

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Devi Asmarani

asmarani_devi@ymail.com

Suwitho

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

The purpose of this research is to find out the influence of leadership style, organization commitment, and motivation to the performance of the employees on the sales department of Honda Jemursari Surabaya. The population is 150 employees of Honda Jemursari Surabaya. The sample collection technique has been done by using probability sampling technique or simple random sampling in which the sample collection method is done randomly to all members of population who have the same opportunity to be selected as a sample. The determination of the amount of sample has been done by using the Slovin formula and 109 respondents have been obtained. The test result simultaneously using the F test showed that the multiple linear regression model was worthy. Furthermore, The result of the test shows that the leadership style, organization commitment, and motivation have positive and significant influence to the performance of the employees particularly in the sales department. The leadership style is the dominant variable and it gives greater influence to the performance of the employees. The leader and the employee should have a good cooperation to solve problems that happen in a company and to improve the good quality to be a smart leader and employee.

Keywords: *Leadership Style, Organization Commitment, Motivation and the Performance of the Employees.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan bagian penjualan pada Honda Jemursari Surabaya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Honda Jemursari Surabaya yang berjumlah 150 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *simple random sampling* yaitu metode pengambilan sampel yang dilakukan secara acak sehingga semua anggota dalam populasi mendapat kesempatan yang sama untuk diambil sebagai sampel. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin dan didapatkan hasil sebesar 109 responden. Hasil pengujian secara simultan dengan menggunakan uji F menunjukkan bahwa model regresi linear berganda layak sebagai model penelitian. Selanjutnya, hasil pengujian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan bagian penjualan. Variabel yang dominan dan memberikan pengaruh terbesar terhadap Kinerja Karyawan adalah Gaya Kepemimpinan. Bagi pimpinan dan karyawan perlu menjalin koordinasi untuk menyelesaikan masalah yang terjadi di perusahaan dan lebih meningkatkan keyakinan dan kemampuan serta usahanya untuk menjadi pimpinan dan karyawan yang berprestasi.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Motivasi dan Kinerja Karyawan.

PENDAHULUAN

Keberadaan seorang pemimpin dalam organisasi sangat dibutuhkan untuk membawa organisasi kepada tujuan yang telah ditetapkan. Berbagai gaya kepemimpinan akan mewarnai perilaku seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Bagaimanapun gaya kepemimpinan seseorang tentunya akan diarahkan untuk kepentingan bersama yaitu kepentingan anggota dan organisasi. Kepemimpinan seseorang dapat mencerminkan karakter pribadinya disamping itu dampak kepemimpinannya akan berpengaruh terhadap

kinerja bawahannya. Oleh sebab itu apabila pimpinan dalam mengambil sesuatu keputusan harus dapat menyesuaikan masalah yang dihadapi dengan didasari oleh situasi yang terjadi.

Hal ini sesuai pendapat Kreitner dan Kinicki dalam Mamik (2010: 88) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah gaya yang digunakan oleh seseorang manajer untuk mempengaruhi, mengatur dan mengkoordinasikan karyawan (bawahan) dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan karyawan (bawahan) dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan yang efektif

Kelangsungan hidup perusahaan juga tergantung kepada motivasi kerja para karyawan. Motivasi sendiri berkaitan dengan arah dari perilaku individu yang menyangkut perilaku yang dipilih seseorang bila terdapat beberapa alternatif, kekuatan perilaku seseorang setelah melakukan pemilihan alternatif, dan ketetapan perilaku tersebut. Hal ini sesuai dengan pernyataan Robbins dalam Mamik (2010: 88) bahwa motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang membuat seseorang bertindak atau berperilaku dengan cara-cara tertentu dengan kemungkinan terpenuhinya tujuan atau kebutuhan pribadi dalam bekerja.

Sasaran kinerja yang sudah ditetapkan bersama antara karyawan dan pimpinan dapat mengantisipasi persaingan yang ada, karena sasaran kinerja yang dirumuskan akan menjadi pengarah yang menuntun karyawan kepada kejelasan beban tugas, tanggung jawab dan target kinerjanya sepanjang tahun, sekaligus menjadi penantang yang melecut moral kerja dan motivasi karyawan dalam upaya mengejar harapan prestasi yang telah ditetapkannya.

Tantangan yang dihadapi dapat diatasi jika ada komitmen yang berasal dari diri karyawan untuk menyelesaikan berbagai tugas, tanggung jawab dan wewenang berdasarkan pada alasan dan motivasi yang dimiliki. Hal ini sesuai dengan pernyataan Luthans dalam Mamik (2010: 88) bahwa suatu keadaan keterikatan psikologis seorang karyawan pada suatu organisasi dimana karyawan tersebut memihak, loyal, teridentifikasi dan terlibat dalam suatu organisasi tertentu

