

Pengaruh Kompensasi, Iklim Kerja, dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Loyalitas Kerja

DiarFachmi R Chaidar
Manager PT. D&D Packaging Indonesia
e-mail : diarfachmi@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the effect of compensation, work climate and leadership transformational on job satisfaction and loyalty implication at work on the middle manager. This Research is done by using descriptive methods and verification. The sampling technique used proportional random sampling with a sample of 400 respondents of the study. Analysis tool that is used is to use Path Analysis. Conclusions are: 1) Compensation, work climate and transformational leadership and job satisfaction and company loyalty middle manager in the manufacturing sector foreign capital Karawang, Bekasi, Bogor and Tangerang categorized either; 2) Closeness of the relationship between the independent variables, have levels of the relationship medium; 3) There is a significant influence of all independent variables (call it whatever the independent variable) on job satisfaction influences middle manager; 4) There is a significant influence of the variables of job satisfaction on loyalty middle manager working in Karachi, Jakarta, Bogor and Tangerang.

Keywords: compensation, work climate, transformational leadership, job satisfaction, job loyalty.

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompensasi, iklim kerja, dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja serta implikasinya pada loyalitas kerja (studi kasus pada middle manager indonesia di perusahaan modal asing sektor manufaktur di karawang, bekasi, bogor dan tangerang). Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif dan verifikasi. Teknik sampling yang digunakan proporsional random sampling dengan sampel penelitian sebanyak 400 responden. Alat analisis yang digunakan yaitu menggunakan Analisis Jalur (Path Analysis). Unit analisis dalam penelitian ini adalah perusahaan multinasional sektor manufaktur dan unit observasinya adalah karyawan middle manager perusahaan sektor manufaktur di Karawang, Bekasi, Bogor dan Tangerang.

Hasil penelitian dapat disimpulkan yaitu: 1) Kondisi kompensasi, iklim kerja dan kepemimpinan transformasional serta kepuasan kerja dan loyalitas middle manager di Perusahaan Modal Asing sektor manufaktur di Karawang, Bekasi, Bogor dan Tangerang dikategorikan Baik; 2) Keeratan hubungan di antara variabel-variabel bebas, memiliki tingkatan hubungan sedang. 3) Terdapat pengaruh signifikan dari seluruh variabel bebas terhadap Kepuasan kerja middle manager. 4) Terdapat pengaruh signifikan dari variabel Kepuasan kerja terhadap Loyalitas kerja middle manager di Karawang, Bekasi, Bogor dan Tangerang.

Kata kunci : Kompensasi, Iklim kerja, Kepemimpinan transformasional, Kepuasan kerja, Loyalitas kerja.

PENDAHULUAN

Dalam era persaingan industri global yang semakin ketat, maka pengelolaan perusahaan selain menekankan pada investasi peralatan, teknologi, yang harus diperhatikan juga adalah pada aspek pengelolaan sumber daya manusianya.

Manajemen pengelolaan sumber daya manusia menjadi sangat krusial dan memaksa perusahaan-perusahaan untuk mengoptimalkan segenap sumber daya yang mereka miliki guna mempertahankan serta memperbaiki kelangsungan hidup perusahaan mereka.

Apapun jenis sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, sumber daya manusia tetaplah menempati kedudukan yang paling strategis dan penting di antara sumber-sumber daya lainnya. Oleh sebab itu menjadi sangat jelas dan nyata, bahwa aset organisasi yang paling penting harus dimiliki, dikelola dan sangat diperhatikan oleh manajemen adalah aset manusia. Mereka membuat tujuan, menciptakan inovasi dan mencapai tujuan organisasi.

Sumber daya manusia mempengaruhi efisiensi dan efektifitas organisasi, bahwasanya karyawan sebagai sumber daya manusia di suatu perusahaan atau organisasi tersebut melakukan aktifitasnya dengan membuat perencanaan dan memproduksi barang dan jasa, lalu mengawasi mutunya, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial serta menentukan tujuan, arah dan strategi organisasi.

Perusahaan atau organisasi yang mengelola sumber daya manusia, di dalam membuat keputusan-keputusannya, menjadi terkait erat dengan pencapaian dari tujuan organisasi tersebut, sehingga memerlukan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif.

Manajemen sumber daya manusia yang efektif berhubungan dengan bentuk dan karakter

personalia sebuah perusahaan, baik itu lini maupun staf. Setiap personalia memiliki sifat, kepribadian, kebutuhan dan karakter yang berbeda. Perencanaan dan perancangan pengelolaan yang efektif salah satunya harus mempertimbangkannya faktor dari kebutuhan personalianya tersebut.

Pada prinsipnya setiap manusia berusaha untuk memenuhi kebutuhannya, termasuk pula halnya dengan para personalia yang bekerja di perusahaan. Di dalam melaksanakan aktifitas-aktifitasnya, mereka berusaha agar terpenuhi kebutuhan-kebutuhannya, dan setiap upaya pemenuhan kebutuhan akan senantiasa berubah dan berkembang. Karyawan yang bekerja di perusahaan apabila merasa cocok, sesuai antara kebutuhannya dengan apa yang dilakukannya, maka cenderung untuk mempertahankannya dan loyal. Barrold (Muhyadi, 1989) mengemukakan bahwa loyalitas merupakan kemauan bekerja sama yang berarti kesediaan mengorbankan diri, kesediaan melakukan pengawasan diri dan kemauan untuk menonjolkan kepentingan diri sendiri. Kesediaan untuk mengorbankan diri ini melibatkan adanya kesadaran untuk mengabdikan diri kepada perusahaan. Pengabdian ini akan selalu menyokong peran serta karyawan dalam perusahaan. Hal tersebut dapat terwujud, ketika karyawan memiliki penilaian, pemahaman terhadap pekerjaan dan situasi lingkungan kerjanya yang positif, sehingga terbentuk sikap mental dan perilaku yang mendukung untuk tercapainya tujuan perusahaan. Dukungan sikap positif terbentuk karena nilai dan kebutuhan yang dimiliki karyawan merasa sesuai dan tercukupi, seperti kesesuaian besaran nilai gaji yang diterima dengan luas dan besarnya tanggung jawab, kesempatan untuk mengambil keputusan dan kewenangan untuk menentukan kebijakan-kebijakan, kesempatan untuk senantiasa bisa mengembangkan diri yang

terbuka dan dikelola oleh perusahaan dengan terencana baik.

