

## PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA HARD ROCK HOTEL BALI

Ida Bagus Gede Surya Diputra<sup>1</sup>  
I Gede Riana<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
Email : [gs\\_inferno@yahoo.co.id](mailto:gs_inferno@yahoo.co.id)

### ABSTRAK

Penelitian ini membahas hubungan antara budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan pada Hard Rock Hotel Bali. Tujuan dari penelitian ini adalah 1) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada Hard Rock Hotel Bali 2) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan pada Hard Rock Hotel Bali 3) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan pada Hard Rock Hotel Bali. Responden dalam penelitian ini sebanyak 200 responden karyawan Hard Rock Hotel Bali. Penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan aplikasi *software Analysis Moment of Structure* (AMOS) dan *Special Package for Statistic Science* (SPSS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hard Rock Hotel Bali. 2) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada Hard Rock Hotel Bali. 3) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada Hard Rock Hotel Bali. Implikasi dari penelitian ini adalah untuk dapat meningkatkan budaya organisasi yang ada, sehingga aspek kepuasan kerja karyawan dapat terpenuhi, karena secara umum kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan.

**Kata Kunci** : budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi kerja

### ABSTRACT

This study examines the relationship among organizational culture, job satisfaction and employee motivation at the Hard Rock Hotel Bali. The research objectives are 1) To determine the effect of organizational culture on job satisfaction at the Hard Rock Hotel Bali 2) To determine the effect of job satisfaction on employee motivation at the Hard Rock Hotel Bali 3) To determine the effect of organizational culture on employee motivation at Hard Rock Hotel Bali. Respondents in this study were 200 employees of Hard Rock Hotel Bali. This study used analysis of Structural Equation Modeling (SEM) with the application software Analysis of Moment Structure (AMOS) and the Special Package for Statistics Science (SPSS). The results showed that 1) organizational culture has positive and significant effect on job satisfaction of employees at the Hard Rock Hotel Bali. 2) job satisfaction has positive and significant impact on employee motivation at the Hard Rock Hotel Bali. 3) organizational culture has positive and significant impact on employee motivation at the Hard Rock

Hotel Bali. The implication of this research is to improve the existing organizational culture, so the aspect of job satisfaction can be met, because generally high employee job satisfaction can increase employee motivation.

**Key Word :** organizational culture, job satisfaction and employee motivation

## **PENDAHULUAN**

Lingkungan bisnis dewasa ini yang tumbuh dan berkembang dengan sangat dinamis memerlukan adanya sistem manajemen yang efektif dan efisien artinya dapat dengan mudah berubah atau menyesuaikan diri dan dapat mengakomodasikan setiap perubahan baik yang sedang dan telah terjadi dengan cepat, tepat dan terarah serta biaya yang murah. Dengan demikian, organisasi sudah tidak lagi dipandang sebagai sistem tertutup (*closed-system*) tetapi organisasi merupakan sistem terbuka (*opened-system*) yang harus dapat merespon dan mengakomodasikan berbagai perubahan eksternal dengan cepat.

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional dalam mencapai tujuan perusahaan, baik untuk memperoleh keuntungan maupun untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Berhasil tidaknya suatu perusahaan dalam mempertahankan eksistensinya dimulai dari manusia itu sendiri untuk mempertahankan perusahaan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi secara maksimal. Mengingat demikian pentingnya faktor sumber daya manusia dalam suatu usaha, maka amat perlu bagi seorang pimpinan perusahaan untuk mengoptimalkan tenaga kerja yang dimiliki, agar menghasilkan tenaga kerja yang terampil dan berkualitas sehingga produktivitas perusahaan diharapkan meningkat.

Hard Rock Hotel Bali sebagai salah satu perusahaan swasta yang bergerak pada bisnis jasa khususnya jasa akomodasi perhotelan, terletak di kawasan strategis kawasan Kuta Bali. Dalam hal operasional manajemen, Hard Rock Hotel Bali sangat perlu memperhatikan dan membina motivasi kerja karyawannya. Seiring dengan meningkatnya persaingan yang makin kompetitif antar hotel maka diperlukan adanya sumber daya manusia yakni karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi.

Karena dengan adanya motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan prestasi kerja dan pada akhirnya akan menguntungkan organisasi itu sendiri. Motivasi kerja yang menurun tidak bisa dipungkiri akan berdampak kepada kinerja organisasi yang tidak optimal. Motivasi yang rendah dari karyawan dapat disebabkan oleh rasa ketidakpuasan karyawan. Rasa tidak puas ini dapat ditimbulkan dari perasaan bahwa ada kebutuhan yang belum dipenuhi oleh organisasi sehingga kontribusi pelaksanaan pekerjaan yang diberikan oleh karyawan tersebut belum optimal.

