

JURNAL BISNIS DAN MANAJEMEN (BISMA)

Jurnal Bisnis dan Manajemen (BISMA) adalah jurnal yang diterbitkan oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya (Unesa) dan diterbitkan 2 (dua) kali dalam setahun. Jurnal ini diharapkan sebagai wahana komunikasi dan media bagi para akademisi dan praktisi dalam menuangkan ide-ide dalam bentuk kajian, pengamatan, pengalaman praktis, dan hasil penelitian empiris di bidang bisnis dan manajemen.

SUSUNAN REDAKSI

Pelindung	: Drs. H. Setijo Budiadi, MM (Dekan FE Unesa)
Penasehat	: Drs. Purwohandoko, MM Drs. Wikono, MM Drs. Kirwani, SE, MM
Pemimpin Umum	: Dra. Jun Surjanti, SE, M.Si
Sekretaris	: Sri Setyo Iriani, SE, M.Si
Pemimpin Redaksi	: Putu Herry Sunarya, SE, MM
Wakil Pemimpin Redaksi	: Dwiarko Nugrohoseno, S.Psi, MM
Bendahara	: Widyastuti, S.Si, M.Si
Redaktur Ahli	: Dr. Dewi Tri Wijayanti, M.Si Dr. Andre Dwijanto Witjaksono, ST, M.Si Dra. Anik Lestari Andjarwati, MM Nadia Asandimitra, SE, MM Musdholifah, SE, M.Si Rikasari, SE, Ak, M.Comm
Mitra Bestari	: Prof. Dr. Djumilah Zein (Unibraw) Prof. Dr. H. Retig Adnyana, M.Si (Unesa) Prof. Dr. Muslich Anshori (Unair) Dr. Rer. pol. Debby Ratna Daniel, Ak (Unair) Dr. Muafi, SE, M.Si (UPN Yogyakarta) Budiono, SE, M.Si (ISEI)
Marketing dan Tata Usaha	: Nindria Untarini, SE, M.Si Yessy Artanti, SE, M.Si

Alamat Redaksi :
JURUSAN MANAJEMEN FE UNESA
Kampus Unesa Ketintang Surabaya, 60231
Telp. (031) 8299945, 8280009 PS. 702 Fax. 8299946
Email : bisma_femanj@yahoo.com

B I S M A
Jurnal Bisnis dan Manajemen
Vol. I, No. 1, Agustus 2008

DAFTAR ISI

1. Pengaruh Etika Bisnis dan Perilaku Etis Manajer Terhadap Tanggung Jawab Perusahaan Pada Lingkungan Sosial
Hj. Anik Lestari Andjarwati & H. Setijo Budiadi **1-13**
2. Pengaruh Motivasi Berprestasi dan Komunikasi Antar Pribadi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan di PT PG Rajawali
Dwiarko Nugrohosuno & Harun Charismaini **14-21**
3. Relevansi Nilai Devidend Yield dan Price Earning Ratio dalam Penilaian Harga Saham Bagi Perusahaan yang Mengalami Pertumbuhan (Studi Pada Perusahaan Manufaktur di BEJ Th 2001-2005)
I Ketut Jati & Ni Luh Supadmi **22-29**
4. Dimensi Kualitas Hubungan dalam Konteks Jasa Salon Rambut
Lerbin R. Aritonang **30-37**
5. Analisis Value Chain Guna Mencapai Strategi Cost Leadership dalam Meningkatkan Efisiensi Biaya (Studi Pada Perusahaan X di Sidoarjo)
Heri Widodo **38-49**
6. Penerapan Korelasi dalam Mengukur Hubungan Antar Costumer Relationship Management dengan Costumer Loyalty
I Putu Artaya & Gede Arimbawa **50-63**
7. Pengaruh Sikap dan Keyakinan Konsumen dalam Keputusan Pembelian Tepung Terigu Merek Gunung Bromo Produk PT. Bogasari Flour Mills Surabaya
I Putu Artaya **64-71**
8. Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Pertamina (Persero) Unit Pengolahan V Balikpapan-Kalimantan Timur
Fariansyah Hassan Basrie **72-83**

PENGARUH PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. PERTAMINA (PERSERO) UNIT PENGOLAHAN V BALIKPAPAN - KALIMANTAN TIMUR

FARIANSYAH HASSAN BASRIE

Abstract

This research aimed to analyze effect of: 1) human resource development, corporate culture, motivation toward employee performance, 2) corporate culture toward human resource development, 3) corporate culture toward motivation, 4) motivation toward human resource development and, 5) human resource development toward motivation in PT Pertamina (Persero) Processing Unit V East Kalimantan.

Furthermore, object of this research was PT Pertamina (Persero) Processing Unit V East Kalimantan. This study using survey method with cross section analysis. Sample using purposive sampling method. Respondance of this research was 16332 fixed, 1599 unfixed employee of PT Pertamina (Persero) Processing Unit V East Kalimantan. Each of population take as respondence 95 employee, total respondence 190. Sum of, 174 respondence take a questioner based (almost 92%) model testing using structural equation modelling.

In addition, this research found that corporate culture was build with increased innovation culture, organization activity based on employee orientation, and take attention to any problem caused by employee bring implication and better relation was a side effect of corporate culture and give space for employee to innovation and it can accommodate existing problem.

This research also proving that developing education and training, working capacity, knowledge ability, skill ability and on the job training, it can reach corporate objective. This research show that motivation had negative influence toward human resource development.

This result also give information, that corporate culture had not directed effect on work performance. On the other hand, other variable was give spillover effect. It was work motivation. This variable can be organization effort within increasing employee performance and organization.

