengaruhi oleh banyak faktor, tidak hanya faktor ekonomi, akan tetapi faktor politik, sosial, budaya, dan historis. Beberapa tugas fungsi sektor publik dapat juga dilakukan sektor swasta, akan tetapi untuk tugas tertentu tidak dapat digantikan oleh sektor swasta.

Salah satu perbedaan sektor publik dan sektor swasta dapat dilihat dari tujuannya. Pada sektor swasta terdapat motif memaksimalkan laba, sedangkan sektor publik bukan untuk memaksimalkan laba tetapi lebih pada pemberian pelayanan publik (*public service*), seperti: pendidikan, kesehatan masyarakat, keamanan, penegakan hukum, transportasi publik, dan penyediaan barang kebutuhan publik (Mardiasmo, 2002: 2). Jika dilihat dari karakteristik anggaran, pada sektor publik rencana anggaran dipublikasikan kepada masyarakat secara

terbuka untuk dikritisi dan didiskusikan, sedangkan anggaran pada sektor swasta bersifat tertutup.

Sumber Daya Manusia adalah faktor kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Bentuk dan tujuan organisasi, berbagai visi dirancang untuk kepentingan manusia dimana dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Ini berarti, bahwa manusia merupakan sumber daya strategis dalam semua aktivitas organisasi. Untuk itu, sumber daya manusia perlu direncanakan, dirumuskan strategi-strategi yang relevan dengan tujuan yang telah ditetapkan, serta konsisten dalam mengimplementasikannya secara kontinyu sehingga dapat meningkatnya kinerja (*performance*) organisasi dimana sumber daya manusia tersebut berada. Perencanaan sumber daya manusia strategis perlu dilakukan dengan baik dan benar. Perencanaan strategis berkaitan dengan sumber daya manusia (SDM) yang dimaksudkan adalah perencanaan SDM yang harus memerhatikan faktor lain selain SDM (*human*) misalnya faktor keuangan (*finance*), sehingga dapat bersinergi dalam mencapai tujuan organisasi. Apabila pengelolaan sumber daya manusia dilaksanakan secara profesional, diharapkan sumber daya manusia dapat bekerja secara produktif. Pengelolaan tersebut dimulai sejak perekrutan, seleksi, pengklasifikasian, penempatan sesuai dengan kemampuan, pelatihan (*training*) dan pengembangan karier serta pemberhentian. Kualitas sumber daya manusia harus ditingkatkan yang diawali dengan perencanaan SDM yang baik dan benar. Satu hal yang perlu kita ketahui bersama bahwa penegelolaan atau perencanaan sumber daya manusia (*planning human*

resource management) tidak semudah yang kita bayangkan, tetapi hal ini merupakan pekerjaan yang sulit dan membutuhkan berbagai sumber daya.

Perusahaan juga harus menjalankan fungsi sosial secara internal dan eksternal untuk menjamin kesejahteraan para anggotanya juga berdampak pada kelangsungan hidup perusahaan. Untuk dapat bersaing dengan industri yang sejenis lainnya, perusahaan harus mempunyai keunggulan kompetitif yang sangat sulit ditiru, yang hanya akan diperoleh dari pegawai yang produktif, inovatif, kreatif selalu bersemangat dan loyal. Pegawai yang memenuhi kriteria seperti itu hanya akan dimiliki melalui penerapan konsep dan teknik manajemen sumber daya manusia yang tepat dengan semangat kerja yang tinggi serta pemimpin yang efektif dan lingkungan kerja yang mendukung.

Instansi pajak merupakan salah satu organisasi sektor publik yang memiliki peran penting di setiap negara termasuk di negara Indonesia. Pajak mempunyai peranan yang sangat penting untuk kehidupan bernegara, karena pajak merupakan sumber pendapatan negara dan pajak akan digunakan dalam pembiayaan APBN. Pajak menurut Pasal 1 UU No.28 Tahun 2007 tentang Ketentuan umum dan tata cara perpajakan adalah "kontribusi wajib kepada negara yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang, dengan tidak mendapat timbal balik secara langsung dan digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat". Belakangan ini, perpajakan di Indonesia sering disorot karena prestasinya yang kurang maksimal dalam pemungutan pajak terhadap wajib pajak serta banyaknya kecurangan yang dilakukan oleh pegawai pajak dalam memanipulasi penerimaan

pajak. Hal tersebut mengakibatkan target penerimaan pajak negara tidak pernah tercapai maksimal.

Jumlah pegawai (tenaga kerja) yang melimpah, mengharuskan sebuah organisasi untuk berpikir mengenai bagaimana memanfaatkan dan mengoptimalkan kinerja pegawai. Hal ini disebabkan karena pegawai merupakan salah satu aset penting yang dibutuhkan oleh organisasi untuk melakukan proses produksi. Persoalan yang kemudian muncul adalah bagaimana menghasilkan pegawai yang memiliki kinerja yang optimal. Kinerja pegawai yang optimal merupakan salah satu sasaran organisasi untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi (Ojo, 2009). Kinerja pegawai adalah tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja pegawai secara umum dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan eksternal (Ismail, 2006). Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri pegawai, yang meliputi kepuasan kerja dan stress kerja. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar diri pegawai, yaitu budaya organisasi. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai diantaranya budaya organisasi, stress kerja dan kepuasan kerja.