Menurut Fisher (1990) dalam Mahal (2009) , pada dasarnya ada tiga tingkat motivasi: 1) motivasi intrinsik (*the employee's natural interest*), 2) motivasi ekstrinsik (penghargaan di masa depan seperti meningkatkan prospek karyawan) dan 3) kombinasi kepuasan dan penghargaan (sukses dalam tugas). Dalam kombinasi motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik, disanalah motivasi yang sesungguhnya terlahir. Tanpa kepuasan didasari oleh tugas, maka tidak akan ada pondasi untuk membangun motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Gagasannya adalah bahwa jika karyawan melakukan tugas dengan baik, mereka akan dipuji. Hal ini adalah bentuk motivasi, dan bentuk terbaik dari pujian adalah memberi penghargaan kepada mereka langsung dengan poin partisipasi, dan membuat poin partisipasi merupakan bagian penting dari proses motivasi.

Budaya organisasi dipercaya sebagai perekat dalam organisasi yang mengalami perubahan. Membangun budaya organisasi tentu tidak semudah mengucapkannya, harus melalui suatu proses lama dan berkelanjutan. Disebut berkelanjutan karena nilai-nilai dan norma-norma yang terkandung dalam budaya tersebut terus menerus mengalami perubahan dan berkembang sesuai dengan zamannya. Oleh karena itu budaya organisasi perlu dibangun sedemikian rupa agar fleksibel, adaptif dan akomodatif terhadap aneka perubahan sehingga cita-cita organisasi yang memiliki keunggulan bukan sekedar impian. Organisasi dengan budaya tertentu memberikan daya tarik bagi individu dengan karakteristik tertentu untuk bergabung. Budaya organisasi bersifat nonformal atau tidak tertulis namun mempunyai peranan penting

sebagai cara berpikir, menerima keadaan dan merasakan sesuatu dalam perusahaan tersebut.

Beberapa hasil penelitian sebelumnya oleh Harris dan Mossholder (1996), Brahmasari (2004) dan Mahal (2009) menyimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi dan kepuasan kerja. Harris dan Mossholder (1996) mengemukakan bahwa, motivasi dipengaruhi oleh budaya organisasi. Selanjutnya Mahal (2009) juga menyimpulkan bahwa budaya organisasi ditemukan sebagai penentu yang sangat penting untuk meningkatkan tingkat motivasi antara karyawan. Budaya organisasi yang kuat memungkinkan untuk meningkatkan motivasi karyawan. Sebagai hasilnya, hal itu mengarah kepada peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diciptakan oleh pemimpin akan mempengaruhi aplikasi strategis dan kinerja karyawan. Karyawan harus diberikan kesempatan terlibat dalam organisasi. Jika dia berpartisipasi dalam fungsi organisasi, ia akan merasa dirinya sebagai bagian organisasi.

Selain budaya organisasi, motivasi juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Hasil penelitian Emmert dan Taher (1992) dalam Wright (2001) yang menghubungkan secara langsung kepuasan kerja terhadap motivasi kerja menemukan bahwa, kepuasan dengan hubungan sosial di tempat kerja adalah berkaitan dengan laporan karyawan terkait ukuran motivasi kerja intrinsik. Wibowo (2008) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Tietjen & Myers (1998) yang juga menunjukkan adanya hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja karyawan. Dalam penelitian Odom et al. (1990), budaya organisasi juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sikap dan perilaku karyawan ditingkatkan oleh budaya organisasi yang menunjukkan karakteristik inovatif. Di samping itu Odom et al. (1990) menemukan bahwa karyawan yang bekerja dalam sebuah lingkungan suportif lebih terpuaskan dan memiliki tingkat komitmen organisasi yang

lebih besar. Dalam penelitian Chen (2004) juga menyimpulkan bahwa adanya korelasi signifikan secara positif antara kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan budaya organisasi, terdapat korelasi signifikan secara positif antara komitmen organisasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja, namun tidak ada korelasi yang signifikan dengan kinerja pekerjaan dan terdapat korelasi yang signifikan secara positif dengan budaya organisasi dan kepuasan kerja, tetapi tidak ada korelasi yang signifikan dengan kinerja pekerjaan.