Keywords : *human resource development, corporate culture, motivation, employee performance*

PENDAHULUAN

Sehubungan adanya perubahan dan ketentuan yang berlaku di lingkungan PT. Pertamina (Persero), maka peran sumber daya manusia sangat menentukan pencapaian tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi yang baru, sehingga kualitas sumber daya manusia perlu ditingkatkan. PT. Pertamina (Persero) perlu menyusun suatu program untuk mengetahui sampai sejauh mana keberadaan sumber daya manusia yang dimiliki saat ini yang bisa menunjang keberhasilan sejalan dengan perubahan Pertamina yang sebelumnya dari perusahaan *cost center* menuju perusahaan *profit centre*. Dalam mencapai visi dan misinya, Pertamina berkomitmen untuk menarapkan tata nilai, antara lain: *clean, competitive, confident, customer focused, commercial* dan *capable*. Program ini akan berhasil jika ditunjang dengan penekanan pada pengembangan sumber daya manusia yang tepat, penciptaan budaya organisasi yang kondusif, motivasi kerja semua karyawan yang kuat sehingga kinerja perusahaan akan meningkat dengan baik. Sebagai *profit centre* maka

PT. Pertamina harus dapat menunjukkan kinerja yang baik

Sebagai perusahaan besar PT. Pertamina (Persero) harus mampu menjadi perusahaan yang menjadi ikon *Good Corporate Governance* (GCG). Perubahan telah banyak dilakukan oleh PT. Pertamina (Persero). Proses penandatanganan Pakta Integritas yang telah dilakukan oleh Pertamina adalah sebuah langkah formalitas yang baik dalam menerapkan GCG. Keputusan ini dibuat dengan itikad baik (*good faith*), penuh kehati-hatian (*care*), dipikirkan secara matang dan melalui studi yang benar (*diligence*) dan *independent*. Tetapi beban berat yang harus dipikul oleh Pertamina adalah pernah dipersepsiikan memiliki citra yang negatif (Media Pertamina, 2 Juni 2008). Persepsi ini harus bisa dihilangkan. Iklim perubahan ini juga memberikan dampak bagi pengembangan sumber daya manusia, budaya kerja, dan motivasi kerja, yang seharusnya semakin meningkat.

Berkaitan dengan ketiga aspek tersebut yakni pengembangan sumber daya manusia, budaya kerja, dan motivasi kerja dari karyawan di

Pertamina, *assessment* dan *fit and proper test* saat ini sedang diimplementasikan di Pertamina. Program ini dilakukan agar karyawan memiliki kompetensi yang sesuai dengan kriteria sehingga karyawan berhak menduduki formasi sesuai dengan posisi yang diinginkan dan dibutuhkan oleh Pertamina. Masalah yang dijumpai di lapangan adalah masih ada beberapa karyawan yang sudah terlanjur masuk dalam formasi tetapi tidak memiliki kompetensi yang memadai untuk berada di dalamnya. Sampai sekarang upaya mengatasi hal ini belum dilakukan secara optimal oleh Pertamina, karena penerapan program ini memakan waktu yang lama dan karyawan harus bersabar untuk menunggu gilirannya (Media Pertamina, 14 Januari 2008). Tentu saja masalah ini harus diperhatikan secara serius oleh perusahaan. Kondisi ini relatif dialami PT. Pertamina di setiap daerah, termasuk di UP V Balikpapan. Aspek ini menjadi sangat penting untuk diperhatikan mengingat aspek ini sangat berkaitan erat dengan pengembangan sumber daya manusia perusahaan dan akan berdampak juga pada aspek budaya organisasi yang kurang kondusif dan motivasi kerja karyawan yang semakin menurun. Ini dibuktikan dengan masih adanya pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh beberapa oknum karyawan. Pada bulan Juni 2008, sudah ada 40 pelanggaran yang dilakukan oleh oknum perusahaan untuk satu jenis pelanggaran yang dianggap mencemarkan Pertamina (Media Pertamina, 2 Juni 2008).

Dipilihnya lokasi penelitian di PT.Pertamina (Persero) Unit Pengolahan V Balikpapan-Kalimantan Timur, karena merupakan salah satu cabang perusahaan yang sangat diandalkan bisa menopang tiga tujuan utama pemerintah saat ini yakni; mampu untuk mendorong pertumbuhan ekonomi nasional (*pro-growth*); memperluas penyediaan lapangan kerja (*pro-job*), dan memberantas kemiskinan (*pro-poor*). Salah satu tugas berat yang diemban oleh Pertamina adalah memenuhi kebutuhan Bahan Bakar Minyak dan Non Bahan Bakar Minyak untuk dalam negeri, dalam hal ini hampir 25 % keperluan dalam negeri diperoleh dari PT.Pertamina (Persero) Unit Pengolahan V Balikpapan, Kalimantan Timur. Sehingga apabila proses pengolahan dan produksi di PT.Pertamina (Persero) Unit Pengolahan V Balikpapan, Kalimantan Timur mengalami gangguan akan berdampak pada masyarakat dan secara nasional bisa menimbulkan gejala dimasyarakat.

Oleh karena itu kehandalan Sumber Daya Manusia yang dimiliki oleh Pertamina UP V Balikpapan khususnya diharapkan bisa sebagai aset perusahaan harus dijaga dan selalu ditingkatkan kemampuannya baik kemampuan individu maupun

kemampuan secara kelompok. Seiring perjalanan waktu, maka saat ini dilingkungan PT.Pertamina (Persero) digalakkan program Transformasi Pertamina yang digulirkan melalui tema bisnis dan tema fundamental.

Berkaitan dengan uraian tersebut di atas, untuk dapat menangani kegiatan sumber daya manusia, tentunya pihak perusahaan harus mampu mengembangkan sumberdaya manusia dalam mengikuti berbagai macam perubahan. Agar sebuah organisasi dapat bergerak dengan cepat dan fleksibel, terutama dalam memanfaatkan peluang, organisasi harus berusaha agar setiap orang yang ada didalamnya berperan serta menyumbangkan dan mengembangkan gagasan dan ide, karena hanya organisasi yang fleksibel dan adaptif yang mampu bersaing dalam era persaingan global yang sangat ketat sebagai dampak dari terbukanya berbagai kesempatan bagi pelaku bisnis antar negara.

