

## **Pengaruh Kemampuan, Motivasi, dan Budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Tabungan Negara Makassar**

**Ratna Dewi** ✉

Universitas Muslim Indonesia

### **Abstrak**

Tujuan penelitian ini adalah untuk Menganalisis pengaruh kemampuan, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Tabungan Negara (persero) Tbk; dan serta mengetahui variabel yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan PT Bank Tabungan Negara (persero) Tbk. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada PT Bank Tabungan Negara (persero) Tbk. yang berjumlah 52 orang. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, dan dokumentasi. Metode analisis data menggunakan analisis statistik deskriptif, dan regresi linier berganda dengan menggunakan Program SPSS versi 22. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik secara simultan maupun secara parsial variabel kemampuan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan variable budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari ketiga variabel bebas yang berpengaruh signifikan tersebut yang paling dominan adalah variabel kemampuan.

**Kata Kunci:** *Kemampuan; Motivasi; Budaya Organisasi; Kinerja Karyawan*

### **Abstract**

The purpose of this study was to analyze the effect of the ability, motivation, and organizational culture on the performance of employees of PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk; and as well as knowing the dominant variables influence on the performance of employees of PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. The data used are primary data and secondary data. The population of this research is all permanent employees at PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Totaling 52 people. Data was collected through questionnaires and documentation. The data analysis method used descriptive statistical analysis and multiple linear regression using the SPSS version 22 program. The results showed that either simultaneously or partially, the ability and motivation variables significantly affected employee performance while organizational culture variables did not affect employee performance. Of the three independent variables that have a significant effect, the most dominant is the ability variable.

**Keywords:** *Ability; Motivation; Organizational culture; Employee performance*

Copyright (c) 2020 Ratna Dewi

---

✉ Corresponding author :

Email Address : [ratna.dewi@umi.ac.id](mailto:ratna.dewi@umi.ac.id)

Received tanggal bulan tahun, Accepted tanggal bulan tahun, Published tanggal bulan tahun

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset terpenting perusahaan dikarenakan peranannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode, dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimal apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimal. Memahami pentingnya keberadaan SDM di era global saat ini salah satu upaya yang harus dicapai oleh perusahaan adalah dengan meningkatkan kualitas SDM. Dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia diharapkan para pegawai dapat bekerja secara produktif dan profesional, sehingga kinerja yang dicapai nantinya diharapkan akan lebih memuaskan perusahaan sesuai standar kerja yang dipersyaratkan. Salah satu yang harus jadi perhatian utama perusahaan adalah bagaimana menjaga dan mengelola motivasi pegawai dalam bekerja agar selalu fokus pada tujuan perusahaan. Menjaga motivasi pegawai itu sangatlah penting, karena motivasi merupakan hal yang mendasari setiap individu untuk bertindak dan melakukan sesuatu. Dengan motivasi kerja yang tinggi, pegawai akan lebih giat dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya, dengan motivasi yang rendah pegawai tidak mempunyai semangat bekerja, mudah menyerah, dan kesulitan dalam melakukan pekerjaannya.

Kadarisman (2012) menyatakan bahwa motivasi adalah teori yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri pegawai yang memulai serta mengarahkan perilaku. Dari definisi di atas dapat dikatakan bahwa motivasi kerja yang baik dan positif dapat membuat perilaku pegawai akan semakin semangat dan bekerja lebih baik lagi. Sebaliknya, apabila pimpinan perusahaan atau organisasi tidak mampu memberikan motivasi yang baik terhadap pegawainya, dapat berakibat pegawai tidak mempunyai semangat untuk melakukan pekerjaannya dan tujuan perusahaan tidak akan terpenuhi.

Selain motivasi hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan adalah budaya. Menurut Herskovits dalam Sobirin (2007:53) budaya adalah sebuah kerangka piker (construct) yang menjelaskan tentang keyakinan, perilaku, pengetahuan, kesepakatan-kesepakatan, nilai-nilai tujuan yang semuanya itu membentuk pandangan hidup (way of life) sekelompok orang. Setiap perusahaan memiliki budaya organisasi, budaya kerja dalam perusahaan diaktualisasikan sangat beragam. Bisa dalam bentuk dedikasi atau loyalitas, tanggung jawab, kerja sama, kedisiplinan, kejujuran, ketekunan, semangat, mutu kerja, keadilan, dan integritas kepribadian. Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa budaya yang produktif merupakan budaya yang dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga menjadikan perusahaan lebih kuat dan tujuan perusahaan dapat dicapai.

Pertumbuhan dan perkembangan pada bidang perekonomian saat ini, ikut pula memacu beberapa sektor diantaranya: bidang politik, bidang sosial budaya, serta bidang pertahanan dan keamanan. Dari berbagai bidang tersebut yang paling utama adalah bidang ekonomi, akan tetapi semua bidang tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain dan harus saling menunjang. Salah satu faktor yang berkaitan langsung dengan bidang ekonomi adalah sektor jasa termasuk perbankan.

Studi ini kami lakukan pada PT. BTN Makassar. dalam mewujudkan visi dan misi yang diembannya, tentu harus didukung oleh kemampuan sumber daya manusia sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan. Peranan sumberdaya manusia yang berkualitas sangat penting dalam upaya untuk mengarahkan dan merumuskan kebijakan yang diambil oleh suatu perusahaan.