Pentingnya peranan sumber daya manusia oleh setiap usaha, menuntut organisasi untuk dapat mengolah faktor tenaga kerja menjadi sedemikian rupa sehingga terjadi keseimbangan bagi seluruh karyawan perusahaan, karena karyawan disini tidak hanya berperan sebagai tenaga kerja di perusahaan tetapi juga berperan sebagai konsumen dari produk perusahaan. Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan aspek krusial yang menentukan keefektifan suatu organisasi, sehingga perusahaan harus mengetahui hal-hal yang berkaitan kesediaan karyawan untuk bekerja pada perusahaan tersebut dan bukan pada perusahaan lainnya

PT Mandala Mandiri motor (Honda Jemursari) merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang otomotif sebagai dealer resmi Honda di Surabaya. Honda Jemursari menangani penjualan mobil-mobil baru merek Honda dan suku cadang asli Honda. Honda Jemursari beralamatkan di Jalan Jemursari No. 213 Surabaya. Honda Jemursari terdiri dari beberapa bagian antara lain: Bagian penjualan yang berjumlah 40 orang, bagian *service* yang berjumlah 60 orang, bagian suku cadang yang berjumlah 30 orang, dan bagian staff yang berjumlah 20 orang, sehingga secara keseluruhan jumlah karyawan 150 orang. Honda Jemursari selalu memperhatikan kesejahteraan karyawannya khususnya karyawan bagian penjualan yang mampu memberikan kontribusi pada perusahaan terbesar dibandingkan dengan bagian yang lain.

Terjadinya penjualan mobil honda pada Tahun 2010 - 2013 yang cenderung tidak memenuhi target yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut merupakan bentuk kenyataan yang berhubungan dengan penurunan kinerja karyawan. Hal ini harus segera ditangani oleh perusahaan agar tidak menjadi masalah yang jadi berlarut-larut. Penurunan kinerja karyawan tersebut dapat dikaitkan dengan gaya kepemimpinan yang ada di perusahaan, komitmen karyawan untuk tetap bertahan bekerja di perusahaan dan motivasi karyawan dalam bekerja di Honda Jemursari Surabaya.

Berdasarkan hal tersebut maka dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut (a) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian penjualan pada Pada Honda Jemursari Surabaya, (b) Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian penjualan pada Pada Honda Jemursari Surabaya, (c) Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian penjualan pada Pada Honda Jemursari Surabaya, kemudian berdasarkan latar belakang di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah (a) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bagian penjualan pada Honda Jemursari Surabaya, (b) Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan bagian penjualan pada Honda Jemursari Surabaya, (c) Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan bagian penjualan pada Honda Jemursari Surabaya.

TINJAUAN TEORETIS

Gaya Kepemimpinan

Menurut Mamik (2010:85) kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin atau manajer untuk mempengaruhi orang lain berupa perilaku baik secara perorangan maupun kelompok dalam mengikuti kehendaknya baik langsung maupun tidak langsung. Kepemimpinan tersebut muncul bersamaan dengan perannya sebagai manajer. Peran manajer tersebut mengarahkan kaarawywan pada peningkatan kesadaran, pemahaman, dan kesediaan

Gibson, *et. al* (2010: 37) berpendapat bahwa kepemimpinan akan terjadi bila seseorang mempengaruhi pengikutnya untuk menerima permintaanya tanpa tampak adanya penggunaan kekuatan, walaupun *power* dimiliki oleh seorang pemimpin, namun pemimpin efektif tidak akan menggunakan paksaan dalam mempengaruhi bawahannya. Dengan *power* yang dimilikinya, seorang pemimpin seharusnya merupakan *agent of change* dalam organisasi yang dipimpinnya.

Hersey and Blanchard (2010; 181) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah ciri khas yang dipunyai pemimpin dalam memberikan motivasi dan semangat kepada bawahannya serta sekaligus memberikan keputusan atau kebijakan yang baik dalam suatu organisasi.

Mamik (2010 : 88)menyatakan indikator yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan antara lain :orientasi tugas, orientasi hubungandan kekuasaan jabatan

Komitmen Organisasi

Menurut Luthans (2011: 88) bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan keterikatan psikologis seorang karyawan pada suatu organisasi dimana karyawan tersebut memihak, loyal, teridentifikasi dan terlibat dalam suatu organisasi tertentu

Komitmen dalam organisasi menunjukkan hasrat karyawan terhadap perusahaan untuk tetap tinggal dan bekerja serta mengabdikan diri bagi perusahaan. Dalam dunia kerja komitmen karyawan terhadap organisasi menjadi hal yang sangat penting karena mereka berusaha memberikan yang terbaik bagi perusahaan, mengerjakan sesuatu melampaui batas yang telah diwajibkan oleh perusahaan.

Atmosoeprapto (2010:74) melengkapi bahwa karyawan yang mempunyai komitmen akan selalu yakin dan terdorong minatnya untuk melakukan tugasnya dengan baik tanpa perlu diawasi, karena ia bisa mengawasi dirinya sendiri. Staw (2011: 306) komitmen merupakan nilai-nilai organisasi yang memberikan arti penting dalam kehidupan seorang anggota organisasi tersebut. Selanjutnya Davis dan Newstrom (2011: 112) mengatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen rendah terhadap perusahaan akan

cenderung meninggalkan perusahaan tersebut bila mendapat peluang yang lebih baik di perusahaan lain.