Faktor budaya juga faktor yang turut serta menentukan kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan karyawan itu sendiri. Kedua variabel inilah yang juga menjadi variabel penjelas mengapa kinerja karyawan pada beberapa sektor usaha cenderung menurun ketika upaya pengembangan sumber daya karyawannya masih belum jelas dan dilakukan tidak dengan upaya yang terencana serta terprogram menuju pada satu sistem yang dapat diandalkan yang dapat memberi dampak pada peningkatan kinerja karyawan. Pada sisi lain budaya organisasi yang semakin kompleks dan cenderung tidak terkelola dengan sangat memadai, mengakibatkan beberapa organisasi sangat sulit untuk melakukan proses penyesuaian yang dapat digunakan untuk memperkuat dan meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja karyawan perusahaan termasuk pada Pertamina UP V Balikpapan. Pertamina sebagai perusahaan migas berbendera persero di usianya yang ke-47 tahun telah mampu membukukan peningkatan kinerja pada periode 2004. Pertamina tetap berharap dapat mewujudkan keinginannya menjadi *worldclass company*.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan di perusahaan adalah Egan, *et al.* (2004); Guest, *et al.* (2004); McIntyre (2004); Duken (1999); Jaemon (2000); dan Nadler (1990). Selanjutnya penelitian yang dilakukan di universitas yang relevan dengan penelitian ini diantaranya, Perumalla (2000), Jung dan Avolio (1999), dan Hadisoebroto (2000). Penelitian-penelitian tersebut menguji hubungan antara bentuk-bentuk pengembangan sumber daya manusia, budaya organisasi dan kinerja. Penelitian-penelitian tersebut belum mempertimbangkan pentingnya variabel motivasi dalam meningkatkan kinerja. Padahal karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan berusaha meningkatkan

kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Model motivasi yang memiliki kausalitas juga telah diungkapkan oleh Porter dan Lawler (1996). Model ini menggambarkan pentingnya motivasi yang perlu didukung dengan penghargaan dalam meningkatkan kinerja seseorang. Demikian juga dari berbagai penelitian yang mengkaji pengembangan sumber daya manusia, budaya organisasi, dan motivasi ternyata belum terintegrasi menjadi sebuah model yang holistik.

Berdasarkan keterbatasan penelitian sebelumnya tersebut, maka penelitian ini menghasilkan suatu model yang mengintegrasikan variabel pengembangan sumber daya manusia, budaya, motivasi, dan kinerja organisasi. Untuk kepentingan pengujian model tersebut, maka para karyawan PT. Pertamina (Persero) Unit Pengolahan V Balikpapan Kalimantan Timur akan diminta berpartisipasi dalam penelitian ini. Hal ini dikarenakan berdasarkan pengamatan peneliti, identifikasi masalah yang sudah timbul adalah belum optimalnya pengembangan sumber daya manusia yang ada. Jika pun ada, pengembangan sumber daya manusia belum bisa dimanfaatkan secara sepenuhnya oleh karyawan. Hal ini akan berdampak pada budaya organisasi yang kurang kondusif. Sehingga kesemuanya akan berdampak timbal balik pada motivasi kerja yang rendah. Jika kondisi ini terus berlanjut dikhawatirkan terjadi penurunan kinerja karyawan yang terus menerus menurun pada karyawan Pertamina UP V Balikpapan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penelitian bertujuan untuk menghasilkan model yang komprehensif dengan mempertimbangkan variabel pengembangan sumber daya manusia, budaya organisasi, dan motivasi kerja karyawan yang berdampak pada kinerja kerja karyawan PT. Pertamina (Persero) Unit Pengolahan V Balikpapan Kalimantan Timur. Hal ini sekaligus yang menjadi originalitas dan kebaruan dari penelitian ini. Berdasarkan pada uraian di atas, maka permasalahan pokok yang menjadi fokus penelitian adalah upaya peningkatan kinerja karyawan menuju Pertamina yang produktif, sehingga Pertamina akan semakin eksis dan siap bersaing ditingkat internasional, sesuai dengan visi dan misi yang mensejajarkan dengan perusahaan sejenis di tingkat internasional.

Penelitian ini akan meneliti pengaruh kausalitas antara budaya organisasi, motivasi dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja kerja karyawan, yakni menganalisis; (1) apakah pengembangan sumber daya manusia, budaya organisasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ?, (2) apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap

pengembangan sumber daya manusia ?, (3) apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi ?, (4) apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap pengembangan sumber daya manusia? Dan (5) apakah pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap motivasi ?. Sedangkan hipotesis penelitian ini adalah;

Hipotesis 1: Pengembangan sumber daya manusia, budaya organisasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 2: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap pengembangan sumber daya manusia.

Hipotesis 3: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

Hipotesis 4: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap pengembangan sumber daya manusia.

Hipotesis 5: Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan adalah rancangan survey, yang pada dasarnya merupakan penyelidikan yang diadakan untuk memperoleh fakta fakta mengenai fenomena fenomena yang ada dalam masyarakat untuk mencari keterangan yang lebih faaktual dan sistimatis (Nazir,1988). Unit analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah individu. Individu yang dimaksud disini adalah karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Unit Pengolahan V Balikpapan Kalimantan Timur

Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang dipilih dalam penelitian ini adalah Propinsi Kalimantan Timur dengan target populasi adalah karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Unit Pengolahan V Balikpapan Kalimantan Timur yang mengolah minyak mentah menjadi produk Bahan Bakar Minyak (BBM) dan Non Bahan Bakar Minyak (Non BBM) yang siap dipasarkan. Bahan Bakar Minyak dan Non Bahan Bakar Minyak tersebut untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri khususnya Kawasan Timur Indonesia, diantaranya meliputi daerah Kalimantan, Sulawesi, Ambon, Irian Jaya/ Jayapura dan sekitarnya serta sebagian untuk di ekspor.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi merupakan keseluruhan dari kumpulan elemen yang memiliki sejumlah karakteristik umum karyawan yang terdiri dari karyawan di fungsi/ bidang dilingkungan kerja PT.Pertamina (Persero) Unit Pengolahan V Balikpapan Kalimantan Timur untuk di teliti.

Populasi dikelompokkan menjadi dua, yaitu : kelompok pertama populasi terdiri dari kelompok karyawan Pertamina, sedangkan kelompok kedua adalah populasi terdiri dari karyawan Non Pertamina (tenaga kontrak rutin Pertamina). Adapun alasan memilih kedua kelompok penelitian tersebut karena dapat mewakili semua kelompok yang ada di PT. Pertamina (Persero) Unit Pengolahan V Balikpapan Kalimantan Timur. Selanjutnya untuk menentukan sampel penelitian digunakan *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu, dalam hal ini karyawan yang memiliki tingkat pendidikan minimal SLTA.