Persaingan yang ketat dalam penghimpunan dana yang dilakukan perbankan mulai meningkat karena bertambahnya jumlah bank baru disertai dengan munculnya produk-produk tabungan dan deposito yang semakin menawarkan keuntungan yang lebih baik. Mengingat dana yang diperoleh menjadi salah satu faktor yang mendukung kegiatan usaha bank, terutama untuk penyediaan fasilitas kredit, sehingga bank akan berupaya untuk mendapatkan dana tersebut melalui berbagai strategi yang diterapkan.

Dalam rangka memenuhi kinerja yang maksimal, maka mutlak diperlukan karyawan yang mampu melaksanakan tugas-tugasnya, memiliki wawasan yang luas, pengetahuan dan pendidikan memadai. Tanpa bekal seperti itu dikuatirkan semua akan berjalan secara rutinitas, tanpa adanya gerakan yang mengarah kepada peningkatan. Untuk mencapai hal tersebut, maka pada gilirannya tidak saja terletak pada rapinya struktur organisasi, tetapi kurang disadari bahwa hal-hal seperti itu hanya menjadi hidup dan mempunyai makna operasional apabila karyawan sebagai pelaksana mempunyai kemampuan dan motivasi karyawan, serta budaya organisasi yang efektif sehingga karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.

Konsep kinerja karyawan menurut Sianipar (2003:71) adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan tugas dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya pencapaian tujuan organisasi yang bersangkutan sesuai dengan moral dan etika. Aspek penilaian kinerja karyawan, antara lain: a) kualitas hasil kerja; b) kuantitas hasil kerja; c) ketelitian dalam bekerja; dan d) menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Aspek penilaian kinerja tersebut merupakan sifat atau ciri yang dapat menunjukkan pelaksanaan suatu pekerjaan sehingga dapat berjalan lancar dan berhasil dengan baik. Oleh karena itu, keempat aspek penilaian kinerja tersebut menjadi indikator yang perlu diteliti karena diyakini mampu membentuk kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara Makassar.

Sehubungan dengan kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara Makassar masih perlu ditingkatkan. Peningkatan kualitas karyawan dapat menjadi salah satu solusi peningkatan kinerja karyawan PT Bank Tabungan Negara Makassar. Kualitas karyawan masih harus ditingkatkan sesuai dengan tuntutan tugas yang ditetapkan. Kecenderungan dari data menunjukkan bahwa kinerja karyawan masih kurang optimal. Kurang maksimalnya kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara Makassar disebabkan karena adanya keterbatasan kemampuan yang dimiliki karyawan terutama di bidang yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya sehingga tidak dapat melaksanakan tugas dengan baik. Selain itu, motivasi karyawan yang masih rendah serta budaya organisasi juga masih kurang efektif dalam mendukung penyelesaian tugas-tugas karyawan. Oleh karena itu, perlu dikaji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara Makassar. termasuk kemampuan kerja, motivasi, dan budaya organisasi agar kinerja karyawan dapat ditingkatkan di masa akan datang.

Kemampuan menurut Thoah (2001:316) adalah salah satu unsur dalam kematangan pekerja berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh karyawan dari pendidikan, latihan dan pengalaman. Hal ini berarti kemampuan para karyawan pada PT Bank Tabungan Negara Makassar. sangat diperlukan agar manajemen pemerintahan dapat berlangsung secara efektif dan efisien. Kemampuan karyawan pada PT Bank Tabungan Negara Makassar. dapat dilihat dari kurangnya upaya dalam menyelesaikan tugas dari setiap karyawan disebabkan masih kurangnya kemampuan karyawan sehingga rencana-rencana kerja yang telah disusun belum

terrealisasi. Oleh karena itu, variabel kemampuan perlu dikaji agar dapat diketahui pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara Makassar.