Beberapa pengertian dari komitmen organisasi yang paling sering digunakan adalah berdasar pendapat Luthans (2011: 130), yaitu :Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, Kesiediaan untuk berusaha meningkatkan kemampuan diri atas nama organisasi dan Keyakinan yang pasti dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan dari organisasi.

Aspek-aspek Komitmen Organisasi

Luthans (2011; 99) mengelompokkan komitmen organisasi menjadi tiga faktor:

- a. Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
- b. Keterlibatan yaitu adanya kesiediaan untuk berusaha sungguh-sungguh pada organisasi. Keterlibatan sesuai peran dan tanggungjawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan padanya.
- c. Loyalitas yaitu adanya keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan di dalam organisasi. Loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Menurut Luthans (2011: 88) menyatakan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi antara lain: keinginan, kesiediaan dan keyakinan

Motivasi

Menurut Mamik (2010: 90) bahwa motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang membuat seseorang bertindak atau berperilaku dengan cara-cara tertentu dengan kemungkinan terpenuhinya tujuan atau kebutuhan pribadi dalam bekerja.

Gibson, *et. al* (2010: 97), "*Motivation has to do with* artinya Motivasi berhubungan dengan (1) *the direction of behaviour* artinya arah perilaku (2) *the strength of response (i.e effort) once an employee chooses to follow a course of action,* and artinya kekuatan reaksi setelah karyawan memilih untuk melakukan seperangkat tindakan, dan (3) *persistence of the behaviour or how long the person continues to behave in a particular manner* artinya ketetapan perilaku atau seberapa lama seseorang terus menerus berperilaku dalam sikap tertentu.

Motivasi menurut Steers (2011: 189), "*Motivation is an energises, or people to act, it directs behaviour toward the attainment of specific goals, and it sustains the effort in reaching those goals*". Artinya motivasi adalah kekuatan atau penyebab seseorang untuk bertindak, motivasi mengarahkan perilaku seseorang menuju pencapaian tujuan tertentu, dan memberi dukungan atas usaha dalam pencapaian tujuan tersebut.

Expectancy theory atau sering disebut dengan teori harapan, yang dikemukakan oleh Vroom, merupakan salah satu teori proses motivasi yang berusaha untuk menjawab pertanyaan bagaimana cara untuk menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku tertentu dari seorang karyawan, agar setiap karyawan bekerja sesuai dengan keinginan manajer. Teori harapan merupakan proses sebab akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil yang diperoleh dari hasil kerja. Daya penggerak motivasi terhadap semangat kerja karyawan terkandung pada harapan yang akan diperoleh di masa depan.

Menurut Robbins dalam Mamik (2010: 88) menyatakan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja antara lain :ekspektasi (harapan), instrumentalis dan valensi

Kinerja Karyawan

Menurut Mamik (2010: 91) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standard dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut.

Suprihanto (2008:7) "Setiap kegiatan yang dilakukan karyawan pasti menghasilkan sesuatu tetapi sesuatu sebagai hasil kegiatan tersebut belum tentu merupakan kinerja yang diharapkan suatu badan usaha untuk itu badan usaha menetapkan standar kinerja karyawan agar tujuan dapat tercapai".

Bernardin dan Russel (2008: 379) kinerja didefinisikan sebagai berikut: "*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*". Ini berarti kinerja merupakan suatu keluaran yang dihasilkan oleh karyawan yang merupakan hasil dari pekerjaan yang ditugaskan dalam suatu waktu atau periode tertentu. Penekanannya adalah pada hasil yang diselesaikan dalam periode waktu tertentu.

Menurut Bernardin and Russel (2008: 398) terdapat 6 kriteria untuk menilai kinerja karyawan, yaitu:

1. *Quality yaitu* Tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.
2. *Quantity yaitu* Jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.
3. *Timeliness yaitu* Tingkatan di mana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain.
4. *Cost effectiveness yaitu* Tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.
5. *Need for supervision yaitu* Tingkatan seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.
6. *Interpersonal impact yaitu* Tingkatan seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.

Menurut Mamik (2010: 91) bahwa kinerja karyawan diukur dengan menggunakan 3 indikator, antara lain: kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja dan kehadiran

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Amar dalam Mamik (2010:92) menyatakan bahwa pemimpin perusahaan perlu memperhatikan gaya kepemimpinan yang digunakannya dalam mendorong dan mengarahkan bawahannya agar mereka dapat meningkatkan kinerja mereka lebih baik lagi, sehingga mutu produk yang dihasilkan karyawan juga lebih berkualitas.

Setiap perusahaan selalu mengharapakan tercapainya tujuan organisasi, dimana untuk mencapainya dibutuhkan peranan penting bagi pegawai. Pegawai yang mampu dan cakap menjalankan pekerjaannya dengan hasil yang sesuai dengan harapan perusahaan sangat menguntungkan. Agar pegawai lebih bersemangat dalam menjalankan pekerjaannya, maka sudah selayaknya apabila perusahaan memperhatikan sikap pimpinannya.