Visi Hard Rock Hotel Bali adalah : *Hardrock Hotel will be recognized as the newest, most creative, uniquely satisfying and entertaining guest experience in the industry.* Sebagai pemimpin dalam berinovasi dan berkreativitas, Hardrock Hotel akan dikenal sebagai perusahaan hotel yang paling dinamis dalam abad millennium baru. Dan misi Hardrock Bali Hotel adalah untuk menciptakan pengalaman yang berbeda, berkesan dan menyenangkan dalam semangat *Rock 'n Roll*, dan *Band Member* diberi dorongan dan wewenang, dalam batas-batas profesionalisme untuk membuat semua orang merasa sebagai Bintang.

Sesuai misi Hardrock Hotel, karyawan diberi dorongan dan wewenang untuk bekerja kreatif, inisiatif dan diberikan kebebasan dalam melayani tamu hotel tetapi tetap menjaga kualitas pelayanan. Di samping itu, dalam hal penampilan karyawan, Hard Rock Hotel Bali memberikan kebebasan dalam berpenampilan, misalnya bagi karyawan pria diperbolehkan memiliki rambut panjang sebahu tetapi harus diikat, menggunakan anting-anting dan aksesoris lainnya yang menjadi ciri khas Hardrock Hotel. Hal tersebut berbeda dengan kebanyakan karyawan hotel pada umumnya. Ketika budaya organisasi Hard Rock Hotel Bali yang unik dan memiliki ciri khas tersebut sesuai dengan *passion* para karyawan bekerja disana maka kepuasan kerja akan tercapai dan karyawan lebih termotivasi dalam kerja. Terdapat aspek dalam nilai-nilai budaya perusahaan yang mampu memenuhi harapan karyawan, sehingga para karyawan dan anggota organisasi mendapatkan kepuasan dan motivasi dalam bekerja, aspek tersebut bisa berwujud inovasi dan aspirasi yang dihargai tinggi dalam

budaya perusahaan tersebut, penghargaan akan kesamaan derajat diantara semua karyawan yang dipegang teguh oleh semua anggota perusahaan.

Berdasarkan latar belakang masalah dan kajian teori di atas, maka rumusan hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut.

- H1 : Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H2 : Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja.
- H3 : Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) yang akan membuktikan hubungan kausal antara variabel bebas (*independent variable*) yaitu variabel budaya organisasi dan variabel kepuasan kerja karyawan dengan variabel terikat (*dependent variable*) yaitu motivasi kerja karyawan. Ada tiga variabel yaitu variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja karyawan. Populasi dari penelitian ini merupakan keseluruhan karyawan di Hard Rock Hotel Bali. Responden pada penelitian ini sebanyak 200 orang. Teknik analisis yang dipergunakan untuk menganalisis data adalah SEM (*Structural Equation Modelling*). Pengelolaan data menggunakan bantuan program SPSS *for Windows*.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Uji Validitas dan Uji Reliabilitas**

Tujuan uji validitas untuk menguji seberapa baik instrumen penelitian dan konsep yang seharusnya diukur. Validnya instrumen tersebut bila nilai *pearson correlation* terhadap skor total melewati dari 0,3. Reliabelnya suatu instrumen jika nilai *cronbach's alpha* lebih tinggi dari 0,6 (Ghozali, 2002). Dari hasil uji validitas

menunjukkan bahwa, seluruh instrumen dari ketiga variabel mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dari 0,3 dan dapat disimpulkan bahwa butir instrumen *valid*. Hasil uji reliabilitas dari seluruh instrumen dari ketiga variabel mempunyai nilai yang lebih besar dari 0,6 sehingga dapat dikatakan sudah reliabel pada seluruh butirnya dan dapat digunakan untuk pengukuran dalam rangka pengumpulan data.

### Hasil pengujian model struktural

**Tabel 1 Hasil Uji *Goodness of Fit* Model SEM**

Goodnes of Fit Indeks	Cut – off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
X <sup>2</sup> -Chi Square	Diharapkan kecil	74,567	Baik
Probability	≥ 0,05	0,460	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,006	Baik
GFI	≥ 0,90	0,948	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,927	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1,008	Baik
TLI	≥ 0,95	1,000	Baik
CFI	≥ 0,95	1,000	Baik

Sumber : Data diolah, 2013

Tabel 1 menunjukkan semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan.