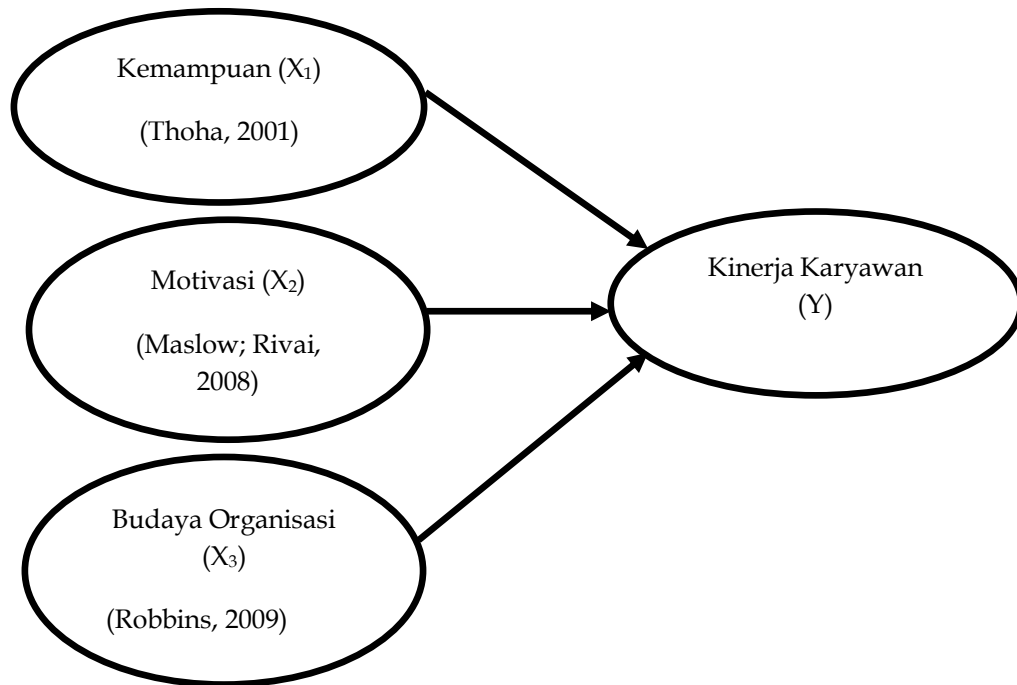
Konsep motivasi mengacu pada teori Maslow yaitu orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarah kepada perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi yaitu perwujudan diri (Rivai, 2008: 237). Karyawan yang memiliki motivasi tinggi, cenderung akan melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan berusaha meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan. Penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, antara lain: dibuktikan oleh Gani (2006), yang hasilnya menyimpulkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dorongan seseorang untuk bekerja dipengaruhi oleh adanya kebutuhan yang harus dipenuhi dan tingkat kebutuhan yang berbeda pada setiap karyawan, sehingga dapat terjadi perbedaan motivasi. Motivasi karyawan pada PT Bank Tabungan Negara Makassar. belum mampu mendukung penyelesaian tugas-tugas karyawan, dimana dijumpai masih ada karyawan sering datang terlambat masuk kerja, adanya karyawan yang bersikap pasif terhadap pekerjaan, adanya karyawan yang tidak tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya dan masih adanya sebagian karyawan yang meninggalkan tugas pada jam kerja tanpa keterangan yang sah. Kondisi ini dapat menimbulkan permasalahan bagi pimpinan untuk memberikan motivasi bagi setiap karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaannya secara maksimal. Oleh karena itu, variabel motivasi perlu dikaji agar dapat diketahui pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara Makassar.

Sudah menjadi pemandangan umum pegawai harus mengikut tradisi yang ada di satuan unit, baik dalam bergaul maupun bekerja. Hasil penelitian yang dilakukan Brahmasari (2009) dan Widodo (2011) mengemukakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja seseorang. Dengan demikian budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja seseorang di satuan unit-unit. Mc Shanedan Von Glinow (2008) mengatakan budaya organisasi yang kuat memiliki potensi meningkatkan kinerja, dan sebaliknya bila budaya organisasinya lemah mengakibatkan kinerja menurun. Budaya organisasi adalah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang menentukan, sebagian besar, bagaimana karyawan bersikap. Budaya juga menyangkut bagaimana anggota itu mempersepsikan organisasi tersebut, bukan menyangkut apakah mereka menyukainya (Robbins, 2003). Oleh karena itu, budaya organisasi perlu dikaji agar dapat diketahui pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara Makassar.

Sehubungan dengan berbagai fenomena yang terkait dengan kemampuan, motivasi, dan budaya organisasi, maka diperlukan suatu kebijakan yang memotivasi karyawan termasuk kebijakan peningkatan kemampuan karyawan dengan memberikan kesempatan bagi setiap karyawan mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan, dan begitu pula pemenuhan kebutuhan karyawan, dan pelaksanaan budaya organisasi yang efektif sehingga mendukung penyelesaian tugas dengan baik.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat dinyatakan dalam skema konseptual sebagai berikut:



**Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian**

Berdasarkan masalah pokok yang telah dikemukakan, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

- H1:** Kemampuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara Makassar.
- H2:** Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara Makassar.
- H3:** Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara Makassar.

## METODOLOGI

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Jenis penelitian ini bersifat survei yaitu menganalisis fakta dan data-data yang diperlukan untuk mendukung pembahasan penelitian, dalam memecahkan dan menjawab pokok permasalahan yang diajukan. Lokasi penelitian dilakukan di Kota Makassar tempatnya pada kantor PT Bank Tabungan Negara Makassar dengan melibatkan 52 orang responden. Data kami kumpulkan dengan menyebarkan kuesioner yang berisi draft pernyataan. Data dianalisis dengan metode regresi berganda dengan beberapa tahapan pengujian sesuai kaidah dalam alat SPSS dan metode regresi berganda.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan skor tiap item dengan skor total dari masing-masing atribut. Uji validitas digunakan untuk melihat ketepatan dan kecermatan dari sebuah instrumen penelitian dalam fungsi ukurnya mengukur item-item pernyataan yang dibuat. Instrumen yang valid mempunyai arti bahwa alat ukur yang digunakan dalam bentuk pernyataan untuk memperoleh data (mengukur) juga dinyatakan valid. Berdasarkan hasil uji validitas yang terlihat pada Tabel 1, diperoleh nilai  $r$  hitung (nilai Corrected Item Total Correlation) dari seluruh item pernyataan menunjukkan nilai  $r$ -hitung  $> 0,278$ . Dengan demikian, maka dapat dinyatakan

bahwa semua butir pernyataan pada kuisisioner adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Item	Corrected Item-Total		Keterangan
		Correlation (r-hitung)	r-tabel	
Kinerja karyawan (Y)	1	0,5074	0,278	Valid
	2	0,4929	0,278	Valid
	3	0,7230	0,278	Valid
	4	0,7617	0,278	Valid
Kemampuan (X <sub>1</sub> )	1	0,6598	0,278	Valid
	2	0,7319	0,278	Valid
	3	0,6918	0,278	Valid
	4	0,7390	0,278	Valid
Motivasi (X <sub>2</sub> )	1	0,5841	0,278	Valid
	2	0,6887	0,278	Valid
	3	0,6963	0,278	Valid
	4	0,7401	0,278	Valid
	5	0,6481	0,278	Valid
Budaya Organisasi (X <sub>3</sub> )	1	0,7056	0,278	Valid
	2	0,7170	0,278	Valid
	3	0,7920	0,278	Valid
	4	0,7282	0,278	Valid
	5	0,6565	0,278	Valid