Luthans (2011: 353) mengungkapkan bahwa "*leadership behavior will be motivational to the extent that (1) it makes satisfaction of subordinate needs contingent on effective performance, and (2) it complements the environment of subordinate by providing the coaching guidance, support, and rewards which are necessary for effective performance*". Dapat diartikan bahwa gaya

kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang tepat akan memotivasi karyawan agar lebih giat bekerja sehingga diharapkan kinerja akan meningkat. Apabila kinerja tinggi, maka perusahaan akan cepat berkembang dan kelangsungannya akan tetap terjaga.

Arizona, *et. al.*, (2013) juga mengatakan dalam penelitiannya berjudul “Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Malang). Penelitian ini bertujuan mengetahui untuk seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai serta mengetahui variabel yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Malang.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan.

H1 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Allen dan Meyer (2007:215) menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat memperkuat atau meningkatkan kinerja karyawan. Martin (2009:63) menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, artinya semakin tinggi tingkat komitmen organisasi yang dirasakan para karyawan maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja. (Mamik, 2010:89)

Luthans (2011: 131) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa terhadap hubungan positif antara komitmen organisasi dengan hasil yang diinginkan oleh perusahaan, yaitu kinerja, *labor turn over* dan tingkat kehadiran karyawan. Miner (2012: 127) menambahkan bahwa tingkat komitmen karyawan yang tinggi secara positif berkaitan dengan rendahnya tingkat absensi dan tingginya produktivitas karyawan.

Mamik (2010) juga mengatakandalam penelitiannya bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan Komitmen organisasi terhadap variable terikat yaitu kinerja karyawan. Hal ini membuktikan ada hubungan positif antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan :

H2 : Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Suprihanto dalam Mamik (2010:99) menyatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja seseorang tergantung pada motivasi orang tersebut pada pekerjaan yang dilakukan. Semakin tinggi motivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan tersebut semakin tinggi pula tingkat kinerjanya. Sebaliknya, semakin rendah motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan maka semakin rendah pula tingkat kinerjanya.

Motivasi kerja yang cukup akan menjadikan seseorang karyawan lebih semangat bekerja yang akhirnya akan menciptakan kinerja pegawai yang semakin meningkat. Sebaliknya motivasi kerja yang rendah menimbulkan turunnya kinerja karyawan akibatnya tujuan perusahaan sulit dicapai. Motivasi memang secara langsung sangat berpengaruh dengan kinerja pegawai.

Mamik (2010) juga mengatakandalam penelitiannya berjudul “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan” yang bertujuan menganalisis pengaruh antara Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Pabrik Kertas Tjiwi Kimia, PT. Kertas Leces, and PT. Pakerin. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan Komitmen organisasi

terhadap variable terikat yaitu kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan :

H3 : Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kausalitas yaitu jenis penelitian yang menunjukkan hubungan sebab akibat antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa perubahan variabel bebas (gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi) akan mengakibatkan perubahan variabel terikat (kinerja karyawan).

Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiyono, 2008:80).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Honda Jemursari Surabaya yang berjumlah 150 orang

Teknik penentuan sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *probability sampling* tepatnya *simple random sampling* yaitu metode pengambilan sampel yang dilakukan secara acak sehingga semua anggota dalam populasi mendapat kesempatan yang sama untuk diambil sebagai sampel. (Sugiyono, 2008:85).

Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2008:80).

Penentuan sampel didasarkan pada pedoman ukuran sampel rumus Slovin sebagai berikut :

Menurut Umar, (2007:141)

$$n = \frac{N}{1 + N.e^2}$$

Keterangan :

n = Jumlah sampel

N = Ukuran Populasi

e² = Sampling error (5%) = 0,05

Dengan perhitungan:

$$n = \frac{150}{1 + 150 (0,05)^2}$$

$$n = \frac{150}{1 + 150 (0,0025)}$$

$$n = 109,09 \approx 109$$

Jadi jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 109 karyawan Honda Jemursari Surabaya.

Definisi Operasional

Variabel – variabel yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah :

1. Gaya Kepemimpinan

adalah gaya yang digunakan oleh seseorang manajer untuk mempengaruhi, mengatur dan mengkoordinasikan karyawan (bawahan) dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan karyawan (bawahan) dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan yang efektif.

Menurut Mamik (2010: 88) Gaya Kepemimpinan diukur oleh 3 indikator antara lain : (a) Orientasi tugas, (b) Orientasi hubungan, (c) Kekuasaan jabatan

2. Komitmen Organisasi

Adalah suatu keadaan keterikatan psikologis seorang karyawan pada suatu organisasi dimana karyawan tersebut memihak, loyal, teridentifikasi dan terlibat dalam suatu organisasi tertentu.