**Tabel 2**

**Estimasi Parameter *Regression Weight* Model Struktural**

			Estimate Unstandardized	Estimate Standardized	S.E.	C.R.	P
KK	<---	BO	0.612	0.677	0.064	9.537	0.000
MK	<---	KK	0.480	0.464	0.097	4.972	0.000
MK	<---	BO	0.184	0.196	0.084	2.191	0.028
x1.2	<---	BO	1.153	0.819	0.083	13.820	0.000
x1.1	<---	BO	1.078	0.838	0.075	14.442	0.000
x2.1	<---	KK	1.000	0.887			
x2.2	<---	KK	1.013	0.882	0.056	17.973	0.000
x2.3	<---	KK	1.059	0.897	0.057	18.597	0.000
x2.4	<---	KK	1.011	0.868	0.058	17.388	0.000
x2.5	<---	KK	0.982	0.824	0.062	15.801	0.000
x1.3	<---	BO	0.953	0.880	0.061	15.582	0.000
x1.4	<---	BO	1.000	0.843			

<b>y1.2</b>	<---	MK	1.297	0.967	0.094	13.761	0.000
<b>y1.1</b>	<---	MK	1.000	0.719			
<b>y1.3</b>	<---	MK	1.106	0.791	0.099	11.201	0.000
<b>y1.4</b>	<---	MK	1.296	0.958	0.095	13.632	0.000
<b>y1.5</b>	<---	MK	0.914	0.731	0.089	10.329	0.000

Sumber : Data diolah, 2013

Tabel 2 menunjukkan semua nilai probabilitas untuk masing–masing indikator lebih kecil dari 0,05 dan nilai *estimasi standardized* berada diatas 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan indikator – indikator pembentuk variabel laten/konstruk telah menunjukkan sebagai indikator yang kuat dalam pengukuran variabel laten.

### Hasil pengujian hipotesis

**Tabel 3** Estimasi *Regression Weight* Model Persamaan Struktural Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Hard Rock Hotel Bali

			Estimate Standardized	S.E.	P
<b>Kepuasan Kerja</b>	<---	Budaya Organisasi	0.677	0.064	0,000
<b>Motivasi Kerja</b>	<---	Kepuasan Kerja	0.464	0.097	0.000
<b>Motivasi Kerja</b>	<---	Budaya Organisasi	0.196	0.084	0.028

Sumber : Data diolah, 2013

Berdasarkan output estimasi *Regression Weight* pada Tabel 2 maka dapat dilakukan pengujian hipotesis dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut.

- 1) Hipotesis 1 yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan Hard Rock Hotel Bali dapat diterima dengan nilai *probability* 0,000 ( $< 0,05$ ) dan nilai koefisien 0,677. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggotanya, maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan Hard Rock Hotel Bali.
- 2) Hipotesis 2 yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Hard Rock Hotel Bali dapat



diterima dengan nilai *probability* 0,000 ( $< 0,05$ ) dan nilai koefisien 0,464. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka semakin termotivasi karyawan Hard Rock Hotel Bali dalam bekerja.

- 3) Hipotesis 3 yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Hard Rock Hotel Bali dapat diterima dengan nilai *probability* 0,028 ( $< 0,05$ ) dan nilai koefisien 0,196. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggotanya, maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan Hard Rock Hotel Bali.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, yang berarti bahwa semakin tinggi kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggotanya, maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, yang berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka semakin termotivasi karyawan dalam bekerja. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, yang berarti bahwa semakin tinggi kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggotanya, maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan Hard Rock Hotel Bali.

Dalam hal orientasi hasil kerja yang dari hasil penelitian memiliki nilai yang cukup berpengaruh terhadap budaya organisasi. Hasil ini menunjukkan perlunya upaya perusahaan untuk lebih menekankan hasil kerja yang maksimal sesuai standar perusahaan, walaupun karyawan diberikan inovasi dan kreatifitas dalam bekerja, sehingga hasil kerja yang maksimal nantinya juga akan meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja karyawan. Dan mengenai kepuasan terhadap pengawasan/ supervisi dipersepsikan paling rendah, maka sistem supervisi yang telah ada lebih ditingkatkan

lagi supaya kegiatan supervisi dapat dilakukan secara adil dan dapat memberikan kepuasan terhadap setiap karyawan Hard Rock Hotel Bali. Penelitian selanjutnya diharapkan mampu mengembangkan dan mengukur variabel lain yang mempengaruhi motivasi kerja seperti kepemimpinan dan *job insecurity* dan diharapkan mampu memperbaiki nilai pengujian asumsi SEM yaitu nilai multivariate yang belum terdistribusi normal.