Kepuasan di dalam bekerja yang terbentuk tersebut terjadi karena faktor-faktor kebutuhan yang dapat terpenuhi dengan baik, berimbang, dimana setiap anggota senantiasa membawa kebutuhan dan berusaha untuk memenuhinya. Menurut Baron & Byrne 1994, ada dua kelompok faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor pertama yaitu faktor organisasi yang berisi kebijaksanaan perusahaan dan iklim kerja. Faktor kedua yaitu faktor individual atau karakteristik karyawan.

Secara psikologis setiap orang bertindak karena adanya dorongan, upaya untuk pemenuhan terhadap kebutuhan-kebutuhannya. Hal dasar tersebut menjadi suatu motivasi. Motivasi sendiri adalah proses mental yang mendasar dan merupakan salah unsur yang dapat mengarahkan dan menjelaskan mengenai perilaku seseorang. Dalam suatu industri atau organisasi motivasi merupakan salah satu penentu untuk mencapai tujuan organisasional.

Setiap pegawai memiliki motivasi tersebut di dalam melaksanakan aktifitas pekerjaan rutusnya di perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan dan kebutuhan karyawan bukanlah dua kejadian yang terpisah dan berdiri sendiri. Pendayagunaan yang tepat dari orang-orang menyangkut pemahaman terhadap kebutuhan individual yang bersifat dari dalam maupun dari luar (Herzberg dalam Dessler;2008); maupun organisasional agar potensi sumber daya manusia dapat digunakan secara penuh. Untuk mencapai dan mampu melakukan pekerjaan tidak cukup dengan motivasi, maka pegawai perlu memiliki kemampuan dan ketrampilan yang memadai terhadap tugas-tugasnya. Selain itu pula pengalaman terhadap situasi, bentuk tugas maupun pengalaman psikologis lainnya akan sangat membantu keberhasilan pegawai di dalam melaksanakan pekerjaannya.

Setiap keberhasilan atau pencapaian kerja pegawai perlu untuk dilakukan evaluasi kinerja. Evaluasi sangat penting dilakukan sebab kegiatan tersebut sangat dibutuhkan bagi kedua belah pihak yaitu perusahaan untuk mengetahui

tingkat efektifitas pencapaian tujuan organisasi atau bisnisnya, sedangkan bagi pegawai sangat penting untuk mengukur dan mengetahui tingkat keberhasilannya. Dan ini dibutuhkan karena setiap pegawai memiliki kebutuhan-kebutuhan yang ingin atau harus dipenuhi.

Semakin tinggi efektifitas diri seseorang, semakin tinggi rasa percaya diri yang dimiliki dalam kemampuan seseorang tersebut untuk berhasil dalam suatu tugas (Bandura dalam Robbins 2008).

Maslow dalam Ronny A. (2006) menyebutkan bahwa kebutuhan manusia itu berjenjang berdasarkan hirarki dan tingkat pemenuhan kebutuhannya. Ia menyatakan dalam 5 kategori : yaitu 1) kebutuhan faal/fisik, 2) kebutuhan akan rasa aman, 3) kebutuhan sosial, 4) kebutuhan terhadap penghargaan, 5) Kebutuhan aktualisasi diri.

Luthans sendiri menyatakan bahwa ada 3 (tiga) unsur dalam proses motivasi, yaitu kebutuhan (*Needs*), dorongan (*drives*) dan insentif. Daya kebutuhan dalam menstimulasi munculnya dorongan dalam diri seseorang agar bertindak tidak selalu tetap. Hal tersebut terjadi karena suatu kebutuhan sudah dianggap terpenuhi, maka dorongan untuk memenuhi tingkat pada berikutnya akan timbul dengan sendirinya.

Kebutuhan-kebutuhan yang terpenuhi dengan sendirinya memberikan kepuasan terhadap hal yang telah dicapai. Pegawai merasakan mendapatkan penghargaan atas prestasi yang telah dicapai. Bentuk penghargaan-penghargaan yang dikembangkan oleh suatu organisasi atau perusahaan tentu harus dirancang agar sesuai dan mampu untuk memenuhi tingkat variasi kebutuhan pegawainya.

Penerapan-penerapan sistem penghargaan secara umum di perusahaan adalah implementasi kompensasi *direct financial* dan *indirect financial* (Dessler, 2009). Selain itu pula masih perlu dikembangkan lagi mengenai kompensasi ini, karena kompleksitasnya kebutuhan para pegawai. Cascio, (2010)

menyebutkan kompensasi financial yang terdiri atas *direct payment* seperti gaji karyawan, dan *indirect payment* seperti *benefits*. Sedangkan *Non-financial* sendiri dirancang lebih spesifik seperti program *protection*, penghargaan, *training opportunities*, *effective supervision* (Mondy, 2003). Program-program tersebut adalah sebagai upaya untuk memenuhi variasi atas kebutuhan-kebutuhan yang dimiliki para pegawai di perusahaan.

Bahwa setiap manusia senantiasa membawa kebutuhan dan akan selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan sebagaimana mestinya. Herzberg dalam Dessler (2008) menyebutkan bahwa gaji, kondisi kerja prosedur perusahaan, kualitas pengawasan, keamanan kerja, hubungan interpersonal dengan rekan kerja menjadi faktor dasar yang membuat kepuasan pegawai, apabila hal tersebut dapat terpenuhi. Sedangkan faktor yang menyebabkan sumber ketidakpuasan seperti tanggung jawab pekerjaan, kemajuan, kemungkinan untuk berkembang, pekerjaan itu sendiri perlu juga di pertimbangkan dan dirancang programnya.

Ketika kebutuhan dasar telah terpenuhi maka, pegawai cenderung untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi atau berusaha untuk memenuhi sisi kebutuhan yang lain seperti kesempatan untuk berkembang, memiliki wewenang yang lebih luas dalam pengambilan keputusan, kebutuhan untuk meningkatkan pencapaian prestasi dan tantangan (Mc.Clelland, 2008).

Upaya-upaya untuk memenuhi kebutuhan yang menjadikan tolok ukur timbulnya kepuasan dan ketidakpuasan pegawai di dalam bekerja. Tingkat kepuasan yang terpenuhi mendorong pegawai untuk mempertahankan pekerjaannya maupun tanggung jawab pekerjaan. Perasaan yang terpenuhi tersebut mendorong pegawai untuk senantiasa meningkatkan kinerja dan loyalitas di perusahaan tersebut.