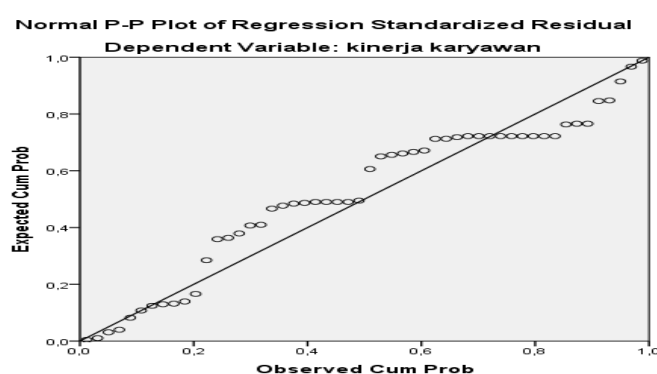
Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Item	Cronbach's Alpha if Item Deleted		Keterangan
		(r-hitung)		
Kinerja karyawan (Y)	1	0,9438		Reliabel
	2	0,9432		Reliabel
	3	0,9386		Reliabel
	4	0,9380		Reliabel
Kemampuan (X <sub>1</sub> )	1	0,9398		Reliabel
	2	0,9385		Reliabel
	3	0,9391		Reliabel
	4	0,9381		Reliabel
Motivasi (X <sub>2</sub> )	1	0,9411		Reliabel
	2	0,9392		Reliabel
	3	0,9390		Reliabel
	4	0,9381		Reliabel
	5	0,9400		Reliabel
Budaya Organisasi (X <sub>3</sub> )	1	0,9388		Reliabel
	2	0,9387		Reliabel
	3	0,9388		Reliabel
	4	0,9385		Reliabel
	5	0,9399		Reliabel

Instrumen dikatakan reliabel apabila dipergunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya

atau diandalkan. Suatu alat ukur baru dapat dipercaya dan diandalkan bila selalu didapatkan hasil yang konsisten dari gejala pengukuran yang tidak berubah yang dilakukan pada waktu yang berbeda-beda. Untuk melakukan uji reliabilitas dapat dipergunakan teknik Alpha Cronbach. Suatu instrumen penelitian dikatakan reliabel apabila memiliki koefisien keandalan atau alpha sebesar 0,60 atau lebih (Arikunto, 1998). Hasil analisis uji reliabilitas tersebut sebagaimana tampilan tabel 2, diperoleh nilai Cronbach's alpha ( $r$  hitung) dari 18 item pernyataan berada antara 0,9380 sampai 0,9432, dimana nilai  $r$  hitung  $>$  nilai 0,60. Hal ini berarti setiap butir pernyataan dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah handal (reliabel) atau dapat dikatakan bahwa instrumen penelitian yang digunakan dalam fungsi ukurnya tidak menimbulkan arti ganda sehingga terjamin konsistensinya untuk mengukur pengaruh kemampuan, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.

Selanjutnya dilakukan uji normalitas untuk melihat apakah model regresi yang digunakan memiliki residual yang terdistribusi secara normal. Suatu regresi apabila didapatkan residual yang tidak tersebar secara normal maka akan menghasilkan regresi yang tidak baik atau tidak konsisten dan efisien.



**Gambar 1. Hasil Uji Normalitas**

Berdasarkan Gambar 2 dapat dijelaskan bahwa sebaran titik berada sepanjang garis diagonal, yang berarti model regresi yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi asumsi kenormalan dari data sehingga diharapkan hasilnya akan baik atau akan sesuai dengan asumsi klasik dari suatu regresi.

Selanjutnya dilakukan uji multikolinearitas untuk melihat adanya korelasi yang erat antara variabel bebas yang akan digunakan dalam suatu regresi. Keberadaan multikolinearitas dalam suatu regresi akan mengganggu hasil regresi tersebut sehingga tidak menghasilkan parameter yang efisien dan efektif atau akan membuat kesalahan dalam parameter yang dihasilkan. Regresi yang baik adalah suatu regresi yang tidak memiliki multikolinearitas di dalamnya sehingga tidak ada gangguan yang diharapkan akan terjadi pada regresi tersebut. Uji multikolinearitas dapat dilakukan dengan menggunakan program SPSS. Keberadaan multikolinearitas suatu regresi dapat dilihat melalui nilai VIF (Variance Inflation Factors) atau nilai toleransinya. Keberadaan multikolinearitas tersebut dapat diketahui apabila nilai VIF  $>$  10 atau dengan melihat nilai toleransinya  $<$  0,1. Data pada tabel 3 menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai VIF  $<$  10 dan nilai toleransinya  $>$  0,1. Ini menunjukkan bahwa keberadaan multikolinearitas pada persamaan yang dilakukan tidak terbukti. Dengan kata lain, tidak terdapat multikolinearitas dalam persamaan yang dilakukan atau

hubungan yang terjadi antar variabel bebas dalam hal ini kemampuan, motivasi, dan budaya organisasi dapat ditoleransi sehingga tidak akan mengganggu hasil regresi.