Marcoulides dan Heck dalam Brahmasari (2004:16) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan. Setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berfungsi untuk membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal ini berarti budaya organisasi yang

tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Selain itu, tekanan utama dalam perubahan dan pengembangan budaya organisasi adalah mencoba untuk mengubah nilai, sikap dan perilaku dari anggota organisasi secara keseluruhan.

Robbins (2006: 296) hampir tidak ada keraguan bahwa budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap sikap pegawai. Maka untuk mencapai profesional kerja, manajemen puncak dan divisi sumber daya manusia bisa menciptakan budaya kerja organisasi yang berkualitas. Budaya organisasi dengan penerapan sistem manajemen yang baik adalah cara yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah direncanakan. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi, di mana nilai-nilai tersebut digunakan untuk mengarahkan perilaku anggota-anggota organisasi (Soedjono, 2005). Perilaku pegawai tersebut dipengaruhi oleh lingkungan tempat mereka bekerja yang dibentuk melalui budaya organisasi, di mana keberadaan budaya dalam suatu organisasi diharapkan akan meningkatkan kinerja pegawai. Fey dan Denison (2000) dimana dalam penelitiannya menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Namun ada juga penelitian tentang variabel budaya organisasi berpengaruh secara tidak signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Hal ini dapat diartikan bahwa budaya organisasi yang kondusif yang diterapkan belum tentu dapat meningkatkan kinerja pegawainya (Dewi Lina, 2014).

Stres kerja merupakan aspek yang penting bagi perusahaan terutama keterkaitannya dengan kinerja pegawai. Perusahaan harus memiliki kinerja, kinerja yang baik/tinggi dapat membantu perusahaan memperoleh keuntungan. Sebaliknya, bila kinerja menurun dapat merugikan perusahaan (Rose, 2009). Oleh karenanya kinerja pegawai perlu memperoleh perhatian antara lain dengan jalan melaksanakan kajian berkaitan dengan variabel stres kerja. Menurut Yiing (2009) Dalam jangka pendek, stres yang dibiarkan begitu saja tanpa penanganan yang serius dari pihak perusahaan membuat pegawai menjadi tertekan, tidak termotivasi, dan frustrasi menyebabkan pegawai bekerja tidak optimal sehingga kinerjanya pun akan terganggu. Soesmalijah Soewondo (2003:19) menyatakan bahwa stres kerja adalah suatu kondisi dimana terdapat satu atau beberapa faktor di tempat kerja yang berinteraksi dengan pekerja sehingga mengganggu kondisi fisiologis, dan perilaku. Stres kerja akan muncul bila terdapat kesenjangan antara kemampuan individu dengan tuntutan-tuntutan dari pekerjaannya. Stres merupakan kesenjangan antara kebutuhan individu dengan pemenuhannya dari lingkungan. Dalam jangka panjang, pegawai tidak dapat menahan stres kerja maka pegawai tidak mampu lagi bekerja diperusahaan. Pada tahap yang semakin parah, stres bisa membuat pegawai menjadi sakit atau bahkan akan mengundurkan diri (*turnover*).

Sasono (2004:5) mengungkapkan bahwa stres mempunyai dampak positif dan negatif. Dampak positif stres pada tingkat rendah sampai pada tingkat moderat bersifat fungsional dalam arti berperan sebagai pendorong peningkatan kinerja pegawai. Sedangkan pada dampak negatif stres tingkat yang tinggi adalah

penurunan pada kinerja pegawai yang drastis. Ketika seorang karyawan maupun manajer mampu mengelola stresnya dengan baik, maka konsekuensinya adalah fungsional (positif), sebaliknya jika mengabaikan stres yang muncul, konsekuensinya adalah negatif terhadap individu maupun organisasi. Jadi, stres tidak hanya berdampak negatif, tetapi juga berdampak positif pada seseorang. Hal tersebut sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Hans Selye dalam Luthan (2008:247) mengemukakan bahwa stres bukanlah sekedar ketegangan syaraf, stres dapat memiliki konsekuensi yang positif, stres bukanlah sesuatu yang harus dihindari, dan tidak adanya stres sama sekali adalah kematian.

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya (Handoko, dalam Widodo, 2006). Apabila persepsi pegawai terhadap budaya dalam suatu organisasi baik, maka pegawai akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, apabila persepsi pegawai terhadap budaya dalam suatu organisasi tidak baik, maka pegawai cenderung tidak puas terhadap pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2008). Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya dan menganggap pekerjaannya sebagai sesuatu yang menyenangkan akan cenderung memiliki kinerja yang baik. Penelitian yang dilakukan oleh Abdulloh (2006) berkesimpulan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Oleh sebab itu, apabila seorang individu memiliki kepuasan kerja yang tinggi, maka akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula.

Landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori kinerja dan teori atribusi atau *expectancy theory*. Teori tentang kinerja (*job performance*) dalam hal ini adalah teori psikologi tentang proses tingkah laku kerja seseorang sehingga menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya. As'ad dalam Harsuko (2011) mengatakan bahwa perbedaan kinerja antara orang yang satu dengan lainnya dalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Disamping itu, orang yang sama dapat menghasilkan kinerja yang berbeda di dalam situasi yang berbeda pula. Semuanya ini menerangkan bahwa kinerja itu pada garis besarnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor-faktor individu dan faktor-faktor situasi.

Atribusi adalah sebuah teori yang membahas tentang upaya-upaya yang dilakukan untuk memahami penyebab-penyebab perilaku kita dan orang lain. Fritz Heider (1958) pencetus teori atribusi, teori atribusi merupakan teori yang menjelaskan tentang perilaku seseorang. Teori ini mengacu pada bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau diri sendiri (Luthans dalam Menezes, 2008), yang ditentukan apakah dari internal atau eksternal. Mengamati perilaku seseorang, dilihat dari apakah itu ditimbulkan secara internal (misal kemampuan, pengetahuan atau usaha) atau eksternal (misal keberuntungan, kesempatan dan lingkungan). Perilaku yang disebabkan secara internal adalah perilaku yang diyakini berada dibawah kendali pribadi dari diri individu yang bersangkutan. Perilaku secara eksternal dilihat sebagai hasil dari sebab – sebab luar yaitu terpaksa berperilaku karena situasi (Robbins, 1996).

Teori tentang kinerja (*job performance*) dalam hal ini adalah teori psikologi tentang proses tingkah laku kerja seseorang sehingga menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya. Kinerja pegawai pada garis besarnya dipengaruhi oleh faktor individu dan faktor situasi. Faktor situasi dalam teori kinerja adalah budaya organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik (Robbins, 1996). Perubahan budaya dapat dilakukan dengan menjadikan perilaku manajemen sebagai mode, menciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan dan keyakinan sesuai dengan budaya yang diinginkan, menyeleksi, mempromosikan dan mendukung pegawai, menentukan kembali proses sosialisasi untuk nilai-nilai yang baru, mengubah system penghargaan dengan nilai-nilai baru, menggantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan formal atau tertulis, mengacak sub-budaya melalui rotasi jabatan dan meningkatkan kerjasama kelompok.

Penelitian terdahulu yang menguji pengaruh antara budaya terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh Fey dan Denison (2000) dimana dalam penelitiannya menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Kirk L. Rogga (2001) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Chatman Jennifer dan Bersade (1997) hasil temuan berkaitan dengan budaya organisasi adalah budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para pegawai dan budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi karena

memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi. Hasil penelitian Soedjono (2005) budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

H₁: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Teori tentang kinerja (*job performance*) dalam hal ini adalah teori psikologi tentang proses tingkah laku kerja seseorang sehingga menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya. Kinerja pegawai pada garis besarnya dipengaruhi oleh faktor individu dan faktor situasi. Faktor individu dalam teori kinerja adalah stres kerja. Stres kerja sangat membantu tapi dapat berperan salah atau merusak kinerja. Secara sederhana hal ini berarti bahwa stres mempunyai potensi untuk mendorong atau mengganggu pelaksanaan kerja, bila tidak ada stres tantangan kerja juga tidak ada dan kinerja cenderung rendah. Stres Kerja berperan sebagai faktor internal dalam teori kinerja yang stres kerja mampu mempengaruhi hasil yang menjadi tujuan dari pekerjaan pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Denpasar Timur.

Stres yang tidak teratasi pasti berpengaruh terhadap kinerja. Pada tingkat tertentu stres itu perlu, apabila tidak ada stres dalam pekerjaan, para karyawan tidak akan merasa ditantang dengan akibat bahwa kinerja akan menjadi rendah. Sebaliknya dengan adanya stres, pegawai merasa perlu mengerahkan segala kemampuan untuk berprestasi tinggi dan dengan demikian dapat menyelesaikan tugas dengan baik (Herbert dan Carsten, 2005). Bagi seorang pimpinan, tekanan yang diberikan kepada seorang pegawai haruslah dikaitkan dengan apakah stres

yang ditimbulkan oleh tekanan-tekanan tersebut masih dalam keadaan wajar. Hasil penelitian Stephen P. Robbins (2003) stress kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

H₂: Stres Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Teori tentang kinerja (*job performance*) dalam hal ini adalah teori psikologi tentang proses tingkah laku kerja seseorang sehingga menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya. Kinerja pegawai pada garis besarnya dipengaruhi oleh faktor individu dan faktor situasi. Faktor individu dalam teori kinerja adalah kepuasan kerja. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja pegawai kepuasan kerja dalam hal apapun sangat penting karena kecenderungan untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam perusahaan tidak akan dapat tercapai tanpa adanya kepuasan kerja pegawai (Gunlu, 2010). Dimana pihak perusahaan memang harus selalu memperhatikan kepuasan kerja pegawainya karena kalau pegawainya merasa puas maka yang akan merasa untung adalah perusahaannya itu sendiri. Selain itu pegawai yang merasa puas dalam bekerja senantiasa akan selalu bersikap positif dan selalu mempunyai kreativitas yang tinggi (Chang, 2007).