Karakteristik, budaya di perusahaan akan mempengaruhi terhadap suasana pikiran pegawai di dalam melaksanakan aktifitas sehari-harinya. Iklim kerja yang tidak mendukung di dalam menjalankan pekerjaan, menyebabkan pegawai

kurang memiliki perasaan yang nyaman, senang bahkan betah di tempat kerjanya (Payne & Pugh dalam Starbuck, 2006).

Kejelasan di dalam melaksanakan pekerjaan, penetapan suatu tujuan atas tiap pekerjaan, bentuk dan arah dari perusahaan, pola kepemimpinan didalam pengarahan dari hubungan atasan dengan bawahannya, dan kemudahan-kemudahan dalam berkomunikasi akan sangat menentukan efektifitas kinerja pegawai di perusahaan (Gilmer dalam Starbuck; 2006).

Loyalitas kepada perusahaan sebagai sikap, yaitu sejauh mana seseorang karyawan mengidentifikasi tempat kerjanya yang ditunjukkan dengan keinginan untuk bekerja dan berusaha sebaik-baiknya dan kedua, loyalitas terhadap perusahaan sebagai perilaku, yaitu proses dimana seseorang karyawan mengambil keputusan pasti untuk tidak keluar dari perusahaan apabila tidak membuat kesalahan yang ekstrim (Steers & Porter, 1983).

Determinasi kerja terhadap pekerjaan yang kuat dengan mentaati aturan pokok pekerjaan, menyelesaikan tugas dengan tepat waktu, kemangkiran kerja sedikit menunjukkan etos dan moral kerja yang tinggi. Ketika etos dan moral kerja tinggi, maka determinasi terhadap tugas sangat efektif dan tinggi, dengan sendirinya loyalitas terhadap tugas dan antara tujuan dan harapan pegawai dengan perusahaan seiring (M.Blumberg & C.Priangle dalam Ivancevich, 2005).

Loyalitas kerja menyangkut aktifitas fisik, psikis dan sosial yang membuat individu mempunyai sikap untuk menaati peraturan yang ditentukan, melakukan dan mengamalkan sesuatu yang ditaatinya dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab identifikasi personal terhadap upaya pencapaian tujuan perusahaan sesuai keahliannya sehingga peningkatan efektifitas perusahaan dan disertai dengan pengabdian yang kuat.

METODE

Konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif ini bertujuan untuk memperoleh deskripsi mengenai ciri-ciri variabel penerapan kompensasi, iklim kerja, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan loyalitas kerja. Metode yang penelitian yang digunakan adalah descriptive survey dan metode explanatory survey. Tipe investigasi dalam penelitian ini adalah kausalitas. Teknik sampling yang digunakan proporsional random sampling dengan sampel penelitian sebanyak 400 responden. Alat analisis yang digunakan adalah Analisis Jalur (Path Analysis).

Variabel Penelitian

Variabel penelitian ini terdiri dari variabel bebas (variabel X1 dan X2, sebagai variabel yang mempengaruhi), variabel intervening (variabel Y sebagai variabel antara), dan variabel terikat (variabel z sebagai variabel yang dipengaruhi).

Kompensasi (X1), sebagai variabel independen ke-1. Merupakan sistem pemberian imbalan yang berkenaan dengan kebutuhan dasar dan diberikan secara langsung Mondy (2003) yang berupa uang seperti gaji Long (1998) tunjangan ekonomi, jaminan sosial dan pensiun, jaminan kesehatan, penghargaan atas prestasi yang dicapai berikut dengan kebijakan dan kejelasan pengembangan karir, peningkatan taraf pendidikan, perluasan wewenang dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan.

Iklim kerja (X2), sebagai variabel independen ke-2. Suatu situasi atau keadaan mengenai komunikasi hubungan atasan dengan bawahan yang tidak ditentukan oleh kebijaksanaan, prosedur maupun gaya pribadi atasan tersebut, melainkan oleh seingnya manifestasi secara halus yang benar-benar tidak disadari Farland & Dalton (1974) dan seringkali dianggap sebagai kperibadian suatu organisasi

yang meliputi dengan perasaan-perasaan yang terjadi pada karyawan atas aturan-aturan, mengenai bagaimana kebijakan dan keputusan diambil oleh pimpinan, penghargaan atas prestasi yang diberikan serta pemberlakuan hukuman atas ketidakdisiplinan kerja (Steers & Porter dalam Ashkanasy et.al, 2011)

Kepemimpinan Transformasional (X3) sebagai variabel independen ke-3. Gaya pemimpin di dalam menyampaikan gagasan, visinya dan kemampuannya untuk mengelola perasaan dan pikirannya yang mampu menanamkan keyakinan, kepercayaan diri terhadap bawahannya ketika menghadapi situasi sulit, mampu berpikir kreatif, luwes dalam pemecahan masalah serta memahami kebutuhan dan kemampuan bawahannya.

Kepuasan kerja (Y), sebagai variabel intervening. Suatu perasaan positif atau pun negatif terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh lingkungan, situasi pekerjaan, rekan sejawat, pendelegasian tugas dan wewenang, kesesuaian pendidikan dengan pekerjaan dan jabatannya, struktur penggajian dan tunjangan yang diterimanya, pengawasan dan pengarahan tugas dari atasan dan peran pegawai yang berkaitan dengan kebutuhan atas tujuan yang ingin dicapainya.

Loyalitas kerja (Z) sebagai variabel dependen. Suatu kecenderungan karyawan untuk pindah atau menetap di tempat kerjanya, karena semangat dan gairah kerja sulit untuk dipisah-pisahkan Nitisemito (1992) yang dapat dipengaruhi oleh karakteristik karyawan atas kesediaannya untuk memutuskan menjadi karyawan yang patuh, setia, kesediaan untuk bekerja dengan giat, karakteristik dan sifat dari pekerjaan itu sendiri seperti kesesuaian dengan tugas, maupun kesiapan melaksanakan pekerjaan.