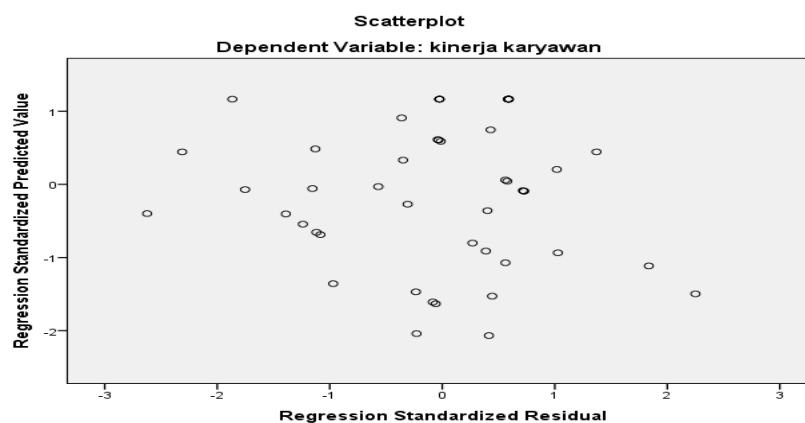
**Tabel 3. Hasil Uji Multikolinearitas**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
X1	0,606	1,649
X2	0,647	1,545
X3	0,585	1,709

Salah satu uji yang sangat penting dilakukan adalah keberadaan varians dari data tersebut atau disebut uji heterokedastisitas. Pengujian ini dilakukan untuk melihat apakah pengambilan sampel dilakukan dengan benar pada populasi yang tepat atau dengan perkataan lain apakah terjadi ketidaksamaan varians dari residual regresi tersebut. Suatu model regresi yang mengandung heterokedastisitas akan menghasilkan parameter yang bias sehingga akan menyebabkan kesalahan dalam perlakuannya. Suatu model regresi dikatakan baik apabila di dalamnya tidak diperoleh heterokedastisitas melainkan homokedastisitas.

Melalui program SPSS, uji heterokedastisitas dapat dilihat dengan melihat plot grafik atau hubungan antara variabel terikat dengan nilai residualnya. Heterokedastisitas akan muncul apabila terdapat pola tertentu antar keduanya seperti pola bergelombang dan kontinyu atau menyempit atau melebar teratur. Homokedastisitas akan muncul apabila tidak diperoleh pola yang jelas atau titik-titik yang diperoleh menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y.

Adapun hasil uji heterokedastisitas dalam penelitian ini, dapat dilihat pada Gambar 3.



**Gambar 2. Hasil Uji Heterokedastisitas**

Berdasarkan Gambar 3, terlihat titik-titik menyebar di antara titik nol dan berada menyebar di atas dan di bawah garis nol tersebut secara acak. Ini dapat dikatakan bahwa model regresi tersebut tidak menunjukkan adanya heterokedastisitas melainkan adanya homokedastisitas sehingga tidak menghasilkan parameter yang bias yang akan menyebabkan kesalahan dalam perlakuannya.



Selanjutnya dilakukan pengujian secara simultan bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil pengujian secara simultan atau serempak menunjukkan bahwa variabel kemampuan, motivasi, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.

**Tabel 4. Hasil Pengujian secara Simultan ANOVAa**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,973	3	3,324	20,038	,000 <sup>b</sup>
	Residual	7,963	48	,166		
	Total	17,936	51			

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

b. Predictors: (Constant), budaya organisasi, motivasi, kemampuan

Tabel 4 menunjukkan bahwa hasil uji ANOVA (Analysis of Variant) atau uji F dalam penelitian diperoleh nilai F-hitung 20,038 > nilai F-tabel 2,80 (df1= 3; df2=48;  $\alpha$  0,05) atau nilai probabilitasnya 0,000 < nilai  $\alpha$  0,05. Hal ini berarti, secara simultan variabel kemampuan, motivasi, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Selanjutnya uji koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) digunakan untuk menerangkan besarnya pengaruh dari seluruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Perolehan nilai R<sup>2</sup> dapat dilihat pada tabel 5.

**Tabel 5. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,746 <sup>a</sup>	,556	,528	,40731	1.091

a. Predictors: (Constant), budaya organisasi, motivasi, kemampuan

b. Dependent Variable: kinerja karyawan

Berdasarkan hasil pengujian determinasi pada tabel 5, dapat dijelaskan bahwa R = 0,782 berarti hubungan antara variabel kemampuan (X1) motivasi (X2), dan budaya organisasi (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 74,6%. Artinya hubungannya kuat. Selanjutnya untuk besarnya koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) adalah 0,556. Angka koefisien determinasi ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh secara simultan variabel kemampuan, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk adalah 55,6%, sedangkan sisanya sebesar 44,6 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Pengujian secara parsial digunakan untuk melihat pengaruh variabel kemampuan, motivasi, dan budaya organisasi secara parsial (individu) terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Hasil pengujian secara parsial dapat dilihat dari nilai t-hitungnya. Adapun hasil pengujian secara parsial (t-hitung) dapat dilihat pada tabel 6.