Kepuasan kerja yang diterima dan dirasakan oleh seseorang pegawai akan berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dari pekerjaannya. Dengan diperolehnya kepuasan kerja oleh pegawai baik itu dengan pemberian gaji yang sesuai, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya, dan hubungan dengan atasan terjalin dengan baik, hal ini akan meningkatkan kinerja para

pegawainya, sehingga kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai (Luthans, 2006:243).

H₃: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian dengan metode kuantitatif yang berbentuk asosiatif. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, stres kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Lokasi penelitian bertempat di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Denpasar Timur yang beralamat di Jalan Kapten Tantular No. 4 GKN II, Renon, Denpasar. Adapun objek yang diteliti pada penelitian ini adalah kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Denpasar Timur.

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel terikat dan variabel bebas. Variabel dependen atau variabel terikat merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi akibat dari adanya variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai (Y). Mangkunegara dalam Anwaruddin (2006), dalam lingkup kepegawaian, istilah kinerja, yang berasal dari kata *job performance* atau *actual performance*, diartikan sebagai hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang berhasil dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Variabel ini diukur dengan skala *Likert*. Indikator-indikator dari kinerja pegawai Mangkunegara dalam Anwaruddin (2006) sebagai berikut; 1)

kualitas kerja, 2) kuantitas kerja, 3) pengetahuan, 4) penyesuaian pekerjaan, 5) keandalan dalam tugas, 6) hubungan kerja dan 7) keselamatan kerja.

Variabel independen atau variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah budaya organisasi (X1). Budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah tersebut (Schein dalam Tika, 2006:2). Variabel ini diukur dengan skala *Likert*. Indikator-indikator dari budaya organisasi (Schein dalam Tika, 2006:2) sebagai berikut; 1) inisiatif individual, 2) pengarahan, 3) integrasi, 4) dukungan manajemen, 5) control, 6) sistem imbalan, 7) pola komunikasi, 8) profesional, 9) netral.

Variabel independen kedua dalam penelitian ini adalah stres kerja (X2). Stephen P. Robbins (2003) stres adalah kondisi dinamik yang di dalamnya seorang individu dikonfrontasikan dengan suatu peluang, kendala atau tuntutan yang dikaitkan dengan apa yang diinginkan dan hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti dan penting. Variabel ini diukur dengan skala *Likert*. Indikator-indikator dari stres kerja Stephen P. Robbins (2003) sebagai berikut; 1) beban kerja yang berlebihan, 2) frustrasi, 3) tekanan dan desakan waktu, 4) konflik antar pribadi dan kelompok, 5) kualitas supervise yang jelek, 6) kekuatan financial, 7)

masalah dengan anak, 8) masalah perkawinan, 9) masalah pribadi, 10) perubahan di tempat tinggal, 11) masalah fisik.

Variabel independen ketiga dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (X3). Kepuasan kerja karyawan adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2001:148). Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaannya bermacam-macam. Variabel ini diukur dengan skala *Likert*. Indikator-indikator dari kepuasan kerja (Robbins, 2001:148) sebagai berikut: 1) pengawasan, 2) rekan kerja, 3) upah, 4) promosi, 5) pekerjaan itu sendiri.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah pertanyaan-pertanyaan dalam kuisisioner, sejarah berdirinya Kantor Pelayanan Pajak Pratama Denpasar Timur. Data kuantitatif yang digunakan yaitu jawaban dari pertanyaan-pertanyaan kuisisioner yang dikuantitatifkan, yaitu data kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Denpasar Timur.

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya dan tanpa perantara. Data primer dalam penelitian ini adalah data yang didapat dari penyebaran kuisisioner kepada pegawai pajak Kantor Pelayanan Pajak Pratama Denpasar Timur. Data sekunder adalah data yang diperoleh tidak secara langsung atau melalui sumber-sumber yang sudah ada. Data sekunder dalam penelitian ini adalah data kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Denpasar Timur.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013:115). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Denpasar Timur sejumlah 200 orang pegawai. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2013:116). Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode atau teknik *simple random sampling* (teknik sampel sederhana), dimana jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan rumus dari (Taro Yamane dalam Riduan dan Akdon, 2006:249) yaitu:

$$n = N : ((N \times d^2) + 1) \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

N= jumlah populasi,

d²= tingkat presisi atau akurasi yang ditetapkan (5% = 0,05)

Perhitungan sampel

$$n = 85 : ((85 \times (0,05)^2) + 1)$$

$$n = 70,83$$

$$n = 70 \text{ (dibulatkan)}$$

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan kuisisioner yaitu teknik pengumpulan data dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan maupun pernyataan tertulis kepada responden (Sugiyono, 2013:199). Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi liner berganda, yaitu untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, stres kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Denpasar Timur. Selain itu, penelitian ini juga

disertai dengan uji statistic deskriptif, uji asumsi klasik, uji koefisien determinasi, uji signifikan F dan uji parsial (uji t).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Informasi mengenai karakteristik variabel penelitian, antara lain nilai minimum, maksimum, *mean* (rata-rata) dan standar deviasi disajikan dengan menggunakan statistik deskriptif. Statistik deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran dan informasi tentang karakteristik masing-masing variabel penelitian.