Berdasarkan rumus di atas, dengan tingkat presisi 10%, maka ukuran sampel diperoleh adalah: Jumlah sampel yang diambil **kelompok satu (karyawan Pertamina)**, adalah sebagai berikut :

$$n_1 = \frac{1632}{1 + (1632)(0.1)^2} = 94,22 = 95$$

Jumlah sampel yang diambil **kelompok dua (karyawan Non Pertamina)**, adalah sebagai berikut :

$$n_2 = \frac{1599}{1 + (1599)(0.1)^2} = 94,11 = 95$$

Total sampel dalam penelitian ini adalah $95 + 95 = 190$

Pengumpulan Data

Data dapat diperoleh melalui dua sumber, yaitu data primer dan data sekunder.

Konstruk Eksogen

Budaya organisasi, Variabel ini tersusun atas indikator karakteristik organisasi dan tersusun atas 7 indikator yang dipertimbangkan, diantaranya: inovasi dengan memperhitungkan resiko, perhatian terhadap masalah secara rinci, orientasi hasil, orientasi pada karyawan, orientasi pada tugas, keagresifan dan kemandapan./ stabilitas.

Konstruk Endogen

Pengembangan Sumber Daya Manusia, Variabel pengembangan sumber daya manusia diamati melalui 6 indikator yaitu; pendidikan dan pelatihan, kapasitas kerja, kemampuan pengetahuan, kemampuan keterampilan, kemampuan sikap dan pemagangan. Hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner menghasilkan valid dan reliabel. Model Statistik yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling* dengan tehnik AMOS.

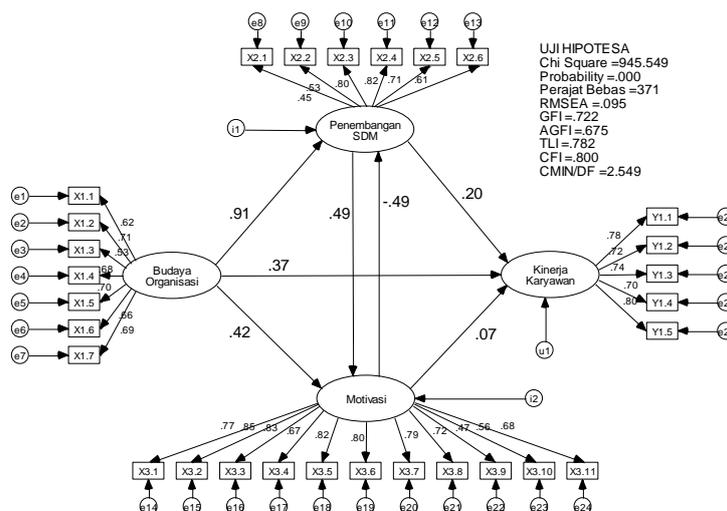
HASIL DAN PEMBAHASAN

UJI STATISTIK

Uji Model Tahap Awal

Gambar 1

Pengukuran Faktor dan Hasil Uji Model keterkaitan antara Budaya Organisasi (X1), Pengembangan Sumber Daya Manusia (X2), dan Motivasi (X3), terhadap Kinerja Karyawan (Y1) pada tahap Awal.



Hasil uji model tahap awal dengan menggunakan Amos menghasilkan Evaluasi Kriteria *Goodness Of*

Fit Indices Overall Model belum baik, sehingga diperlukan *modification indices*.

Tabel 1
Evaluasi Kriteria Goodness Of Fit Indices Overall Model Tahap Awal

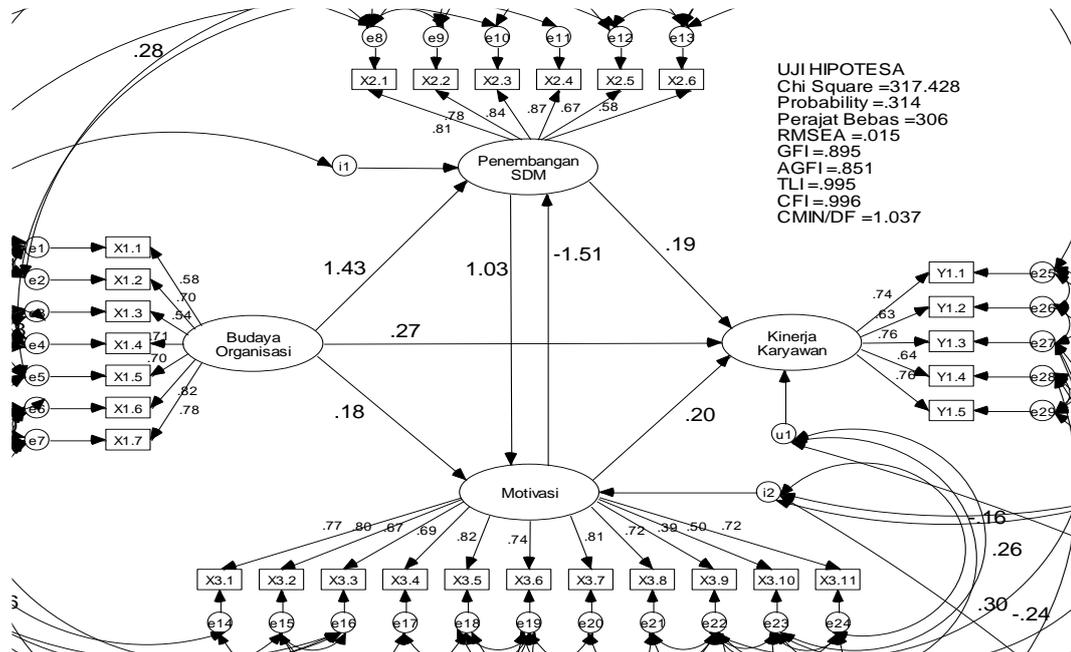
Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model *	Keterangan
χ^2 - Chi-square	Diharapkan kecil	945.549	Model Marginal
Sign.Probability	≥ 0.05	0.000	Model Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	2.549	Model Marginal
GFI	≥ 0.90	0.722	Model Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.675	Model Marginal
TLI	≥ 0.94	0.782	Model Marginal
CFI	≥ 0.94	0.800	Model Marginal
RMSEA	≤ 0.08	0.095	Model Marginal

Sumber : Fariansyah (2007).

Uji Model Tahap Akhir

Gambar 2

Pengukuran Faktor dan Hasil Uji Model keterkaitan antara Budaya Organisasi (X1), Pengembangan Sumber Daya Manusia (X2), dan Motivasi (X3), terhadap Kinerja Karyawan (Y1) pada tahap Akhir.