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel

| VARIABEL | SUB VARIABEL | INDIKATOR | SKALA |
|--|-----------------------------------|--|---------|
| Iklimkerja (X ₂) | Kenyamanan | 1. Perasaan thd prosedur yg harus ditaati 2. Kenyamanan dalam organisasi 3. Semangat dalam kelompok | Ordinal |
| | TanggungJawab | 1. Proses pengambilan keputusan 2. Penekanan terhadap prestasi | Ordinal |
| | Penghargaan&Hukuman | 1. Penghargaan atas prestasi 2. Hukuman atas pekerjaan yg salah 3. Pelatihan dan pengembangan | Ordinal |
| | ArahTujuan | 1. komunikasi 2. penetapan visi, misi perusahaan | Ordinal |
| KepemimpinanTransformasional (X ₃) | Karismaygdipunyai | Kemampuan pimpinan mengungkapkan visinya, dan membuat bawahan merasa tenang dalam situasi krisis. | Ordinal |
| | Pengaruhyg ideal | Kemampuan pemimpin untuk menanamkan nilai-nilai, cita-cita, dan keyakinan-keyakinannya kepada bawahannya | |
| | Inspirasikepemimpinan | kemampuan pemimpin untuk menimbulkan inspirasi kepada bawahan. | Ordinal |
| | Rangsangan Intelektual | kemampuan pemimpin untuk meningkatkan kemampuan bawahan dalam memecahkan masalah dengan cara-cara baru, dan kreatif. | Ordinal |
| | Pertimbangan individu | kemampuan pemimpin untuk memberikan perhatian kepada tiap bawahan sesuai dengan kemampuan dan kebutuhannya | Ordinal |
| Kepuasankerja(Y) | Pekerjaanitusendiri | 1. Ruang lingkup pekerjaan 2. Tantangan pekerjaan | Ordinal |
| | Kepemimpinandanpengakuan | 1. Gaya kepemimpinan atasan 2. Pengakuan atas pekerjaan 3. Mutu pengawasan | Ordinal |
| | Rekan kerja dan lingkungan sosial | 1. Hubungan dgn rekan kerja 2. Hubungan dgn pimpinan | Ordinal |
| Loyalitaskerja(Z) | Karakteristikpribadi | 1. dorongan utk tetap jadi anggota perusahaan 2. dorongan utk berusaha maksimal | Ordinal |
| | Karakteristikpekerjaan | 1. umpan balik dan kecocokan tugas 2. tantangan pekerjaan 3. kesempatan untuk berinteraksi sosial | Ordinal |
| | Karakteristikperusahaan | 1. formalitas 2. keikutsertaan pengambilan keputusan | Ordinal |

Populasi dan Sampel

Unit analisis dalam penelitian ini adalah perusahaan multinasional sektor manufaktur dan unit observasinya adalah karyawan middle manager perusahaan sektor manufaktur di Karawang, Bekasi, Bogor dan Tangerang.

Sampel penelitian adalah bagian Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh para manager lini tengah (Middle manager) yang bekerja di perusahaan manufaktur asing

dalam penelitian ini adalah para manager lini tengah (middle manager) yang bekerja di industri manufaktur khusus PMA. Teknik sampling yang dipilih adalah *cluster proportionate Random Sampling* yaitu, proses memilih satuan sampling dari populasi diambil secara acak dan proporsional, karena anggota populasinya heterogen (tidak sejenis). Penentuan jumlah sampel dari populasi tertentu dikembangkan oleh Isaac dan Michael (dalam Sukardi,2004

dalam Riduwan,2011) diperoleh sampel sebanyak 64,74 digenapkan menjadi 65 responden.

HASIL dan PEMBAHASAN

Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Pengujian atas hipotesis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja diperoleh kesimpulan statistik bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai jalur sebesar 0.372, maka dapat diartikan bahwa semakin baik kompensasi yang diterima oleh manajer maka akan semakin tinggi kepuasan kerja.

Pengujian atas hipotesis kompensasi terhadap kepuasan kerja dapat diperoleh kesimpulan bahwa kompensasi mempengaruhi secara signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan pengaruh langsung sebesar 13.84%, sedangkan pengaruh tidak langsung kompensasi melalui iklim kerja sebesar 4.44%, dan melalui kepemimpinan transformasional sebesar 7.098%. hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh langsung kompensasi terhadap kepuasan kerja memiliki pengaruh yang besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsungnya. Dengan demikian pengaruh kompensasi terhadap kepuasan baik secara langsung maupun tidak langsung sebesar 25.38%.

Berdasarkan pada hasil penelitian maka Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan, hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2001) dan Husein (2003), yang menyatakan bahwa kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja dan salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja para karyawan adalah melalui kompensasi.

Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Pengujian atas hipotesis pengaruh iklim kerja terhadap kepuasan kerja diperoleh kesimpulan statistik bahwa iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai jalur sebesar 0.219, maka dapat diartikan bahwa semakin baik iklim kerja yang dirasakan oleh manajer maka akan semakin tinggi kepuasan kerja.

Pengujian atas hipotesis iklim kerja terhadap kepuasan kerja dapat diperoleh kesimpulan bahwa iklim kerja mempengaruhi secara signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan pengaruh langsung sebesar 4.79%, sedangkan pengaruh tidak langsung kompensasi melalui kompensasi sebesar 4.44%, dan melalui kepemimpinan transformasional sebesar 4.55%. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh tidak langsung iklim kerja terhadap kepuasan kerja memiliki pengaruh yang besar dibandingkan dengan pengaruh langsungnya. Dengan demikian pengaruh iklim kerja terhadap kepuasan baik secara langsung maupun tidak langsung sebesar 13.78%.

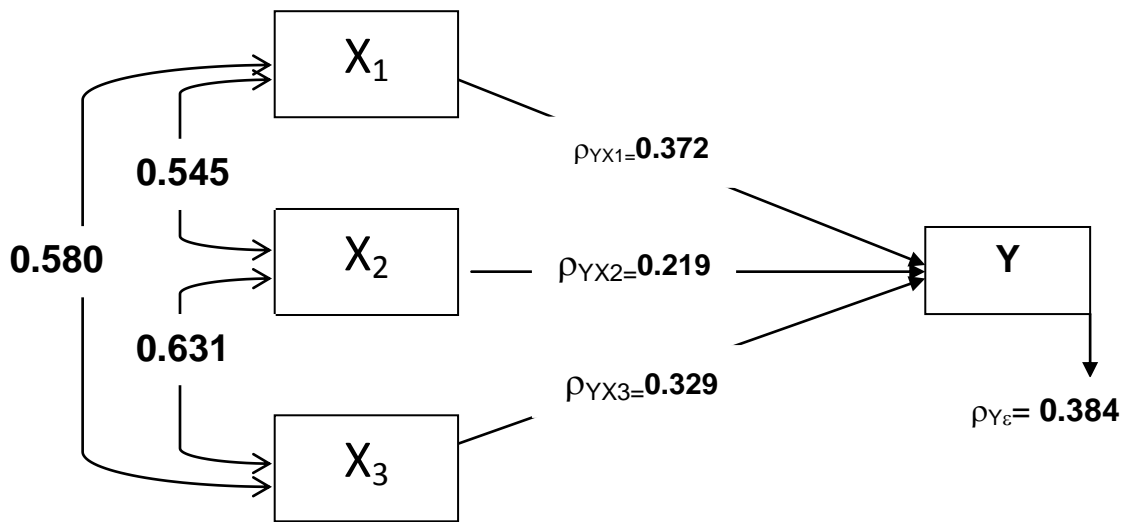
Hasil pengaruh yang diperoleh sangat sesuai dengan penelitian yang dikemukakan oleh Anthonia Adenika (2011) yang menyatakan bahwa iklim kerja di perusahaan dapat dianggap sebagai salah satu yang menyebabkan terhadap kepuasan bekerja pegawai. Sehingga hasil yang diperoleh dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa iklim kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Pengujian atas hipotesis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja diperoleh kesimpulan statistik bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai jalur sebesar 0.329, maka dapat diartikan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional yang dirasakan oleh manajer maka akan semakin tinggi kepuasan kerja.