Tabel 1.
Hasil Uji Statistik Deskriptif

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	70	20,00	77,26	62,6459	16,92267
X2	70	22,00	87,78	67,6296	19,51450
X3	70	13,00	48,94	39,1547	11,58492
Y	70	18,00	68,33	56,1794	15,92140

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 1 diperoleh nilai terendah (*minimum*) dari jumlah skor jawaban responden untuk variabel budaya organisasi (X_1) sebesar 20,00 dan nilai tertinggi (*maximum*) sebesar 77,26. Nilai tengah (*mean*) dari jumlah skor jawaban responden untuk variabel budaya organisasi sebesar 62,6459, berarti jika jumlah skor jawaban responden lebih besar dari 62,6459 maka termasuk pada responden yang memiliki budaya organisasi tinggi, dan sebaliknya. Nilai deviasi standar dari variabel budaya organisasi adalah sebesar 16,92267 hal ini menunjukkan bahwa sebaran data condong ke kanan tetapi masih dalam batas normal.

Nilai terendah dari jumlah skor jawaban responden untuk variabel stres kerja sebesar 22,00 dan nilai tertinggi sebesar 87,78. Nilai tengah (*mean*) dari jumlah skor jawaban responden untuk variabel stres kerja adalah sebesar 67,6296, hal ini berarti jika jumlah skor jawaban responden lebih besar dari 67,6296 maka

termasuk pada responden yang memiliki stres kerja tinggi, dan sebaliknya. Nilai deviasi standar dari variabel stres kerja adalah sebesar 19,51450 hal ini menunjukkan bahwa sebaran data condong ke kanan tetapi masih dalam batas normal.

Nilai terendah dari jumlah skor jawaban responden untuk variabel kepuasan kerja sebesar 13,00 dan nilai tertinggi sebesar 48,94. Nilai tengah (*mean*) dari jumlah skor jawaban responden untuk variabel kepuasan kerja spiritual sebesar 39,1547, ini berarti jika jumlah skor jawaban responden lebih besar dari 39,1547 maka termasuk pada responden yang memiliki kepuasan kerja tinggi dan sebaliknya. Nilai deviasi standar dari variabel kepuasan kerja adalah sebesar 11,58492 hal ini menunjukkan bahwa sebaran data condong ke kanan tetapi masih dalam batas normal.

Nilai terendah dari jumlah skor jawaban responden untuk variabel kinerja pegawai sebesar 18,00 dan nilai tertinggi sebesar 68,33. Nilai tengah (*mean*) dari jumlah skor jawaban responden untuk variabel kinerja pegawai sebesar 56,1794, hal ini berarti jika jumlah skor jawaban responden lebih besar dari 56,1794 maka termasuk pada responden yang memiliki kinerja pegawai tinggi dan sebaliknya. Nilai deviasi standar dari variabel kinerja pegawai adalah sebesar 15,92140 hal ini menunjukkan bahwa sebaran data condong ke kanan tetapi masih dalam batas normal. Berdasarkan Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian memiliki nilai $r > 0,3$ sehingga disimpulkan bahwa instrument penelitian dinyatakan valid untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data penelitian.

Tabel 2.
Hasil Uji Validitas Instrumen

Variabel Penelitian	Indikator	Pearson Correlation	Keterangan
Kinerja Pegawai(Y)	Y ₁ -Y ₁₈	0,689– 0,930	Valid
Budaya Organisasi (X1)	X _{1.1} -X _{1.20}	0,451– 0,931	Valid
Stres Kerja (X2)	X _{2.1} -X _{2.22}	0,824 – 0,982	Valid
Kepuasan Kerja (X3)	X _{3.1} -X _{3.13}	0,711– 0,980	Valid

Sumber: Data diolah, 2016

Pengujian reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu pengukuran dapat memberikan hasil yang konsisten bila dilakukan pengukuran kembali dengan gejala yang sama. Instrumen yang digunakan disebut reliabel jika koefisien *Cronbach's Alpha* > 0,60.

Tabel 3.
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Budaya Organisasi (X ₁)	0,979	Reliabel
Stres Kerja (X ₂)	0,993	Reliabel
Kepuasan Kerja (X ₃)	0,980	Reliabel
Kinerja Pegawai(Y)	0,985	Reliabel

Sumber : Data diolah, 2016

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang disajikan dalam Tabel 3, dapat disimpulkan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini reliabel yang dapat dilihat dari nilai *Cronbach's Alpha* pada masing-masing variabel lebih besar dari 0,60, sehingga layak digunakan untuk menjadi alat ukur instrumen kuesioner dalam penelitian ini.