Setelah dilakukan modification of indices maka hasil uji model tahap awal dengan menggunakan Amos menghasilkan Evaluasi

Kriteria Goodness Of Fit Indices Overall Model telah memenuhi criteria.

Tabel 2
Evaluasi *Goodness of Fit Indices* Model Secara Keseluruhan

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
χ^2 – Chi-square	Diharapkan kecil	317.429	Baik
Sign.Probability	≥ 0.05	0.314	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.037	Baik
GFI	≥ 0.90	0.895	Cukup Baik
AGFI	≥ 0.90	0.851	Cukup Baik
TLI	≥ 0.95	0.995	Baik
CFI	≥ 0.95	0.996	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.095	Baik

Sumber : Fariansyah (2007).

Tabel 3
Pengujian Hipotesis Uji Model keterkaitan antara Budaya Organisasi (X1), Pengembangan Sumber Daya Manusia (X2), dan Motivasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y1)

H	Variabel Independen	Variabel Dependen	Koef Path Efek			p Value	Keputusan
			Direct	Indirect	Total		
H1.1	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	0.273	0.213	0.486	0.013	Diterima*
H1.2	Pengembangan SDM	Kinerja Karyawan	0.188	-0.034	0.154	0.042	Diterima*
H1.3	Motivasi	Kinerja Karyawan	0.198	-0.231	-	0.060	Diterima**
H2	Budaya Organisasi	Pengembangan SDM	1.426	-0.097	1.329	0.004	Diterima*
H3	Budaya Organisasi	Motivasi	0.181	0.465	0.646	0.035	Diterima*
H4	Motivasi	Pengembangan SDM	-1.508	0.917	-	0.017	Diterima*
H5	Pengembangan SDM	Motivasi	1.028	-0.625	0.403	0.000	Diterima*

Keterangan :

** Signifikan pada level 5 %, Nilai t tabel ($\alpha=5\%$) = 1.96

• Signifikan pada level 10 %, Nilai t tabel ($\alpha=10\%$) = 1.65

Sedangkan, hasil uji model hubungan pengaruh budaya organisasi (X1), pengembangan sumber daya manusia (X2), motivasi (X3), terhadap kinerja karyawan (Y1) dapat dijelaskan secara terperinci sebagai berikut :

- 1 Budaya Organisasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y1).
- 2.Pengembangan Sumber Daya Manusia (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y1).

3.Motivasi (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y1)

4.Budaya Organisasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia (X2).

6.Motivasi (X3) berpengaruh signifikan terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia (X2)

7.Pengembangan Sumber Daya Manusia (X2) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi (X3)

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa usaha pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh pihak Pertamina melalui pendidikan dan pelatihan, dan pemagangan dapat memotivasi karyawan dalam bekerja. Program pendidikan, pelatihan dan pemagangan yang telah dilakukan oleh pihak Pertamina dapat meningkatkan kemampuan dan wawasan karyawan, sehingga karyawan Pertamina sudah merasa bahwa kebutuhan fisik maupun kebutuhan psikologis sudah terpenuhi. Efek langsung antara pengembangan sumber daya manusia (X2) dengan motivasi (X3) dengan arah positif sebesar 1,028. Efek tidak langsung dengan nilai negatif -0,625 sedangkan efek total yang merupakan penjumlahan efek langsung dan efek tidak langsung diperoleh angka sebesar 0,403. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H5, yang menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia (X2) berpengaruh terhadap motivasi (X3) diterima atau didukung dengan fakta.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Secara umum pengelolaan sumberdaya manusia di PT. Pertamina sangat baik dengan menempatkan budaya organisasi sebagai ciri, nilai atau norma atas perilaku dalam berorganisasi. Budaya organisasi PT. Pertamina menjadi dasar bagi karyawan yang berimplikasi pada motivasi kerja. Efek dari motivasi ini adalah kinerja karyawan dan organisasi yang meningkat, sedangkan kesimpulan secara khususnya adalah :

- Budaya Organisasi, Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
 - a. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi yang dibangun yaitu dengan meningkatkan budaya inovasi, aktivitas organisasi berorientasi pada karyawan dan juga memperhatikan permasalahan yang ada dengan baik membawa implikasi ketenangan dan kinerja karyawan.
 - b. Pengembangan sumber daya manusia mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini membuktikan bahwa dengan mengembangkan pendidikan dan pelatihan, kemampuan pengetahuan, kemampuan keterampilan, kemampuan sikap dan pemagangan pada karyawan oleh pihak Pertamina, tujuan organisasi akan tercapai.
 - c. Motivasi memberi peran langsung terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian ini

menunjukkan bahwa motivasi yang diberikan oleh pihak Pertamina kepada karyawannya berupa pemberian penghargaan, kesempatan berprestasi, kesempatan berkarier, pemberian imbalan/insentif, kesempatan maju dan berkembang, kesempatan promosi, upah, dan keamanan kerja, dapat meningkatkan kinerja karyawan

- Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa budaya menjadi dasar orientasi bagi karyawan untuk memperhatikan kepentingan semua karyawan. Kepentingan karyawan dapat diupayakan melalui peningkatan kualitas atau kemampuan non fisik, dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, dimana upaya tersebut merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia yang ada di organisasi.
- Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa budaya menjadi dasar orientasi bagi karyawan untuk memperhatikan kebutuhan semua karyawan. Pemenuhan kebutuhan karyawan oleh perusahaan dapat memotivasi karyawan.
- Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh negatif signifikan terhadap pengembangan sumber daya manusia. Apabila karyawan sudah termotivasi untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuannya hendaknya pihak perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan tersebut, yaitu berupa kesempatan untuk berkarier, karena kesempatan berkarier yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan untuk berkarier sesuai dengan keahliannya masing-masing dapat menunjang karier karyawan tersebut.
- Pengembangan Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan terhadap Motivasi. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa usaha pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh pihak Pertamina melalui pendidikan dan pelatihan, dan pemagangan dapat memotivasi karyawan dalam bekerja. Program pendidikan, pelatihan dan pemagangan yang telah dilakukan oleh pihak Pertamina dapat meningkatkan kemampuan dan wawasan karyawan, sehingga karyawan Pertamina sudah merasa bahwa kebutuhan fisik maupun kebutuhan psikologis sudah terpenuhi.