Pengujian atas hipotesis kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dapat diperoleh kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi secara signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan pengaruh langsung sebesar 10.82%, sedangkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional melalui iklim kerja sebesar 4.55%, dan melalui kompensasi sebesar 7.098%. hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja memiliki pengaruh yang besar dibandingkan dengan pengaruh langsungnya. Dengan

demikian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan baik secara langsung maupun tidak langsung sebesar 22.47%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan pegawai hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Roger J. Givens (2007) dengan hasil penelitian bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu factor yang menyebabkan kepuasan pegawai. Sehingga jika kepemimpinan transformasional yang baik akan meningkatkan kepuasan terhadap pegawai.



Gambar 1
 Pengaruh variabel Kompensasi, Iklim kerja, Kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan Kerja

Tabel 2
 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung X1 (Kompensasi), X2 (Iklim kerja), dan X3 (Kepemimpinan Transformasional) thd Kepuasan (Y)

| Variabel | PengaruhLangsung | PengaruhTidakLangsungMela lui | | | JumlahPengaruhTidakLangsu ng | Total |
|----------------|------------------|----------------------------------|----------------|----------------|---------------------------------|--------------------|
| | | X ₁ | X ₂ | X ₃ | | |
| X ₁ | 13.84% | - | 4.44% | 7.09% | 11.54% | 25.38 % |
| X ₂ | 4.79% | 4.44% | - | 4.55% | 8.99% | 13.78 % |
| X ₃ | 10.82% | 7.09% | 4.55% | - | 11.65% | 22.47 % |
| Total | 29.45% | 11.54% | 8.99% | 11.65% | - | 61.60 % |

Sumber : Pengolahan Data Statistik

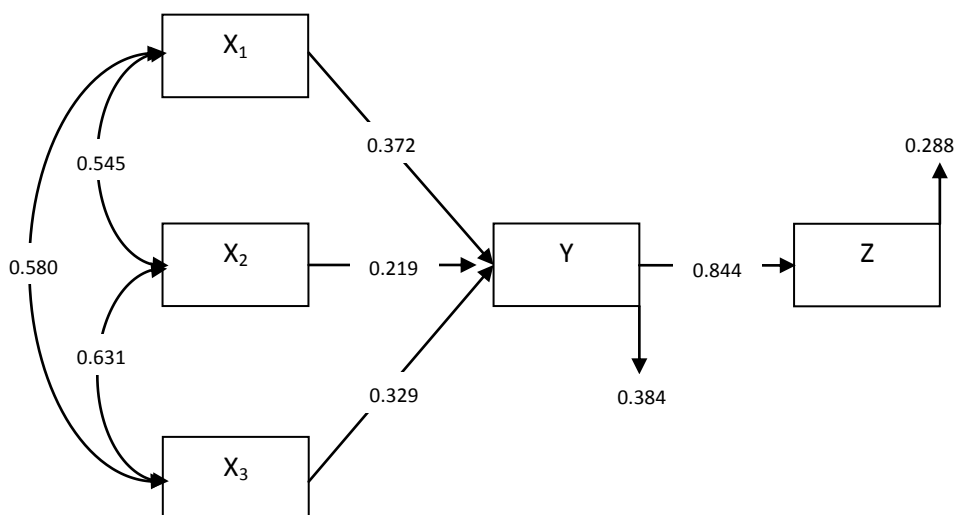
Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja

Pengujian atas hipotesis pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas kerja diperoleh kesimpulan statistik bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja dengan nilai jalur sebesar 0.844, maka dapat diartikan bahwa semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan oleh manajer maka akan semakin tinggi loyalitas kerja.

Pengujian atas hipotesis kepuasan kerja terhadap loyalitas kerja dapat diperoleh kesimpulan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi secara signifikan terhadap loyalitas kerja, dengan pengaruh sebesar 71.2%. Hal ini mengindikasikan bahwa loyalitas kerja manajer dapat diterangkan oleh kepuasan kerja

sebesar 71.2% dan sisanya diluar model penelitian.

Hasil penelitian yang dilakukan ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Yuliandri (Kadarwati;2003) yang menegaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah adanya tinjauan kesejahteraan, suasana kerja, fasilitas-fasilitas kerja, dan upah yang diterima dari perusahaan serta kepuasan kerja pegawai. Sehingga dengan demikian semakin tinggi kepuasan pegawai akan meningkatkan loyalitas pegawai terhadap perusahaan tersebut karena pegawai telah terpenuhi hak dan kewajibannya sehingga mereka tidak ada alasan untuk pindah atau mengkhianati perusahaan.



Gambar 2
Diagram Jalur Lengkap Hasil Analisis

KESIMPULAN

Propinsi Jawa Barat dan Banten sebagai tujuan utama terbesar di Indonesia di dalam pemilihan penanaman modal asing khususnya, karena dukungan infrastruktur yang sangat memadai dan menunjang potensi perkembangan laju usaha yang akan dikembangkan di propinsi tersebut, khususnya dalam sektor manufaktur.

Pada lokasi dimaksud antara lain Kabupaten Bekasi, Karawang, Purwakarta, Bogor, Bandung, termasuk lokasi favorit investasi di Jawa Barat, dan Tangerang untuk wilayah di propinsi Banten yakni senantiasa menunjukkan angka yang sangat menonjol dibandingkan dengan daerah kabupaten/kota lainnya.