Sebelum dilakukan analisis regresi linier berganda, maka dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji heteroskedastisitas dan uji autokorelasi. Model regresi yang baik adalah model regresi yang terbebas dalam masalah heteroskedastisitas, autokorelasi serta masalah normalitas data. Menurut Ghozali (2007), uji normalitas ini bertujuan untuk menguji apakah dalam residual dari model regresi yang dibuat berdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang

baik adalah model yang memiliki distribusi residual yang normal atau mendekati normal. Uji yang dapat digunakan adalah uji *Kolmogorov-Smirnov* (K-S). Data dikatakan berdistribusi normal jika taraf signifikansi lebih besar dari 0,05.

Tabel 3.
Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas		Uji Kolmogorov-Smirnov	
	N		70
	Kolmogorov-Smirnov Z		0,075
	<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		0,200
Uji Multikolinearitas		Uji Statistik	
	Variabel	Tolerance	VIF
	X1	0,543	1,841
	X2	0,544	1,838
	X3	0,574	1,741
Uji Heteroskedastisitas		Uji Glejser	
	Variabel	Sig.	
	X1	0,171	
	X2	0,556	
	X3	0,945	

Sumber: Data diolah, 2016

Hasil uji normalitas pada Tabel 3 menunjukkan nilai signifikan sebesar *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar $0,200 > 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang berdistribusi normal. Uji asumsi yang selanjutnya yang harus dipenuhi adalah uji multikolinearitas. Hasil uji multikolonieritas pada Tabel 3, menunjukkan variabel bebas dalam model regresi tidak saling berkorelasi. Nilai *tolerance* dari masing-masing variabel lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF diperoleh lebih kecil dari 10. Hal ini menunjukkan tidak adanya korelasi antara sesama variabel bebas dalam model regresi sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas. Uji asumsi ketiga yang harus dipenuhi adalah uji heterokedastisitas. Uji heteroskedastisitas ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan

ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang tidak mengandung gejala heterokedastisitas atau mempunyai varian yang homogen. Uji yang digunakan adalah uji *Glejser*. Hasil uji heteroskedastisitas pada Tabel 3 menunjukkan bahwa keseluruhan variabel memiliki nilai signifikansi melebihi 0,05 sehingga data penelitian dapat disimpulkan terbebas dari heteroskedastisitas. Oleh karena model telah memiliki data yang terdistribusi normal, bebas dari gejala autokorelasi dan heterokedastisitas maka analisis berikutnya dapat dilanjutkan.

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, stress kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Sebagai dasar perhitungannya digunakan model persamaan linear berganda sebagai berikut.

Tabel 4.
Hasil Uji regresi Linear Berganda

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-4,886	3,040		-1,608	0,113
Budaya Organisasi (X1)	0,397	0,057	0,422	6,916	0,000
Stress Kerja (X2)	0,242	0,050	0,297	4,873	0,000
Kepuasan Kerja (X3)	0,505	0,082	0,368	6,196	0,000
R ^{square} : 0,866					
F _{hitung} : 142,722					
Sig. F _{hitung} : 0,000					

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 4, model regresi yang digunakan adalah:

$$Y = -4,886 + 0,397 X_1 + 0,242 X_2 + 0,505 X_3 + \varepsilon$$

Nilai konstanta (α) sebesar -4,886 memiliki arti jika variabel budaya organisasi (X1) stress kerja (X2) dan kepuasan kerja (X3) dinyatakan konstan, maka kinerja pegawai (Y) cenderung meningkat sebesar -4,886 satuan. Nilai

koefisien β_1 pada variabel budaya organisasi sebesar 0,397. Koefisien regresi yang bernilai positif memiliki arti jika variabel lainnya konstan sementara budaya organisasi (X_1) naik sebesar satu satuan, maka kinerja pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,397 satuan. Nilai koefisien β_2 pada variabel stres kerja sebesar 0,242. Koefisien regresi yang bernilai positif memiliki arti jika variabel lainnya konstan sementara variabel stres kerja (X_2) naik sebesar satu satuan, maka kinerja pegawai (Y) akan akan meningkat sebesar 0,242 satuan. Nilai koefisien β_3 pada variabel kepuasan kerja sebesar 0,505. Koefisien regresi yang bernilai positif memiliki arti jika variabel lainnya konstan sementara variabel kepuasan kerja (X_3) naik sebesar satu satuan, maka kinerja pegawai (Y) akan akan meningkat sebesar 0,505 satuan.