Saran

Budaya Organisasi :

Temuan dari penelitian ini nampaknya dapat memperkaya pemahaman bagaimana meningkatkan kinerja organisasi melalui pemahaman Budaya Organisasi yang efektif. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa Budaya Organisasi dibangun yaitu dengan meningkatkan Budaya Inovasi, Aktivitas Organisasi berorientasi pada karyawan dan juga memperhatikan permasalahan yang ada dengan baik membawa implikasi ketenangan kerja dan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selanjutnya untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui kinerja organisasi disarankan untuk dilakukan dengan cara menanamkan budaya organisasi yang efektif. Yang perlu menjadi perhatian dalam memberikan informasi bahwa interaksi dan hubungan yang lebih baik sebenarnya merupakan side effect dari budaya organisasi yang sehat dan memberikan ruang pada karyawan untuk berinovasi dan tetap dapat menampung permasalahan yang ada, sehingga :

- PT. Pertamina dapat terus mengembangkan program-program yang saat ini telah dicanangkan seperti menumbuhkan budaya inovasi, kebersamaan, dan lainnya dan juga memperhatikan motivasi karyawan karena hal ini membawa *spillover effect* yang paling besar terhadap komitmen dan kinerja
- Kasus di PT. Pertamina dan hasil kajian empiris sebelumnya memberi penguatan pentingnya budaya organisasi dalam menumbuhkembangkan kinerja. Dan dalam hal ini tentunya setiap organisasi hendaknya memperhatikan dengan sungguh-sungguh terhadap tumbuhnya budaya organisasi dengan baik. Sehingga budaya organisasi yang baik ini dapat menstimulasi aspek-aspek penting organisasi yang lain.
- Sumber daya manusia adalah aset bagi organisasi untuk menghadapi tantangan dan ancaman, dengan demikian pengelolaan sumberdaya manusia harus mendasarkan pada pemahaman kritis akan keselarasan antara tujuan individu dan organisasi. Hal ini akan berhasil bila budaya organisasi yang sehat telah mampu diinternalisasi oleh karyawan menjadi norma yang menjadikan suatu tindakan perlu atau tidak untuk dilakukan dan wadah bagi penumbuhan kebersamaan dalam organisasi

Pengembangan Sumber Daya Manusia :

Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan cara untuk mencapai suatu tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui pelaksanaan tugas dan kewajiban individu dalam organisasi. Untuk menuju organisasi yang efektif dan efisien maka disarankan agar dilakukan sinergi

atau keselarasan yang baik antara tujuan atau kebutuhan individu dan organisasi. Sehingga melalui Pengembangan Sumber Daya Manusia kebutuhan individu dan organisasi terpenuhi dimana pada akhirnya akan dapat meningkatkan Kinerja Karyawan (individu) atau dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa dengan mengembangkan pendidikan dan pelatihan, kapasitas kerja, kemampuan pengetahuan, kemampuan keterampilan, kemampuan sikap dan pemagangan pada karyawan tujuan organisasi akan tercapai. Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan cara untuk mencapai suatu tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui pelaksanaan tugas dan kewajiban individu dalam organisasi. Hal ini tercapai ketika adanya sinergi atau keselarasan yang baik antara tujuan atau kebutuhan individu dan organisasi. Sehingga melalui pengembangan sumber daya manusia kebutuhan individu dan organisasi terpenuhi dimana hal ini dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa dengan mengembangkan pendidikan dan pelatihan, kapasitas kerja, kemampuan pengetahuan, kemampuan keterampilan, kemampuan sikap dan pemagangan pada karyawan tujuan organisasi akan tercapai. Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan cara untuk mencapai suatu tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui pelaksanaan tugas dan kewajiban individu dalam organisasi. Hal ini tercapai ketika adanya sinergi atau keselarasan yang baik antara tujuan atau kebutuhan individu dan organisasi. Sehingga melalui pengembangan sumber daya manusia kebutuhan individu dan organisasi terpenuhi dimana hal ini dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi.

Motivasi :

Motivasi yang selama ini diberikan oleh PT.Pertamina (Persero) Unit Pengolahan V Balikpapan Kalimantan Timur kepada karyawannya berupa pemberian penghargaan, kesempatan berprestasi, kesempatan berkarier, pemberian imbalan/ insentif, kesempatan maju dan berkembang, kesempatan promosi, upah dan keamanan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karena faktor ini sudah terbukti dalam hasil penelitian, maka disarankan agar sistem yang ada bisa dipertahankan, atau bahwa ditingkatkan lagi, dengan melakukan penelitian lanjutan tentang indikator-indikator yang berkaitan dengan kesistiman yang sedang berlaku. Dengan demikian akan didapatkan suatu data yang akurat untuk dijadikan acuan dalam pengambilan keputusan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa dampak