Menurut Luthans (2011: 88) menyatakan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi antara lain: (a) Keinginan, (b) Kesiediaan, (c) Keyakinan.

3. Motivasi

suatu dorongan yang membuat seseorang bertindak atau berperilaku dengan cara-cara tertentu dengan kemungkinan terpenuhinya tujuan atau kebutuhan pribadi dalam bekerja.

Menurut Mamik (2010: 88) menyatakan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja antara lain: (a) Ekspektasi (harapan), (b) Instrumentalis, (c) Valensi.

4. Kinerja Karyawan

adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standard dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut.

Menurut Mamik (2010: 88) bahwa kinerja karyawan diukur dengan menggunakan 3 indikator, antara lain: (a) Kualitas hasil kerja, (b) Kuantitas hasil kerja, (c) Kehadiran

Pengukuran Variabel

Alat pengukuran data yang digunakan untuk mengukur data-data yang akan dianalisis dari hasil survei atau penelitian langsung melalui kuesioner adalah menggunakan skala *likert* yaitu metode yang mengukur sikap dengan menyatakan setuju dan ketidaksetujuannya terhadap subyek, obyek atau kejadian tertentu, angka penilaian lima (5) butir yang menyatakan urutan setuju atau tidak setuju. Setiap pertanyaan diukur dengan 5 skala dan tiap posisi mempunyai bobot sebagai berikut:

Tabel 1
Kelas Interval

Nilai Interval	Kategori	Nilai
$4,20 < X \leq 5,00$	Sangat Setuju	5
$3,40 < X \leq 4,20$	Setuju	4
$2,60 < X \leq 3,40$	Cukup Setuju	3
$1,80 < X \leq 2,60$	Tidak Setuju	2
$1,00 < X \leq 1,80$	Sangat tidak Setuju	1

Sumber : Masri (2009:118)

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data adalah suatu kegiatan mengolah data yang telah dikumpulkan dari lapangan atau pustaka menjadi seperangkat hasil, baik dalam bentuk penemuan baru maupun dalam kebenaran hipotesis.

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur dari kuesioner tersebut. Valid atau tidaknya alat ukur tersebut dapat diuji dengan mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan skor total variabel (Ghozali, 2011: 135).

Menurut Azwar (2008: 157), koefisien validitas itu kurang daripada 0,30 dianggap sebagai tidak memuaskan. Angka ini ditetapkan sebagai konvensi yang didasarkan pada asumsi distribusi skor dari kelompok subyek yang berjumlah besar. Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa :

- Jika nilai $r_{hitung} \geq 0,30$ berarti pernyataan valid
- Jika nilai $r_{hitung} < 0,30$ berarti pernyataan tidak valid

Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian, atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Uji reliabilitas juga dapat dikatakan sebagai suatu alat yang digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011: 132). Kriteria pengujian sebagai berikut :

- Jika nilai $\alpha > 0,60$ berarti pernyataan reliabel
- Jika nilai $\alpha \leq 0,60$ berarti pernyataan tidak reliabel

Model Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (X) yaitu gaya kepemimpinan (GK), komitmen organisasi (KO) dan motivasi (MO) terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (KK) bagian penjualan pada Honda Jemursari Surabaya.

Bentuk persamaannya adalah sebagai berikut :

$$KK = \beta_0 + \beta_1 GK + \beta_2 KO + \beta_3 MO + e_i$$

Keterangan :

- KK = kinerja karyawan
- GK = Gaya kepemimpinan
- KO = Komitmen organisasi
- MO = Motivasi
- β_0 = Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = Koefisien regresi

e_i = (error)

Uji Kelayakan Model dengan Uji F

Menurut (Sudrajat, 2011: 115), "Uji F digunakan untuk melihat apakah model regresi yang dianalisis memiliki tingkat kelayakan model yang tinggi yaitu variabel-variabel yang digunakan model regresi untuk menjelaskan kenyataan yang dianalisis, dengan kriteria pengujian:

- a. Jika nilai probabilitas $\leq 0,05$, maka model dihasilkan layak
- b. Jika nilai probabilitas $> 0,05$, maka model dihasilkan tidak layak

Pengujian Hipotesis

Untuk menjawab hipotesis dalam penelitian ini, maka digunakan :

Uji Parsial (Uji t)

Menurut Ghozali (2011:97), uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan menggunakan *significance level* 0,05 ($\alpha=5\%$). Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Jika nilai signifikan $> 0,05$ maka hipotesis ditolak (koefisien regresi tidak signifikan). Hal ini berarti bahwa variabel bebas (X) yaitu gaya kepemimpinan (GK), komitmen organisasi (KO) dan motivasi (MO) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Y) yaitu kinerja karyawan bagian penjualan (KK) pada Honda Jemursari Surabaya.
- b. Jika nilai signifikan $\leq 0,05$ maka hipotesis diterima (koefisien regresi signifikan). Hal ini berarti bahwa variabel bebas (X) yaitu gaya kepemimpinan (GK), komitmen organisasi (KO) dan motivasi (MO) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Y) yaitu kinerja karyawan bagian penjualan (KK) pada Honda Jemursari Surabaya

Hasil dan Pembahasan

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur dari kuesioner tersebut. Valid atau tidaknya alat ukur tersebut dapat diuji dengan mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan skor total variabel (Ghozali, 2011:135).