Pengujian selanjutnya adalah uji koefisien determinasi. Uji koefisien determinasi ($Adj R^2$) digunakan untuk mengukur seberapa besar variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independennya. Berdasarkan Tabel 4 besarnya nilai dari *adjusted* R^2 adalah 0,860 atau 86 persen, ini artinya sebesar 86 persen variasi kinerja pegawai dipengaruhi oleh model yang dibentuk oleh budaya organisasi (X_1), stres kerja (X_2), dan kepuasan kerja (X_3), sedangkan sisanya sebesar 14 persen dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Uji kesesuaian model (Uji F) dimaksudkan untuk mengetahui apakah model yang digunakan dalam penelitian ini layak untuk digunakan atau tidak sebagai alat analisis untuk menguji pengaruh variabel bebas pada variabel terikatnya. Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4 menunjukkan kecerdasan

spiritual secara signifikan memoderasi pengaruh budaya organisasi, stress kerja dan kepuasan kerja pada kinerja pegawai, dimana signifikansi F sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,005, sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini dikatakan layak untuk diteliti dan pembuktian hipotesis dapat dilanjutkan.

Pengujian selanjutnya adalah uji statistik t yang dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh suatu variabel independen dan variabel moderasi secara individu dalam menerangkan variasi variabel dependen. Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai probabilitas signifikansi t yang dibandingkan dengan batas signifikansi yang ditetapkan yaitu 0,05 (Ghozali, 2011:98), jika nilai probabilitas signifikan $\leq 0,05$ maka secara parsial terdapat pengaruh signifikan variabel bebas terhadap variabel terikat, jika nilai probabilitas signifikan $> 0,05$ maka secara parsial tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Hasil analisis pada Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai $\beta_1 = 0,397$ dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 yang mana nilai signifikansi lebih kecil dari taraf nyata dalam penelitian ini, yaitu 0,05. Artinya bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, maka hipotesis pertama (H_1) dapat diterima. Kondisi ini menggambarkan bahwa budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para pegawai dan budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal. Chatman Jennifer dan Bersade (1997) telah memberikan beberapa bukti budaya organisasi berhubungan dengan peningkatan

kinerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian milik Kirk L. Rogga (2001), Soedjono (2005), Fey dan Denison (2000), Brahmasari (2008), Koesmono (2005), menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun, tidak konsisten dengan penelitian Lina (2014), Syauta, dkk. (2012), dan Komara (2007) menyatakan budaya organisasi secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil analisis pada Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai $\beta_2 = 0,242$ dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari taraf nyata dalam penelitian ini. Artinya variabel stress kerja berpengaruh positif pada kinerja pegawai, maka hipotesis kedua (H_2) dapat diterima. Kondisi ini menggambarkan bahwa stres dapat memiliki konsekuensi yang positif, stres bukanlah sesuatu yang harus dihindari. Pada tingkat tertentu stres itu perlu, apabila tidak ada stres dalam pekerjaan, para karyawan tidak akan merasa ditantang dengan akibat bahwa kinerja akan menjadi rendah. Stres, pegawai akan mengerahkan segala kemampuan untuk berprestasi tinggi dan dengan demikian dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Bagi seorang pimpinan, tekanan-tekanan yang diberikan kepada seorang pegawai haruslah dikaitkan dengan apakah stres yang ditimbulkan oleh tekanan-tekanan tersebut masih dalam keadaan wajar. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Robbins (2003) Luthan (2008) memperoleh hasil bahwa stres kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Nurhendar (2007) memperoleh hasil bahwa stress kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil analisis pada Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai $\beta_3 = 0,505$ dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 yang mana nilai signifikansi lebih kecil dari taraf nyata dalam penelitian ini, yaitu 0,05. Artinya bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, maka hipotesis pertama (H_3) dapat diterima. Kondisi ini menggambarkan bahwa kepuasan kerja yang diterima dan dirasakan oleh seseorang pegawai akan berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dari pekerjaannya. Kepuasan kerja oleh pegawai baik itu dengan pemberian gaji yang sesuai, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya, dan hubungan dengan atasan terjalin dengan baik, hal ini akan meningkatkan kinerja para pegawainya, sehingga kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Akehurst (2009) memperoleh hasil bahwa budaya organisasi berhubungan dengan peningkatan kinerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian milik Luthans, (2006), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

SIMPULAN DAN SARAN

Hasil dari analisis dan uraian pada bab-bab sebelumnya, maka dapat diperoleh simpulan bahwa budaya organisasi, stress kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif pada kinerja pegawai. Hal ini bermakna bahwa seorang yang memiliki pemahaman tentang budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi dalam meningkatkan kinerja. Adanya stress kerja menyebabkan pegawai merasa perlu mengerahkan segala kemampuan untuk berprestasi tinggi

dan dapat menyelesaikan tugas dengan baik, sehingga akan meningkatkan kinerjanya. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai baik itu dengan pemberian gaji yang sesuai, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya, dan hubungan dengan atasan terjalin dengan baik, hal ini akan meningkatkan kinerja para pegawainya.

Saran yang dapat diberikan berdasarkan simpulan yang telah disampaikan adalah bagi pengelola KPP disarankan agar mengefektifkan pelaksanaan, mendukung serta memerhatikan tingkat stres, kepuasan kerja dan pemahaman budaya organisasi dalam peningkatan kinerja pegawai dan semua variabel bebas dalam penelitian ini disamping variabel-variabel lainnya yang berkontribusi meningkatkan kinerja pegawai.