dari motivasi dengan pengembangan intrinsik karyawan ini berpengaruh pada variabel kinerja karyawan sehingga perlu dijadikan salah satu bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan, khususnya dalam pembinaan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiwina, R Maya (1999), *Peran Kekuasaan Atasan dalam Komitmen dan Hasil Kerja Pada Bawahan yang Memiliki Tingkat Kesiapan Tinggi*, *Jurnal Psikologi* 4, 39-49
- Al-Rasjid, Harun (1993), *Analisis Jalur Sebagai Sarana Statistika dalam analisis Klausal, Laboratorium Penelitian, Pengabdian pada Masyarakat dan Pengkajian Ekonomi (LP3E)*, UNPAD Bandung
- Aldag, R.J, & Brief, A.P, (1979) *Task Design and Employee Motivation*, Glenview 11, Scoo Foresman.
- Amabile, Teresa M (1997), *Motivating Creativity in Organization : Doing What You Love And Laving What ayou Do*, *Califomis Manajement Journal*, Vol 40, No 1
- Amstrong. M., (1994). *A Handbook of Human Resources Management, terjemahan*, ElexMedia Komputindo, Jakarta.
- Amstrong, 1995, *How to ben an even manager*, Kopen page, Limited.
- Amabile, Teresa, M. 1997. *Motivating Creativity in Organization: On doing what you love And laving what you do*. *California Management Journal*, Vol 40, No.1.
- Ang, Michael (1995) *Menjadi Manajer yang lebih Baik Lagi* (Edisi terjemahan, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Arikunto, Suharsini, 1998, *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan*, renika Cipta, Jakarta.
- Bacal, Robert, 2001, *Performance management*, Gramedia Pustaka Utama Cipta, Jakarta
- Budiar, 2004. *Pengaruh demografi, Kompensasi dan lingkungan kerja terhadap motivasi, Kepuasan kerja serta komitmen organisasi: studi kasus Industri rokok Kretek di Propinsi Jawa Timur, Disertai, tidak dipublikasikan*, Universitas Brawijaya, Malang.
- Bernadin, H. John and Russell E.A.(1993). *Human Resources Manajement*, Mc Graw-Hill, New York
- Brown, L.D (1983), *Managing conflict at organizational interface*, reading, MA* Addison-Westley.
- Brown, Barbara B., 2003, *Employee Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relation-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors, Doctor of Philosophy*, March, Fall Church, Virginia.
- Capozzoli, Thomas K, (1997), *Creating A Motivating Environmenent for Employeers*, *Journal Stating adlah Cicle Success*, April 1997, Vol 58. ISS. 4 page 16-17
- Caleb, Kwong, 2004, *Human Resource Management Of Chinese Micro-Finance Instution, The connection between organizational starategy and HRM*. SEAS Web, 2004
- Carl F, Fey dan Daniel R. Denison, 2003. *Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Rusia?*
- Chatman, Jeniffer A & john K. A (1994) *Assasing The Relationship Between Indutry Charactristic and Organization Culture : How Difrent Can You Be*, *Academic of Manajemen Journal*, Vol. 37, P. 77-91
- Choueke Richard and Amstrong Roger, 200. *Culture: a missing perpective on Small and medium sized enterprise development*, *International Journal of Enterpreneurial Behaviour and Research*, vol. 6, no. 2000.
- Christophe Boone, Bert De Brabender and Hellemans, 2000. *CEO locus of control and small film performance*. *Organization studies Journal*, 2000, 21/3.
- Consuelo, G. Sevilla, 1988. *An introduction to Research Methods*, Philippines, Rax Printing company, Inc.
- Cythia D. Fisher. 2002. *Real time affect at Work: a neglected phenomenon in organizational behaviour*. *Australian Journal of Managemen*, vol. 27. 2002.
- Davis, K, and Newstrom J.W, (1995) *Perilaku Organisasi*, Jilid I dan II, Ali Bahasa Agus Dharma. Erlangga, Jakarta.
- Dessler, Gary, (1997) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketujuh, Jilid I dan II Prenhallindo, Jakarta.
- Djojonegoro, Wardiaman (1997), *Budaya Perusahaan*, PT. X Medio Kompetindo, Jakarta
- Deal, T. E. And Kennedy, A.A. 1982 *Corporate culture*, Addiso Wesley Publishing company. London.
- Duken, H. Marina, 2000. *Elemen-elemen Temporal Budaya organisasional dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan*, terjemahan. *Journal*.
- Egan, Toby Marshall, Baiyin Yang and Kenneth R. Bartlett (2004), *The Effects of Organizational Learning Culture and Job satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention*, *Human resources Development Quarterly*, 15 (3): 279-301.

- Ekanayake, Samson, 2004. *Agency theory, national culture and Management Control system*. Journal of American Academy of Business, Cambridge.
- Elizabeth F, Cabrera dan Jaime Bonache, 2002. *An Expert HR System For Aligning Organizational Culture and Strategy*.
- Effendi, Sofyan dan Singarimbun Masri, 1987. *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta.
- Eoh, Jeny, 2001. *Pengaruh Budaya Perusahaan, gaya manajemen dan pengembangan Tim terhadap kinerja karyawan: studi kasus di PT. Semen Gresik dan PT. Semen Padang*. Disertasi Doktor-Universitas Indonesia, Jakarta
- Gibson, James 1996. *Organisasi dan manajemen Perilaku, struktur, proses, terjemahan*, Erlangga, Jakarta.
- Gilley, J.W dan Egglan, S.A., (1989), *Principle of Human Resources Development*, Reading: Addison Wesley
- Guest, David., Neil Conway and Philip Dewe (2004), Using Sequential Tree Analysis to search Bundles of HR Practices, *Human Resources Management Journal*, 14 (1): 79-96.
- Gomez dan Mejia et al., . 1995. *Managemen sumber daya manusia, andi Offset*, Yogyakarta.
- Hatch, Mary, J., 1997, *Organization Theory, Modern Symbolic and Postmodern Perspective*, Oxford University Press, England.
- Hodge, B.J, And Anthony, W.P. 1994. *Organization Theory: a strategy approach*, Fourt Edition, Allyn and Bacon, Inc.
- Hofstede, G. 1983. *The Cultural Reality of Organizational Practices and theories*. Journal of International Business studies, vol. 44, no. 2. Fall.
- Hofstede, G. 1984. *Cultural dimensions in management and planning. Asia Pasific Journal of management studies. Vol. 3, Januari..*
- Hofstede, G. 1998. *Identifying Organizational subcultures: An empirical approach*, Journal of management studies, vol. 35. January.
- Ivancevich, J., Oleleins, M., and Matterson, M., 1997, *Organizational Behavior and Management*, Irwin, Sydney.
- Jae Moon, M (2000), Organizational Commitment Revisited in New Public Management Motivation, Organizational Culture, Sector and Managerial level, *Public Performance and Management review*, Vol. 24, No. 2, Desember, pp. 177-194.
- Jacques, E., Clement, S.,D., 1994, *Executive Leadership : A Practical Guide to Managing Complexity*, Blackwell, Cambridge.
- Jung and Avolio (1999), Effect of Leadership style and followers Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Condition, *Academy of Management Journal*, Apr, 42 (2): 208-218.
- Kidas, K. Antonios, 2002, *The cultural relativity of employee empowerment: findings from the European hotel Industry*, Institute for Reserch on Intercultural cooperation. Tilburg University
- Kovach, Kenneth, A (1995), Employee motivation: Addressing a Crucial Factor in Your Organizations Performance, *Employee Relation Today*, Summer, 22 (2): 93-107.
- Lam, K. Simon an John Schaubroeck, 2000. *The Role of Locus of control inreaction to being promoted and to being passed over: a quasi experiment*. Academy of Management journal, vol. 43, no. 1, 2002.
- Lim, Bernard, 1995. *Examining the oerorganizational culture and organizational performance link*, Leadership and organizational development Journal.
- Lou, Cataline, dkk, 2000, *Enabling Human Resources as a strategic Partner*, American Productivity and quality, 2000. ISBN: 1-928593-43-7.
- Luthans, Fred, 2001, *Organizational Behavior*, Ninth Edition, Mc Graw Hill, Boston
- Nadler. Leonard 1990. *Development Human Resources*, Gulf Publishing, co.
- Mangkunegara, A.P 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Rosdakarya Bandung.
- McLagan, P.A, (1989), *Models for Human Resources Development Practice. The Models*. Alexandria, Virginia: American society Training and Development
- Mcintyre, Tammy L 2004. A Model of Level of Involvement and Strategic Roles Of Human resources Development (HRD) Proffessional as Facilitators as Due Diligence and the Integration Process, *Human resources development Review*, Jun, 3 (2): 173-182.
- Media Pertamina (2008), Pertamina harus menjadi icon GCG, 2 Juni, Tahun XLIV
- Media Pertamina (2008), Beri efek jera bagi Pelanggar Prinsip GCG 2 Juni, No. 22, Tahun XLIV
- Media Pertamina (2008), Kompetisi Migas dan Tantangan ke depan, No. 02, 14 Januari, Tahun XLIV