Uji validitas instrumen pengukuran menggunakan angka rata-rata dari hasil korelasi yang dianalisis. Hasil analisis atas validitas masing-masing variabel dalam penelitian yang terdiri dari: gaya kepemimpinan (Gk), komitmen organisasi (KO), motivasi (MO) dan kinerja karyawan (KK) menunjukkan signifikan untuk semua variabel yang diuji, dimana semua nilai *pearson correlation* (r_{hitung}) yang dihasilkan lebih besar dari 0,30, sehingga dapat dikatakan semua indikator tersebut adalah valid dan menunjukkan kekuatan ukuran variabel yang sudah baik.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel, jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011:132).

Uji reliabilitas suatu data dilihat dari Koefisien *Cronbach's Alpha*. Hasil analisis atas reliabilitas masing-masing variabel dalam penelitian yang terdiri dari: gaya kepemimpinan (Gk), komitmen organisasi (KO), motivasi (MO) dan kinerja karyawan (KK) menunjukkan signifikan untuk semua variabel yang diuji, dimana semua nilai *Cronbach's Alpha* (r_{alpha}) yang dihasilkan lebih besar dari 0,60, sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur masing-masing variabel dari kuisisioner adalah reliabel.

Hasil Analisis Regresi

Dari hasil analisis regresi dapat ditulis persamaan regresi sebagai berikut :

Tabel 1
Koefisien Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficients	
	B	error
(Constant)	.08	.505
Gaya Kepemimpinan (GK)	.295	.090
Komitmen Organisasi (KO)	.234	.108
Motivasi (MO)	.265	.101

a. Dependent Variable Kinerja Karyawan (KK)

Sumber: Data Primer Diolah, 2015

Model persamaan regresi bergandanya dapat dinyatakan sebagai berikut :

$$KK = 0,808 + 0,295 GK + 0,234 KO + 0,265 MO + e_i$$

Koefisien Korelasi (R) dan Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien korelasi(R) digunakan untuk mengetahui seberapa besar keterkaitan antara variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y) secara simultan, sedangkan koefisien determinasi (R²) digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y). Hasil perhitungan dengan SPSS 17.0 didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 2
Koefisien Korelasi Berganda (R) Dan Determinasi Berganda (R²)

Model	R	R Square	Adjusted Square	R Std. Error of the Estimate
1	.828 ^a	.686	.677	.406

a. Predictors: (Constant), Motivasi (MO), Gaya Kepemimpinan (GK), Komitmen Organisasi (KO)

Sumber: Data Primer Diolah, 2015

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa koefisien korelasi berganda (R) menunjukkan bahwa korelasi atau pengaruh antara variabel bebas (Gaya Kepemimpinan (GK), Komitmen Organisasi (KO), Motivasi (MO) dengan variabel terikat (Kinerja Karyawan (KK) sangat erat atau sangat kuat .

Sedangkan koefisien determinasi berganda (*Adjusted R Square*) menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan (GK), Komitmen Organisasi (KO), Motivasi (MO) memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap Kinerja Karyawan (KK) bagian penjualan di Honda Jemursari Surabaya.

Pengujian Hipotesis

Untuk membuktikan kebenaran dari hipotesis yang peneliti ajukan maka perlu diadakan pengujian hasil analisa tersebut dengan menggunakan uji F (uji kelayakan model) dan uji t (uji parsial) yang dapat diuraikan sebagai berikut :

Uji F

Uji F digunakan untuk menguji apakah model regresi linier berganda yang digunakan adalah layak atau tidak untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan (Gk), komitmen organisasi (KO), motivasi (MO) secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan (KK).

Tabel 3
Uji Kelayakan Model (Uji F)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37.749	3	12.583	76.261	.000 ^a
	Residual	17.279	105	.165		
	Total	55.028	108			

a. Predictors: (Constant), Motivasi (MO), Gaya Kepemimpinan (GK), Komitmen Organisasi (KO)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan(KK)

Sumber : Data Primer Diolah, 2015

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa nilai probabilitas sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi linier berganda layak sebagai model penelitian.

Uji Pengaruh Secara Parsial dengan Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui hubungan secara parsial antara variabel bebas dan variabel terikat. Dalam penelitian ini uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan (GK), Komitmen Organisasi (KO) dan Motivasi (MO) secara parsial (sendiri-sendiri) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (KK) bagian penjualan (*sales*) di Honda Jemursari Surabaya.