**Tabel 6. Hasil Pengujian secara Parsial**

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
-------	-----------------------------	---------------------------	---	------

	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,754	,490		1,540	,130
1 kemampuan	,501	,114	,541	4,378	,000
Motivasi	,319	,119	,321	2,682	,010
Budaya organisasi	-,018	,121	-,019	-,147	,883

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan data pada tabel 6, dapat diketahui nilai t-hitung dan signifikansi/probabilitas dari variabel bebas tersebut, yakni: variabel kemampuan (X1) dengan nilai t-hitung 4,378 dan sig. 0,000, variabel motivasi (X2) dengan nilai t-hitung 2,682 dan sig. 0,010, variabel budaya organisasi (X3) dengan nilai t-hitung -0,147 dan tidak sig. 0,883. Sedangkan t-tabel pada df2 (48) dan tingkat kesalahan  $\alpha$  0,05 diperoleh t-tabel sebesar 2,011. Hal ini berarti t-hitung dari variabel bebas tersebut, yakni: untuk variabel kemampuan dengan t-hitung 4,378 > 2,011 atau nilai signifikansi 0,000 < 0,05 (berpengaruh signifikan); variabel motivasi dengan nilai t-hitung 2,682 > 2,011 atau nilai signifikansi 0,010 < 0,05 (berpengaruh signifikan); dan variabel budaya organisasi dengan nilai t-hitung -1,47 < 2,011 atau nilai signifikansi 0,883 > 0,05 (tidak berpengaruh signifikan). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa untuk variabel kemampuan, motivasi, dan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan untuk variabel budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.

Selanjutnya pada tabel di atas, dapat pula diketahui hasil persamaan regresi linier berganda dari model penelitian ini adalah:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 +$$

$$Y = 0,754 + 0,501 X_1 + 0,319 X_2 - 0,018 X_3$$

Dapat diinterpretasikan bahwa Konstanta ( $b_0$ ) sebesar 0,754, memberikan arti bahwa bila tidak ada kemampuan, motivasi, dan budaya organisasi, maka kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, yang jika dianggarkan adalah 0,754. Koefisien regresi kemampuan ( $b_1$ ) sebesar 0,501 memberikan arti bahwa apabila terjadi peningkatan kemampuan, maka cenderung akan terjadi peningkatan kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Besarnya pengaruh variabel kemampuan terhadap kinerja karyawan dapat diketahui melalui angka beta atau standardized coefficient yaitu 0,541 atau 54,1 persen. Koefisien regresi motivasi ( $b_2$ ) sebesar 0,321 memberikan arti bahwa apabila terjadi peningkatan motivasi, maka cenderung akan terjadi pula peningkatan kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Besarnya pengaruh variabel motivasi dapat diketahui melalui angka beta atau standardized coefficient yaitu 0,321 atau 32,1 persen. Koefisien regresi budaya organisasi ( $b_3$ ) sebesar -0,018 memberikan arti bahwa apabila terjadi peningkatan budaya organisasi, maka cenderung akan terjadi pula peningkatan kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Besarnya pengaruh budaya organisasi dapat diketahui melalui angka beta atau standardized coefficient yaitu -0,018 atau -18 persen.

Dari hasil ini juga dapat diketahui bahwa kemampuan dan motivasi merupakan variabel yang signifikan dan budaya organisasi tidak signifikan, dan variabel kemampuan yang mempunyai pengaruh dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, karena diperoleh nilai standardized beta coefficients yang lebih besar dari variabel lainnya.

## **Pembahasan**

### ***Pengaruh kemampuan terhadap kinerja karyawan***

Kemampuan adalah kesanggupan karyawan melaksanakan seluruh tugas pokok dan fungsi dengan baik dan efektif serta sesuai dengan rencana. Hasil pengujian secara parsial menunjukkan variabel kemampuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Hal ini berarti ada hubungan yang searah antara kemampuan dengan kinerja karyawan, dalam arti jika terjadi peningkatan kemampuan, maka kinerja karyawan juga cenderung akan meningkat. Pengaruh signifikan dari variabel kemampuan sangat ditentukan oleh besarnya peran indikator yang membentuknya, yakni: memiliki wawasan berpikir luas, memiliki pengetahuan formal yang memadai, memiliki keterampilan kerja memadai, dan memiliki pengalaman kerja. Karyawan yang memiliki wawasan luas, pengetahuan formal dan keterampilan yang memadai, serta pengalaman kerja yang cukup, tentu akan menambah kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Indikator yang dominan dalam membentuk variabel kemampuan karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk adalah indikator memiliki pengetahuan formal memadai dengan nilai rata-rata 4,60. Menurut Robbins (2006) kemampuan (ability) adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. menurut Thoha (2001:316) adalah unsur kematangan pekerja berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengalaman. Oleh karena itu, kemampuan merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan analisa tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa variabel kemampuan merupakan faktor penting dan menempati urutan kedua dalam peningkatan kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Oleh karena itu, kebijakan yang terkait dengan kemampuan perlu ditingkatkan terutama pada indikator yang memberikan proporsi terendah seperti menambah keterampilan kerja karyawan agar dapat memaksimalkan hasil kerjanya guna mendukung peningkatan kinerja karyawan di masa akan datang. Hasil penelitian ini membuktikan kemampuan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, yang berarti semakin meningkat kemampuan, maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat pula. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Rustam (2007), dan Suryanti (2009) bahwa kemampuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### ***Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan***