Propinsi Jawa Barat merupakan wilayah yang mempunyai kontribusi terbesar dalam

penyerapan investasi PMA/PMDN di Indonesia. Sampai akhir tahun 2009 realisasi investasi PMDN secara nasional berada pada peringkat 2 dengan alokasi 12,5% dan PMA juga berada pada peringkat 2 dengan alokasi 17,9%.

Realisasi izin usaha PMA disektor manufaktur di Jawa Barat dan Banten dari tahun 2005-2009 mencapai 1483 perusahaan yaitu di kota karawang, bekasi, bogor dan tangerang, yang ini menandakan bahwa banyak PMA membutuhkan tenaga di tingkat Low management maupun middle management.

Berdasarkan pembahasan masing-masing item pertanyaan memperlihatkan bahwa penilaian terhadap variabel-variabel penelitian menunjukkan hasil yang tinggi Hal ini mengisyaratkan bahwa sebagian besar atau mayoritas manajer lini tengah atau responden menjawab dengan skor diantara 3 sampai dengan 4. Hal ini menandakan bahwa responden menjawab dengan kriteria sedang sampai dengan dengan criteria baik dengan standar error yang cukup kecil.

Berdasarkan analisis dari data sekunder dan data primer serta hasil analisis jalur dan pengujian hipotesa dari data penelitian yang menghimpun berbagai informasi responden, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

Kondisi kompensasi, iklim kerja, kepemimpinan transformasional pada middle manager di perusahaan multinasional PMA sektor manufaktur di Karawang, Bekasi, Bogor dan Tangerang.

Berdasarkan rata-rata jawaban responden pada variabel kompensasi yang diukur mengisyaratkan bahwa sebagian besar atau mayoritas manajer lini tengah menyatakan bahwa kompensasi atas semua yang telah dilaksanakan sudah diterima oleh karyawan, baik berupa uang atau bukan uang sebagai balas jasa yang diberikan bagi upaya pegawai atau peran serta dari pegawai yang diberikan untuk organisasi. Hal ini dapat dilihat dari hasil jawaban rata-rata berada disekitar jawaban setuju dan sangat setuju dan hasil skor yang

tinggi. Berdasarkan koefisien variasi yang tinggi dari variabel kompensasi ditemukan 2 hal yang istimewa yaitu THR dan Tunjangan Pensiun, dikarenakan masih terdapat kecenderungan penyamarataan pemberian THR dan Tunjangan Pensiun tanpa melihat masa kerja manager.

Berdasarkan rata-rata jawaban responden pada variabel iklim kerja yang diukur mengisyaratkan bahwa sebagian besar atau mayoritas responden menyatakan bahwa kebijakan, praktek-praktek dan prosedur organisasional sudah dirasakan dan diterima oleh karyawan dalam perusahaan.. Hal ini dapat dilihat pada hasilnya berada di sekitar jawaban setuju dan sangat setuju. Berdasarkan koefisien variasi yang tinggi dari variabel iklim kerja ditemukan 1 hal yang istimewa yaitu proses pengambilan keputusan yang terkadang tanpa melibatkan manager dalam hal strategis perusahaan.

Berdasarkan rata-rata jawaban responden pada variabel kepemimpinan tranformasional mengisyaratkan bahwa sebagian besar atau mayoritas karyawan menyatakan bahwa atasan telah menjalankan kepemimpinan transformasional yang memiliki totalitas perhatian dan selalu berusaha membantu dan mendukung keberhasilan karyawan. Atasan sebagai pemimpin transformasional memahami berbagai strategi baru yang efektif untuk mencapai tujuan yang besar bagi perusahaan. Berdasarkan koefisien variasi yang tinggi dari variabel kepemimpinan transformasional ditemukan 1 hal yang istimewa yaitu kemampuan pemimpin untuk menanamkan nilai-nilai, cita-cita, dan keyakinan keyakinannya, dikarenakan masih belum sepenuhnya dihayati oleh middle manager.

Kondisi kepuasan middle manager di perusahaan modal asing (PMA) sektor manufaktur di kota Karawang, Bekasi, Bogor dan Tangerang menunjukkan hasil yang tinggi mengisyaratkan bahwa sebagian besar atau mayoritas karyawan menyatakan bahwa para karyawan memandang pekerjaan mereka dalam kondisi emosional yang menyenangkan atau hak menyenangkan. Berdasarkan koefisien variasi

yang tinggi dari variabel kepuasan manajer ditemukan 1 hal yang istimewa yaitu pengakuan atas pekerjaan yang terkadang middle manajer tidak mendapatkannya.

Kondisi loyalitas kerja middle manager di perusahaan modal asing (PMA) sektor manufaktur di kota Karawang, Bekasi, Bogor dan Tangerang menunjukkan hasil yang tinggi. Hal ini mengisyaratkan bahwa sebagian besar atau mayoritas responden menyatakan loyalitas kerja tercipta apabila karyawan merasa tercukupi dalam memenuhi kebutuhan hidup dari pekerjaannya, sehingga mereka betah bekerja dalam suatu perusahaan. Berdasarkan koefisien variasi yang tinggi dari variabel loyalitas kerja ditemukan hal yang istimewa yaitu tingkat keikutsertaan pengambilan keputusan terkadang rendah jika dibandingkan dengan hasil keputusan tersebut yang harus dijalankan oleh para manajer.

Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial, baik secara langsung atau tidak langsung dari variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja di Perusahaan Modal Asing (PMA) sektor manufaktur di kota Karawang, Bekasi, Bogor dan Tangerang dengan besaran pengaruh langsung sebesar 13.84% sedangkan pengaruh tidak langsungnya sebesar 11.54%. Kontribusi besaran pengaruh untuk kompensasi menempati posisi pertama tertinggi.

Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial baik secara langsung atau tidak langsung dari variabel iklim kerja terhadap kepuasan kerja di Perusahaan Modal Asing (PMA) sektor manufaktur di kota Karawang, Bekasi, Bogor dan Tangerang dengan besaran pengaruh langsung sebesar 4.79% sedangkan pengaruh tidak langsungnya sebesar 8.99%. Kontribusi besaran pengaruh untuk iklim kerja menempati posisi ketiga atau terendah.

Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial baik secara langsung atau tidak langsung dari variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja di Perusahaan Modal Asing (PMA) sektor manufaktur di kota Karawang, Bekasi, Bogor dan Tangerang dengan besaran pengaruh langsung sebesar

10.82% sedangkan pengaruh tidak langsungnya sebesar 11.65%. Kontribusi besaran pengaruh untuk kepemimpinan transformasional menempati posisi kedua.

Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan, baik secara langsung atau tidak langsung dari variabel Kompensasi, iklim kerja, dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja di Perusahaan Modal Asing (PMA) sektor manufaktur di kota Karawang, Bekasi, Bogor dan Tangerang, dengan besaran pengaruh 61.6%. Dengan demikian pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kepuasan kerja sangat signifikan.

Terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel kepuasan kerja terhadap loyalitas kerja di Perusahaan Modal Asing (PMA) sektor manufaktur di kota Karawang, Bekasi, Bogor dan Tangerang dengan besaran sebesar 71.2%. Dengan demikian pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap loyalitas kerja sangat signifikan.

REFERENSI

- Achmad S.Ruky.2002.*ManajemenPenggajian&PengaruhUntukKaryawan Perusahaan*.PT GramediaPustakaUtama.Jakarta.
- Achmad S.Ruky.2001.*SuksesSebagaimanajerProfesionalTanpaGelar MM atau MBA*.PT GramediaPustakaUtama Jakarta.
- Adenika, Anthonia 2011. Organizational Climate As A Predictor of Employee Job Satisfaction. *Business Intelligence Journal*
- Agus Susanto.2010. *AnalisisPengaruhBudayaOrganisasi, KemampuanIntelektual, PrilakuInovatifdanLingkunganKerjaTerhadap KinerjaDosen yang BerdampakkepadaKinerja STIE danImplikasinya padaPeningkatanKesejahteraanDosen di Provinsi Sumatra Utara*. Program DoktorIlmuManajemen Program PascasarjanaUniversitasPasundan, Bandung.
- Ashkanasy, M., Widerom, Celeste P.M., and Peterson, Mark F., 2011. *The Handbook of*

- Organizational Culture & Climate. Second Edition. SAGE Publications Inc., London UK.
- Avolio, Bruce J. 2005. Leadership Development in Balance. Lawrence Erlbaum Associates Inc., Publishers 10 Industrial Avenue, New Jersey.
- Bach, Stephen. 2005. Managing Human Resources Fourth Edition. Personnel management in Transition. Blackwell Publishing. USA.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y. 2003. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), pp. 207-218.
- Bass, Bernard M, & Avolio, Bruce J. 1994. Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Sage Publications, Inc. New Delhi, India.
- Bass, Bernard M. & Reggio, Ronald E., 2006. Transformational Leadership Second Edition. Lawrence Erlbaum Associates. New Jersey.
- Boone, Louis E., & Kurtz, David L., 2007. Terjemahan Ali Akbar Yuliantodan Krista Contemporary Business.. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Burn, Robert B. 1991. Introduction to Research Methods. Second Edition. Longman Australia Pty. Ltd.
- Darmawan Soegandar. 2010. Berkenalan dengan Analisis Jalur. From : <http://www.scribd.com/doc/35519665/Berkenalan-Dengan-Analisis-Jalur>
- Dessler, Gary. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2. PT Indeks. Jakarta
- Djoko Purwanto, 2006. Komunikasi Bisnis. Edisi Ke-3. Penerbit Erlangga.
- Duwi Priyatno. 2009. SPSS Untuk Analisis Korelasi, regresi, dan Multivariate. Gava media. Yogyakarta.
- Entang Adhy Muhtar. 2009. Makalah Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia Yang Efektif. Fakultas Ilmu Sosial dan Politik. UNPAD.
- Garry Dessler. 2008. Human resources management. Eleventh edition Pearson Prentice Hall. New Jersey.
- Givens; Roger J. 2008. Transformational Leadership.: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 1 Iss. 1, pp. 4-24
- Herzberg, Frederick. 2009. The Motivation to Work. Twelve edition. Transaction Publisher. New Jersey
- Gliner B. and Haller V. 1979. Industrial and Organization Psychology. International Student. Kogakusha Ltd. Tokyo.
- Griffin, Ricky. 2004. Manajemen Jilid 1. Edisi ke-7 Alih Bahasa Gina Gania. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Harun Al-Rasyid. 1994. Teknik Penarikan Sampel dan Penyusunan Skala. Program Pascasarjana Universitas Padjajaran. Bandung.
- Hawamdeh, Suliman. 2007. Creating Collaborative Advantage through Knowledge and Innovation. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd. USA.
- Henry Simamora. 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia . STIE YKPN. Yogyakarta.
- Husein Umar. 2003. Business An Introduction. Cetakan Ke2. PT SUN. Jakarta
- Ida Bagus Gede. 2010. Pengaruh Motivasi, Kemampuan, Sikap Mental dan Kepuasan Karyawan terhadap Komitmen serta Perilaku Organizational Citizenship Karyawan Operasional Hotel Berbintang Lima Di Nusa Dua Bali. Disertasi. Udayana Universitas Airlangga Program Pasca Sarjana Program Doktor Surabaya.
- Ivancevich, John M. 2005. Organizational Behavior and Management. The McGraw-Hill Co.
- Jackson, Susan E., Schuler, Randall S., & Werner, Steve. 2009. Managing Human Resources, 10E. South-Western Cengage Learning, USA.
- Justin T. Sirait, 1993, Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi. Grasindo. Jakarta.