REFERENSI

- Abdullah (2006). Pengaruh Budaya Organisasi Locus of control dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat. *Tesis*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Akehurst, Gary, Comeche, Manuel, Jose, and Galindo, Angel, Miguel, 2009. Job Satisfaction and Commitment in the Entrepreneurial SME. *Journal of Business Economic*, Vol. 31. h: 89-120.
- Anwaruddin, Awang. 2006. Pengembangan Model Penilaian Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 3(4), h: 268-279.
- Brahmasari Ida Ayu, 2004. Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok Penerbitan Pers Jawa Pos, *Disertasi*. Universitas Airlangga, Surabaya.
- Chang, Su-Chao dan Ming-Shing Lee. 2007. A Study on Relationship among leadership, Organizational Culture, the Operation of Learning Organization, and Employees Job Satisfaction. *Journal of Economic dan Business*, 14(2), pp: 155-185.
- Chatman, Jennifer and Bersade, 1997. Employee Satisfaction, Factor Associated With Company Performance. *Journal Of Applied Psychology*, 2(5), pp: 29 – 42.

- Crossman, Alf dan Bassem Abou-Zaki. 2003. Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4): 368-376.
- Fey, C. F. and Denison, D. N. 2000. Organization Culture and Effectiveness: The Case Of Foreign Firms in Rusia and Sweden. *Working Paper Servicess in Business Administration*. No. 4.
- George, J.M., dan Jones, G.R. 2008. *Understanding and managing Organizational Behavior (Fifth Edition)*. Upper Saddle River: New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- Ghazzawi, Issam, 2008. *Job Satisfaction Antecedents and Consequences: A New Copceptual Framework and Research Agenda*. The Business Review, Cambridge.
- Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi ke 4. Semarang: BP Undip.
- Gunlu, Ebru, Mehmet Aksarayli, dan Nilüfer Şahin Percin. 2010. Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5): 693-717.
- Herbert M. And Carsten. W. 2005. The Virtue And Vice of Workplace Conflict: Counterpoint Food For (Pessimistic) Thought. *Journal of Organizational Behavior*, hal 5-18.
- Ismail, Azman & Joon, Chong Siaw. 2006.Effect Of Distributive Justice On The Relationship Between The Forms Of Benefit Program And Job Commitment. *Journal: JSB*, 11(3), pp: 189 – 202.
- Jones, P dan J.Bates. 1990. *Public Sector Auditing: Practical Techniques For An Integrated Approach*, London: Chapman and Hall
- Kirk L. Rongga. 2001. Human Resources Practices, Organizational Climate and Employee Satisfaction. *Academy of Management Review*. 5(6), pp: 619-644.
- Koesmono H. Teman, 2005. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan KepuasanKerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur, *Disertasi Universitas Airlangga*, Surabaya.

- Lina, Dewi. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Moderating*. Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis 14(1), h: 1-16.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi 10th. Edisi Indonesia*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Luthans Fred, 2008. *Organizational Behavior Eleventh Editions*. New York: Mc Graw Hill Irwin, Companies, Inc.
- Manetje, O. dan N. Martins. 2009. The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment. *Southern African Business Review*, 13(1), pp: 87-111.
- Mas'ud, Fuad. 2002. *Mitos 40 Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Menezes, A.A. 2008. Analisis Dampak Locus of Control terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Auditor Internal. *Thesis*. Program Studi Magister Akuntansi, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
- Nurhendar, Siti. 2007. Pengaruh Stres Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi (Studi Kasus Pada CV. Aneka Ilmu Semarang. *Skripsi*. Semarang.
- Ojo, Olu. 2009 Impact Assessment of Corporate Culture on Employee Job Performance. *Business Intelligence Journal*, 2(2), pp: 388-397.
- Riduwan, & Akdon. 2006. *Rumus dan Data dalam APLIKASI STATISTIKA*. Bandung : Alfabeta.
- Robbin, Stephen. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi-Aplikasi. Jilid 2 Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta : Prenhallindo.
- _____, 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____, 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rose, Raduan Che, Naresh Kumar, dan Ong Gua Pak. 2009. The Effect of Organizational Learning on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Work Performance. *Journal of Applied Business Research*. 25(6), pp: 55-65.
- Samad, Sarminah. 2005. Unraveling the Organizational Commitment and Job Performance Relationship: Exploring the Moderating Effect of Job Satisfaction. *The Business Review*, 4(2), pp: 79-84.

- Soedjono. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Vol 7 No. 1.
- Soesmalijah Soewondo. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tika H. Moh. Pabundu, 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Cetakan Pertama, PT. Bhumi Aksara
- Widodo, Untung, 2006, Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Bawahan (Studi Empiris pada Perguruan Tinggi Swasta di Kota Semarang). *Fokus Ekonomi*, 1(2): 92-108.
- Yiing, Lee Huey dan Kamarul Zaman Bin Ahmad. 2009. The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and between Organizational Commitment and Job Satisfaction, and Performance, *Leadership and Organization Development Journal*, 30(1): 53-86.