Motivasi adalah semangat yang muncul dari dalam diri karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan guna mewujudkan tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Hasil pengujian secara parsial menunjukkan variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Hal ini berarti ada hubungan yang searah antara motivasi dengan kinerja karyawan, dalam arti jika motivasi meningkat, maka kinerja karyawan akan meningkat pula. Pengaruh signifikan dari variabel motivasi sangat ditentukan oleh besarnya peran indikator yang membentuknya, yakni: pemenuhan kebutuhan fisiologi, pemenuhan rasa aman di dalam bekerja, pemenuhan kebutuhan sosial, pemenuhan kebutuhan penghargaan, dan pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri. Kelima aspek dari motivasi tersebut menjadi pendorong yang menyebabkan

karyawan dapat lebih memaksimalkan hasil kerjanya karena adanya kebutuhan yang harus dipenuhinya.

Indikator yang dominan dalam membentuk variabel motivasi di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk adalah indikator pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri dan indikator pemenuhan rasa aman dalam bekerja. Teori Maslow mengasumsikan bahwa seseorang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarah kepada perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri). Aktivitas kerja yang mengandung unsur suatu kegiatan sosial yang akan menghasilkan sesuatu dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhannya. Oleh karena itu, motivasi sangat penting dalam upaya peningkatan kinerja karyawan di masa akan datang. Berdasarkan hasil ini, maka dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi merupakan faktor penting dan menempati urutan pertama dalam peningkatan kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Oleh karena itu, kebijakan yang terkait dengan motivasi karyawan perlu dipertahankan terutama pada indikator yang memberikan kontribusi terbesar seperti pemenuhan kebutuhan penghargaan dalam hal ini pimpinan perlu menghargai sekecilkan apapun hasil kerja dan prestasi yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dengan demikian, motivasi akan mendorong peningkatan kinerja karyawan di masa akan datang. Hasil penelitian ini membuktikan motivasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, yang berarti semakin tinggi motivasi, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bambang Guritno dan Waridin (2005), motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu pula Rustam (2007), dan Sudirman (2008) juga membuktikan bahwa motivasi berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

### *Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan*

Budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh sekelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah. Indikator yang dominan dalam membentuk variabel budaya organisasi pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk adalah indikator melakukan pengawasan terhadap pencapaian hasil kinerja dengan nilai rata-rata 4,54, kemudian diikuti indikator strategi perusahaan berazaskan pada profit oriented dengan nilai rata-rata 4,46, diikuti indikator menjalin komunikasi dengan baik dengan nilai rata-rata 4,44 dan diikuti memberi dukungan moril dengan nilai rata-rata 4,42. Sedangkan indikator menjalankan strategi perusahaan dengan baik dengan nilai rata-rata 4,38 memberikan proporsi terkecil dalam membentuk variabel budaya organisasi, sehingga indikator tersebut perlu diberdayakan secara maksimal agar kinerja karyawan dapat ditingkatkan. Kelima indikator dari variabel budaya organisasi tersebut, baik uji validitas maupun uji reliabilitas menunjukkan nilai  $r$ -hitung  $> 0,6$  yang berarti setiap butir pernyataan dari budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid dan reliabel.

Budaya organisasi membentuk latar belakang yang berkaitan dengan lingkungan, kondisi kerja, sikap, perilaku, serta persepsi pegawai pada organisasi tempat mereka bekerja. Behavior atau perilaku merupakan bagian dari budaya yang berkaitan dengan kinerja sebab dengan berperilaku seseorang dapat memperoleh apa yang diinginkan dan dikehendaki. Tentunya ini harus menjadi bahan pertimbangan oleh Tabungan Negara Makassar karena dengan adanya budaya organisasi maka

pegawai akan semakin dimudahkan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan perusahaan, dan membantu pegawai untuk mengetahui tindakan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang ada dalam perusahaan, yang mana nilai tersebut dijadikan sebagai pedoman dalam diri setiap pegawai. Hal ini sejalan dengan pendapat Djokosusanto (2003:42) yang mengatakan adanya keterkaitan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi yang menyatakan bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor organisasi, maka semakin baik pula kinerja pegawainya.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan uraian dan hasil analisis yang ditunjukkan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa Kemampuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, artinya semakin meningkat kemampuan maka kinerja karyawan akan meningkat pula. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, artinya semakin meningkat motivasi maka kinerja karyawan akan semakin meningkat pula. Budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, artinya semakin efektif budaya organisasi maka kinerja karyawan semakin meningkat pula. Kemampuan memberikan pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk karena memiliki nilai beta yang lebih besar dibandingkan variabel lainnya.

Hasil studi kami menyarankan agar sebaiknya kemampuan, motivasi, dan budaya organisasi yang memberikan pengaruh signifikan perlu dipertimbangkan dalam menyusun suatu kebijakan yang terkait dengan peningkatan kinerja karyawan, terutama peningkatan pengetahuan formal karyawan, lebih memperhatikan pemenuhan kebutuhan fisiologis karyawan, dan memberikan perhatian kepada setiap bawahan agar dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik. Mengingat kemampuan memberikan pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan, maka disarankan mempertahankan kebijakan yang terkait dengan peningkatan kemampuan karyawan, sedangkan motivasi dan budaya organisasi masih perlu ditingkatkan dengan memberikan penghargaan kepada bawahan yang memiliki prestasi kerja baik serta memperhitungkan saran bawahan dalam menyusun suatu kebijakan agar kinerja karyawan dapat ditingkatkan di masa akan datang.