Hasil pengujian dengan Uji t adalah sebagai berikut :

Tabel 4
Uji Parsial (Uji t)

Model	t	Sig.	Correlations Partial
(Constant)	1.602	.112	
Gaya Kepemimpinan (GK)	3.283	.001	.305
Komitmen Organisasi (KO)	2.157	.033	.206
Motivasi (MO)	2.632	.010	.249

a. Dependen Variabel : Kinerja Karyawan (KK)

Sumber : Data Primer Diolah, 2015

Berdasarkan hasil uji hipotesis menggunakan uji t diketahui bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan (GK) berpengaruh signifikan positif dengan signifikan $(0,001) \leq 0,05$, komitmen organisasi (KO) berpengaruh signifikan positif dengan signifikan $(0,033) \leq 0,05$ dan motivasi (MO) berpengaruh signifikan positif dengan signifikan $(0,010) \leq 0,05$ terhadap kinerja karyawan (KK).

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan (GK) terhadap Kinerja Karyawan (KK)

Berdasarkan hasil uji hipotesis menggunakan uji t diketahui bahwa Gaya Kepemimpinan(GK) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (KK). Hal ini dapat diartikan bahwa jika gaya kepemimpinan (yang meliputi: tugas yang diberikan sesuai dengan bidangnya masing-masing, hubungan antara pimpinan dan karyawan terjalin dengan baik, dan pimpinan selalu berkoordinasi dengan karyawan dalam menyelesaikan

masalah yang terjadi di perusahaan) mampu memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan bagian penjualan di Honda Jemursari Surabaya.

Hal ini dapat diartikan bahwa jika gaya kepemimpinan di Honda Jemursari Surabaya semakin baik, maka Kinerja Karyawan bagian penjualan di Honda Jemursari Surabaya juga semakin tinggi, begitu juga sebaliknya jika gaya kepemimpinan di Honda Jemursari Surabaya semakin kurang baik, maka Kinerja Karyawan bagian penjualan di Honda Jemursari Surabaya juga semakin rendah.

Kenyataan tersebut sesuai dengan pernyataan Luthans (2011: 353) yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang tepat akan memotivasi karyawan agar lebih giat bekerja sehingga diharapkan kinerja akan meningkat. Apabila kinerja tinggi, maka perusahaan akan cepat berkembang dan kelangsungannya akan tetap terjaga.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian Mamik (2010) yang menyatakan bahwa pemimpin perusahaan perlu memperhatikan gaya kepemimpinan yang digunakannya dalam mendorong dan mengarahkan bawahannya agar mereka dapat meningkatkan kinerja mereka lebih baik lagi, sehingga mutu produk yang dihasilkan karyawan juga lebih berkualitas.

Pengaruh Komitmen Organisasi (KO) terhadap Kinerja Karyawan (KK)

Hasil uji t untuk Komitmen Organisasi (KO), diketahui bahwa Komitmen Organisasi (KO) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (KK). Hal ini dapat diartikan bahwa jika Komitmen Organisasi (yang meliputi: karyawan memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bekerja, karyawan akan mematuhi segala prosedur dan kebijakan, dan karyawan memiliki keyakinan untuk dapat memberikan yang terbaik) mampu memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan bagian penjualan di Honda Jemursari Surabaya.

Hal ini dapat diartikan bahwa jika Komitmen Organisasi di Honda Jemursari Surabaya semakin baik, maka Kinerja Karyawan bagian penjualan di Honda Jemursari Surabaya juga semakin tinggi, begitu juga sebaliknya jika Komitmen Organisasi di Honda Jemursari Surabaya semakin kurang baik, maka Kinerja Karyawan bagian penjualan di Honda Jemursari Surabaya juga semakin rendah.

Kenyataan tersebut sesuai dengan pernyataan Allen dan Meyer (2007) menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat memperkuat atau meningkatkan kinerja karyawan serta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hal ini didukung Luthans (2011:131) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa terhadap hubungan positif antara komitmen organisasi dengan hasil yang diinginkan oleh perusahaan, yaitu kinerja, *labor turn over* dan tingkat kehadiran karyawan. Miner (2012:127) menambahkan bahwa tingkat komitmen karyawan yang tinggi secara positif berkaitan dengan rendahnya tingkat absensi dan tingginya produktivitas karyawan.

Pengaruh Motivasi (MO) terhadap Kinerja Karyawan (KK)

Hasil uji t yang terakhir adalah Motivasi (MO), diketahui bahwa Motivasi (MO) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (KK). Hal ini dapat diartikan bahwa jika Motivasi (yang meliputi: karyawan akan lembur dengan harapan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya, karyawan akan bekerja dengan baik dengan harapan agar gajinya dapat naik, dan karyawan selalu berusaha untuk menjadi karyawan yang berprestasi) mampu memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan bagian penjualan di Honda Jemursari Surabaya.

Hal ini dapat diartikan bahwa jika Motivasi di Honda Jemursari Surabaya semakin tinggi, maka Kinerja Karyawan bagian penjualan di Honda Jemursari Surabaya juga

semakin tinggi, begitu juga sebaliknya jika Motivasi di Honda Jemursari Surabaya semakin rendah, maka Kinerja Karyawan bagian penjualan di Honda Jemursari Surabaya juga semakin rendah.