- Koys, Daniel J. 2001 . The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study
Article from: Personnel Psychology April 1, <http://business.highbeam.com/5284/article-1P3-70386758/>
- Kukuh Sudarmanto A. 2002. Analisis Pengaruh Iklim Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Sekretariat daerah Kota Semarang. Thesis. Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
- Kumar, Arun & Sharan, Rachana. 2000. Personnel management, Theory and Practice. Atlantic Publisher. New Delhi.
- Lelywati I & Sukarti Hilmi M. 2002. Iklim Kerja Dewan Keluarga Masjid di Tiga Perguruan Tinggi Negeri di Bandung. Makalah Konferensi I APIO – Surabaya, 2 – 3 Agustus 2002.
- Litwin & Meyer. Motivation Research Group of Mc. Beer Company. Original from GH.
- Litwin, GH., Stringer, RA. 1968. Motivation and Organization Climate. Harvard University. Cambridge, MA.
- Luthans, F. 1981. Organizational Behavior. Third Edition International Student Edition. Kagokusha Ltd. Tokyo.
- Mar'at. 1981. Sikap Manusia Perubahan serta Pengukurannya. Ghali Indonesia
- Maryani. 2010. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan serta Pengembangan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Ritel di Sulawesi Selatan. Disertasi. Universitas Brawijaya Program Pasca Sarjana Program Doktor Malang.
- Mathis, Robert L. & Jackson, John H. 2008. Human Resources Management. Twelfth Edition. Thomson Learning Academic. USA.
- Miner, John B., 2007. Organizational Behavior 4. From Theory to Practice. M.E. Shape, Inc., New York.
- Mudor, Hamdia, Tookson, Phadetta .2011. Conceptual Framework on the Relationship between human resources management practices, job satisfaction and turn over. Journal of Economics and Behavioral Studies.
- Mustofalskandar. 2006. Pengaruh Implementasi Strategi Kompensasi Terhadap Motivasi Dan Ability Serta Implikasinya Bagi Peningkatan Produktifitas Tenaga Kerja Pada Industri Pulp & Paper di Indonesia. Disertasi Unpad Program Pasca Sarjana Program Doktor Ilmu Ekonomi Kekhususan Manajemen Bisnis Bandung.
- Napier Rodney W., & Gershenfeld, Matti K. 1988. Groups Theory and Experience. Fifth Edition. Houghton Mifflin Company. New Jersey.
- Nuttin, Joseph. 1980. Motivation, Planning, and Action. A Relational Theory of behavior Dynamics. Oresses Universitaires.
- Ong, BP, 1997. "Organizational Climate and Teacher's Job Satisfaction in Residential and Non Residential School. Master Thesis. Department of Extension Education Faculty of Educational, Universiti Putra Malaysia. October available on: <http://www.geocities.com/collegepark/classroom/2188/abstact.html>
- Payne, R.L and Pugh, D.S. Organizational Structure and Climate. In M.D (Ed). Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Rand Mc. nally. Chicao. pp.1125-1173.
- Pearce, John A. & Robinson, Richard B. Jr. 2008. Manajemen Strategi, Formulasi, Impelementasi & Pengendalian. Terjemahan Buku 1. Salemba Empat. Jakarta.
- Rice, J.B. 1993. Transactional and transformational leadership: an analysis of male and female leadership styles in Delaware public schools. Abstract of EdD dissertation completed at Widener University, Pennsylvania. From <http://muse.widener.edu/~egr0001/Dissertations/RiceW.html>
- Riduwan & Engkos Achamad K. 2011. Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis. Alfabeta. Bandung

- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A., 2008. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan. Salemba Empat. Jakarta
- Ronny Astrada. 2006. *Belajar Manajemen dari Perusahaan Peranti Lunak Nirlisensi*. Ekuator Digital Publishing. Jakarta.
- Sudjana. 2005. *Metoda Statistika*. Edisi 6. Tarsito. Bandung
- Sugeng Paryetno. 2010. *Kompetensi, Komitmen Organisasional Motivasi Kerjasama Pengaruhnya terhadap Kinerja Advokat serta Dampaknya Pada Kinerja Kantor Advokat*. Disertasi. Unpad Program Pasca Sarjana Program Doktor Ilmu Ekonomi Kekhususan Manajemen Bisnis Bandung.
- Sarlito Wirawan S., 2005. *Psikologi Sosial*. Psikologi kelompok dan Psikologi terapan. Balai Pustaka
- Starbuck, William H., 2006. *Organizational Realities Studies in Strategizing and Organizing*. Oxford University Press. New York.
- Stephen P. Robbins. 2008. *Perilaku Organisasi* Edisi 12. Salemba Empat. Jakarta
- Steer R.M, Porter L.W.. 1979. *Motivation and Work Behavior*. Second Edition International Student. Mc.Graw Hill Inc. Tokyo.
- Suharsimi Arikunto. 2007. *Manajemen Penelitian*. Rineka Cipta.
- Susan Helper et al. (2010). *Analyzing Compensation methods in manufacturing Piece rates, Times rates or Gain Sharing*. Paper National Bureau of Economics Research.
- . 2007. *The Transformational Leadership Report*. Retrieved March 19, 2011 from <http://www.transformationalleadership.net>
- Wayne F. Cascio, 2010. *Managing Human Resources, Productivity, Quality of work life, Profits*, 8th edition, McGraw Hill-Irwin New York.
- Wexley, K.N. & Yukl, G.A. (1977), *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, Richard D. Irwin Home Wood, Illinois
- Wirasasmita, Yuyun. 2007. *Uji Kelayakan Model: Extended Handout Metode Penelitian Ekonomidan Bisnis*, Bandung: UNPAD.
- Womack, J. Jones D.T. & Roos, D., 1990. *The Machine that Changed the World*. Rawson Associated. New York.
- Yahyagil, Mehmet Y. 2006 *The Fit Between The Concept of Organizational Culture and Climate*. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. July 1, 2006 from <http://business.highbeam.com/136797/article-1P3-1291468981/fit-between-concepts-organizational-culture-and-climate>

Katalog

- BPS Banten. 2009. *Banten Dalam Angka*. Banten in Figures 2008. Katalog BPS:1102001.36
- BPS Banten. 2009. *Banten Dalam Angka*. Banten in Figures 2009. Katalog BPS:1102001.36
- BPS Banten. 2009. *Banten Dalam Angka*. Banten in Figures 2010. Katalog BPS:1102001.36
- BPS DKI Jakarta. 2009. *Jakarta Dalam Angka*. Jakarta in Figures 2008. Katalog BPS:1403.31
- BPS DKI Jakarta. 2009. *Jakarta Dalam Angka*. Jakarta in Figures 2009. Katalog BPS:1403.31
- BPS DKI Jakarta. 2009. *Jakarta Dalam Angka*. Jakarta in Figures 2010. Katalog BPS:1403.31
- BPS Jawa Barat. 2008. *Indikator Ekonomi Jawa Barat*. Economics Indicators of Jawa Barat. Katalog BPS:9206.32
- BPS Jawa Barat. 2009. *Indikator Ekonomi Jawa Barat*. Economics Indicators of Jawa Barat. Katalog BPS:9206.32
- BPS Jawa Barat. 2010. *Indikator Ekonomi Jawa Barat*. Economics Indicators of Jawa Barat. Katalog BPS:9206.32

- BPS. 2010. Statistik Indonesia. Statistical Yearbook of Indonesia 2010. Katalog BPS:1101001
- BPS. 2008. LaporanPerekonomian Indonesia 2008. Katalog BPS:9199007.