## **Referensi :**

- Anwar, 2004. *Pengertian Kinerja dan Dinamika Kerja*. Penerbit Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Davis, Keith and Newstrom J.W, 2005. *Perilaku Dalam Organisasi*, Jilid I dan II Alih Bahasa Agus Dharma, Erlangga, Jakarta.
- Dessler, Gary, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan, Edisi Ketujuh, Erlangga, Jakarta.
- Elenkov, S Detelin, 2000. *Effects of Leadership on Organizational Performance in Russian Companies* School of Management. New York Institute of Technology 1855 Boadway, New York, NY 10023. USA.
- Flippo, Edwin B., 2002, *Personel Management*, Sixfth Edition New York : McGraw Hill Book

Company.

- Gibson, James. John, Ivancevich and Jemes, Donnelly, J.R. 2003. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi delapan. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Guritno, Bambang dan Waridin. 2005. Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja. *JRBI*, Vol.1 No. 1, pp.63-74.
- Handoko, T. Hani, 2002. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- , 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, S.P. Melayu, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara Jakarta.
- Hasibuan, M.S.P, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Rineka Cipta, Jakarta.
- Herpen, Marco Van, Praag, Mirjam Van & Cools, Kees, 2005. The Effects of Performance Measurement and Compesation on Motivation: An Empirical Study, *Journal De Economist* Vol. 153. No. 3, pp 303-329.
- John, E. Barbuti, 2005. *Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A*. ABI/INFORM Global.
- Kenna, Beech, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Koswara, Engkos, 2001. *Pengantar Kinerja Perusahaan*, Gunung Agung, Jakarta.
- Mangkunegara, A.P, 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Refika Aditama, Bandung.
- Martoyo, Susilo, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- Mehta, Rajiv, Dubinsky, Alan J dan Anderson. Rolph E., 2003. *Leadership Style, Motivation and Performance in International Marketing Channels*. School of Management, New Jersey, Institute of Technology, Newark, New Jersey, USA.
- Moekijat, 2002. *Manajemen Kepegawaian*, Cetakan Ke-VII, Penerbit Mandar Maju, Bandung.
- Muhlis, Sudarman, 2005. *Kinerja dan Penilaian Kinerja SDM*. Penerbit Intan Pariwara, Jakarta.
- Munandar, A. Sunyoto, 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. UI-Press, Jakarta.
- Pangabean, M., 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia, Bogor Selatan.
- Rivai, Veitzhal, 2004. *Performance Appraisal*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rivai, Veitzhal, 2005, *Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Pegawai Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Grafindo Persada, Jakarta.
- Rivai, Veitzhal, 2008. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Raja Grapindo Persada, Jakarta.
- , 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Richard L. Daft, 2006. *Management*. Edisi 6 Buku 2. Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, P. Stephen, 2007. *Perilaku Organisasi*, Penerjemah Benyamin Molan, Edisi Bahasa Indonesia, Edisi Lengkap, Pearson Education, Inc, Upper Saddle River, New Jersey.
- Rustam, 2007. *Analisis Faktor-Faktor yang Berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Ne\geri Sipil pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Pinrang*. Tesis Pascasarjana Universitas Hasanuddin, Makassar. Tidak Dipublikasikan.
- Sedarmayanti, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama, Bandung.
- Setyanto, R., 2002. *Penilaian Kerja Karyawan*. Penerbit Harvarindo, Jakarta.
- Siagian, S.P., 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sianipar, J.P.G. 2003. *Teknik-Teknik Analisis Manajemen*. LAN-RI., Jakarta.
- Simamora, H., 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sobirin, Achmad, 2007. *Budaya Organisasi*, UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Sudirman, 2008. *Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Tanggungjawab terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bone*. Tesis Pascasarjana Universitas Hasanuddin, Makassar. Tidak Dipublikasikan
- Sugandha, 2002. *Kepemimpinan Dalam Administrasi*, Sinar Baru, Jakarta.
- Sugiyono, 2004. *Statistik untuk Penelitian*, Cetakan Kedua, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Suryanti, 2009. *Pengaruh Kemampuan, Kompensasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian Kabupaten Barru*. Tesis Pascasarjana Universitas

- Hasanuddin, Makassar. Tidak Dipublikasikan
- Sutermister, Robert, A., 2006. *People and Productivity*. New York: McGraw-Hill Book Compnay.
- Timpe, A. Dale, 2003. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja*. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Thoha, Mitfah, 2001. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Thomas Fee, 2000. *Influncing Productivity*. *American Journal of Clinical*. September, Vol 50 No. 3. 560-568.
- Tika, 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Bumi Aksara, Bandung.
- Wahjosumidjo. 2004. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Wirawan, 2008. *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*, Salemba Empat, Jakarta.
- Wursanto, 2004. *Manajemen Kepegawaian*, Cetakan Keempat, Penerbit Kenasiar, Jakarta.
- Yuki, Gary, 2001. *Leadership and Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Halt International Inc.