## REFERENSI

- Cardona, Pablo., Lawrence, Barbara S., Espejo, Alvaro. 2003. *Outcome-Based Theory of Work Motivation*. IESE Business School. University of Navarra.
- Chen, Li Yueh. 2004. Examining the Effect of Organizational Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*. 5.1/2.432
- Deci, E.L., R.M. Ryan. 1985. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior (1<sup>st</sup> ed.)*, New York : Plenum Press.
- Emmert, Mark A., Taher, Walied A. 1992. Public Sector Professionals : The Effect of Public Sector Jobs and Motivation, Job Satisfaction and Work Involvement. *American Review of Public Administration*. 22:1: 37-48.
- Ferdinand, Augusty. 2002. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen Aplikasi Model-Model Rumit Dalam Penelitian untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, Hani T. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Handoko, Hani T. 2009. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta.

- Harris, S.G., Mossholder, K.W. 1996. The Affective Implications of Perceived Congruence with Culture Dimensions During Organizational Transformation. *Journal of Management*, 22, 527-547.
- Koesmono, Teman. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol 7 no 2 hal 171-188. Surabaya : Universitas Katholik Widya Mandala.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Andi Offset, Jakarta.
- Mahal, Kaur Prabhjot. 2009. Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation. *Research Scholar and Lecturer*, Rayat Bahra Institute of Engineering and Biotechnology (MBA) India.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Keenam, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Cetakan Pertama, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Marcoulides, George A., Heck, Ronald H. 1993. Organizational Culture and Performance Proposing and Testing a Model. *Organization Science*, Vol. 4, No. 2.209-223
- Mariam, Rani. 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai variabel Intervening Pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero). Tesis. Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Mathis, Robert L., Jackson, John H., 2001. *Human Resource Management (Terjemahan) Buku 1*, Edisi Kesembilan, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Mathis, Robert L., Jackson, John H., 2006. *Human Resources Management*, Edisi ke 10. Salemba Empat, Jakarta.
- Odom, R.Y., Boxx, W.R., Dunn, M.G. 1990. Organizational Culture, Commitment, Satisfaction, and Cohesion. *Public Productivity & Management Review*, 14:2, 157-179.

Ida Bagus Surya Diputra dan I Gede Riana, Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan.....

- Panggabean, Mutiara S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ridwan Engkos dan Achmad Kuncoro. 2007. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Path (Path Analysis)*. Cetakan Pertama. Bandung: Alfabeta
- Rivai, Veithzal. 2001. Beberapa Upaya Untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Profesional Staf ( Survei di Bank Pemerintah Bank Mandiri., Bank BRI, Bank BRI dan Bank BTN tahun 2000). *Jurnal Ekonomi Perusahaan*.
- Rivai, Veithzal. 2003. Bagaimana Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank (Survei di Bank Negara Indonesia dan Bank Mandiri tahun 2001). *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, Volume 10 No 2.
- Robbins, Stephen P., 2006. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*, Edisi Kesepuluh, PT. Macanan Jaya Cemerlang, Jakarta.
- Romilda Rosiana, AR. 2011. *Pengaruh E- Servqual Terhadap Nilai Pelanggan, Kepuasan dan Word of Mouth Communication Anggota Situs Jejaring Sosial Facebook (Studi Kota Denpasar)*, Tesis, Program Magister Manajemen Universitas Udayana, Denpasar.
- Santoso, S. 2007. *Structural Equation Modeling: Konsep dan Aplikasi dengan AMOS*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Schein, E.H. 1991. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publisher.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta : Salemba.
- Siagian, Sondang P. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi VI. Jakarta : Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.
- 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*.
- Stolp, Stephen. 1994. Leadership for School Culture. (<http://www.ed.gov/database/ERIC.Digest/ed.370198.html>)
- Sudrajat, Akhmad. 2008. *Budaya Organisasi di Sekolah*.

- Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Penerbit Alfabeta
- Sulaiman, Wahid. 2002. *Statistik Non- Parametrik Contoh Kasus dan Pemecahannya dengan SPSS*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Tampubolon, Manahan P. 2003. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Tietjen, Mark A., Myers, Robert M., 1998. *Motivation and Job Satisfaction. Management Decisions, 36/4, p. 226-231.*
- Umar, Husein. 2004. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta : Gramedia.
- Wibowo, Triyoga Agung., 2008. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (studi pada kantor unit cabang BRI Pattimura Semarang)*. Tesis Universitas Diponegoro. Semarang.
- Winardi, 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi, Edisi Revisi Cetakan Pertama*. Prenada Media, Jakarta.
- Wright, Bradley E. 2001 . *Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model. Journal of Public Administration Research and Theory: October 2001, 11, 4; ABI/INFORM Research, pg : 559-586.*