- Michael Ritchie, 2000. *Organizational culture: an examination of its effect on the internazation process and member performance*. Southem Bussines Review, spring 2000:25.
- Nadler, L dan Nadler, Z., 1989, *Developing Human Resources*, San Fransisco: Jossey Bass
- Nimran, Umar, 1997, *Perilaku Organisasi*, Citra Media, Surabaya.
- Olson, D. Philip and Gough Newel, 2001. *Export planning and performance: an organizational culture perspective on small firms*, New England Journal of enterpreurship, spring, 2001.
- Onken (1998), Temporal element of organizational culture and impact on firm performance, *HRM*.
- Orpen, Cristhoper, (1997), The Effect of Format Mentoring on Employee work Motivation, Organizational Commitment and Job Performance, *Journal of HRM*.
- Ouchi (19881), Hierachies, caln and theory Z. A new perspective on organizational development. *Organizational dynamics*, Autumm.
- Paul D. Balkemen, 2001. *Management styles and Professional Identities among UK Podiatrist*, School of Health, Staffordshire Univercity, Stafford, Uk
- Perumalla, Vijaya S (2000), Profiles and HRM Practices od Small and Medium scale Business ikn Atlanta, *School of Public George Institute of Technology*, Atlanta, December.
- Peters dan Waterman, 1981. *Rahasia Perusahaan Unggul (in search of excellence)*. Penerjemah dan Penerbit PT. Diana Putaka, Jakarta.
- Philip D. Olson dan Newell Gough, 2001. *Export planning and performance: an organizational culture prespective on small firm*. New England journal of entrepreneurship, spring, 2001, 4, 1.
- Pothukuchi, Vijay, dkk. 2002. *National and organizational culture differences and international joint venture*, Journal of International Bissines Studie, 33,2. second quarter, 2002.
- Rao, TV. 1996. Penilaian Prestasi Kerja: teori dan praktek, seri Management No. 125, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Ranupandoyo dan Suad Husnan (1990), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Ritchie (2000), *Orgabizational Culture An Examination of its effect on the Internation Process and member performance*, HRM.
- Robbins, S.P., (2002), *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Prenhallindo, Jakarta
- Rutherford, Sarah. 2001. *Organizational cultures, women manager and exclusion, women in Management Review*, vol 16. no. 8-2001., MCB University Press.
- Saffold, III. Guy S (1988), Culture Traits, Strenght and Organizational Performance: Moving Beyond `Strong Culture`, *Acadeny of Management Review*, 13 (4): 546-558.
- Schuler, R.S dan Jackson, S.E., (1997), *Manajemen Sumber Daya Manusia. Menghadapi Abad Ke-21*, Edisi Keenam, Jilid 1&2, Erlangga, Jakarta
- Siagian, SP. 1984. *Pengembangan Sumber Daya Insani*. Gunung Agung, Jakarta
- Siagian, SP. 1995. *Management Sumber Manusia*, Bumi Aksara. Jakarta
- Sikula, A.E., (1981), "*Personnel Administration and Human resources Management*," John Wiley & Sons, Inc.
- Simamora, Henry, 1997. *Management Sumber daya manusia*, STIE YKPN, Yoyakarta.
- Slowikowski, Sue and Dennis, jarat. 1997. the Impact of culture on the adoption of high technology products. MCB Univercity Press, ISSN 0263-4503.
- Soedarto, T., (2004), Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Individu, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Prestasi Kerja, Disertasi, Unibraw Malang.
- Sofa, F., (2003), *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Terjemahan, Airlangga University Press, Surabaya.
- Steven W. Pool, 2000. *Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives*. Journal of management development. Vo. 19. no. 1. 2000.
- Swasto, B. 1995. *Pengembangan Sumber Daya Manusia pengaruhnya terhadap kinerja dan imbalan*, Universitas Brawijaya Malang
- Timpe, A. Dale, 1991. *Performance: seri managemen sumber daya manusia*, PT. Elix Media Koputindo, Jakarta.
- Thomas C. Timreck 2001. *Managing Motivation and Developing Job satisfaction in the Health Care Work Environment*, *Journal of HRM*.
- Ulrich, Dave (1997), *Measuring Human Resource: An Overview of Practice and Prescription for Result*, *Human Resources Management*, Fall ;36 (3): 3030-320..

- Vinning, Grant, McEvoy Denis and Brown. 2000. *Changing the Culture; developing model for enhancing agribusiness marketing skill.*
- Veithzal. 2004. *Management Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari teori ke praktik*, Raja Grafindo persada, Jakarta.
- Walton, J (1999), *Strategic Human Resources Development*, London Guildhall University.
- Watkins, K (1989), Five Metaphors: Alternative Theories for Human Resources Development: In Gradous D. (ed) *System theory. Applied for Human resources Development*. Alexandria, VA: American society for Training and Development, p. 167-184.
- Wexley, K.N dan Yukl, G.A., (1978), *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, Richard D. Irwin.
- Yousef, A. Darwish (1999), Organizational Commitment: A mediator of the Relationship of Leadership Behavior with Job satisfaction and Performance in a Non Western Country, *Journal of Managerial psychology*, Vol.15, No.1, pp. 6-28.
- (2000), Satisfaction with Job Security as a predictor of Organizational Commitment and Job performance in a Multicultural Environment, *International of Manpower*, 19 (3): 184-194.