Kenyataan tersebut sesuai dengan pernyataan Suprihanto dalam Mamik (2010) menyatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja seseorang tergantung pada motivasi orang tersebut pada pekerjaan yang dilakukan. Semakin tinggi motivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan tersebut semakin tinggi pula tingkat kinerjanya. Sebaliknya, semakin rendah motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan maka semakin rendah pula tingkat kinerjanya.

Variabel bebas yang dominan terhadap Kinerja Karyawan bagian penjualan di Honda Jemursari Surabaya adalah Gaya Kepemimpinan(GK). Hal ini dapat dilihat dari nilai korelasi parsial (r) untuk variabel Gaya Kepemimpinan(GK) sebesar 0,305 yang memiliki nilai terbesar jika dibandingkan nilai korelasi parsial (r) variabel bebas Komitmen Organisasi (KO) dan Motivasi (MO) yang memiliki nilai korelasi parsial (r) masing-masing sebesar 0,206 dan 0,249.

Simpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang sesuai tujuan hipotesis dengan menggunakan regresi linier berganda, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut : (1) Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan bagian penjualan pada Pada Honda Jemursari Surabaya, (2) Komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan bagian penjualan pada Pada Honda Jemursari Surabaya, (3) Motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan bagian penjualan pada Pada Honda Jemursari Surabaya,

Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka ada beberapa saran yang diberikan untuk dijadikan bahan pertimbangan oleh perusahaan antara lain :(1)Diharapkan kepada pimpinan Honda Jemursari Surabaya untuk bisa mempertahankan kualitas kerjanya selama ini yang sudah baik, yang meliputi pemberian tugas kepada karyawan yang sudah sesuai dengan bidangnya, hubungan yang baik dengan karyawan serta selalu berkoordinasi dengan karyawan dalam menyelesaikan masalah yang terjadi di perusahaan, (2) Diharapkan kepada karyawan Honda Jemursari Surabaya untuk lebih meningkatkan komitmen pada organisasi sehingga kinerja karyawan nantinya akan semakin baik, karena berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa komitmen organisasi masih kurang bagus dalam menunjang peningkatan kinerja karyawan, (3)Diharapkan kepada karyawan Honda Jemursari Surabaya agar mampu mempertahankan bahkan meningkatkan motivasinya dalam bekerja dan berusaha untuk menjadi karyawan yang berprestasi, sehingga nantinya kinerja karyawan akan semakin terus meningkat, (4)Penelitian ini diharapkan dapat mendorong penelitian-penelitian lainnya, baik dalam penelitian sejenis dengan data berlainan atau sampel yang lebih luas, maupun pemanfaatan hasil penelitian ini sebagai pedoman bagi penelitian lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N.J dan J.P, Meyer., 2007, Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of The Commitment That Counts, *Journal of applied psychology*, Vol. 74, P. 152 - 156.
- Arizona, D, Riniwati dan N, Harahap., 2013. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Majalah ekonomi, Tahun XX, No.1 April* : 82-98
- Atmosoeparto, K, 2010, *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*. Jakarta, PT Elex Media Komputindo-Kelompok Gramedia.
- Azwar, S. 2008. *Reliabilitas dan Validitas*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Bernardin, H.J dan J. Russel, 2008, *Human Resources Management : An Experientak Aproach*, Mc Graw-Hill, International, Inc. New York.
- Davis, K dan W.Newstrom, 2011, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior, Ninth Edition*, Singapore. Mc. Graw-Hill International Edition.
- Ghozali, I., 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi Kedua, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, J. L., Ivancevich, dan Jr, Donnely., 2010, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses, Jilid 2, Edisi Ke Dua*, Jakarta, Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta
- Hersey, P. dan K. Blanchard, 2010, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Edisi keempat. Terjemahan. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Luthans, F, 2011, *Organization Behaviors. Management and Organization Series*. Seventh Edition. McGraw Hill. International Editions.
- Mamik, 2010. *Organisasi dan Manajemen Pelayanan*. Surabaya : Prins Media
- Martin, A., 2009. The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 14, pp. 263-89.
- Miner, J.B. 2012, *Industrial-Organizational Psychology*. Singapore: Mc Graw-Hill, Inc.
- Masri, S, 2009. *Metode Penelitian Survei*. LP3ES. Jakarta.
- Staw, B.M, 2011, *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*. Second Edition. Singapore. Mc-Graw Hill International Editions.
- Steers, R.M., 2011, *Motivations and Work Behavior*, Fifth Edition, Mc Graw-Hill International.
- Sudrajat. 2011. *Mengenal Ekonometrika Pemula*, Cetakan Kesatu, Bandung: Armico.
- Sugiyono, 2008, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D*, Penerbit Alfabeta, Bandung
- Suprihanto, J, 2008, *Penilaian Pelaksanaan Kerja dan Pengembangan Karyawan*, Yogyakarta : BPFY Yogyakarta.
- Umar, H., 2007. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. PT. Raja Grafindo, Jakarta.