

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP  
FAKTOR-FAKTOR PEMBENTUK MOTIVASI EKSTRINSIK  
PEGAWAI PT. ANZ PANIN BANK**

*Oleh : Fajar Fadhillah*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh iklim organisasi terhadap faktor-faktor pembentuk motivasi ekstrinsik dan untuk menguji dimensi-dimensi iklim organisasi yang paling berpengaruh terhadap faktor-faktor pembentuk motivasi ekstrinsik pegawai di PT.ANZ Panin Bank.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode penelitian deskriptif. Teknik pengambilan sampel untuk penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel acak proporsional dengan sampel sejumlah 100 pegawai. Data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada pegawai PT. ANZ Panin Bank antara tanggal 6-10 Desember 2010 di Kantor Pusat PT. ANZ Panin Bank dan Kantor Cabang ANZ Tower. Data yang diperoleh kemudian dianalisa dengan metode regresi linear berganda menggunakan perangkat lunak SPSS versi 17.0, media ini digunakan agar perhitungan dan analisa data dapat dilakukan dengan lebih cepat. Karakteristik responden diukur menggunakan statistik deskriptif dan ditampilkan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi. Kuesioner penelitian ini menggunakan skala likert.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi yang tercipta di PT. ANZ Panin Bank memiliki pengaruh yang kuat terhadap faktor-faktor pembentuk motivasi ekstrinsik pegawai. Dimensi iklim organisasi yaitu kompensasi, memiliki pengaruh yang paling kuat dalam pembentuk iklim organisasi yang kondusif. Namun PT. ANZ Panin Bank juga harus memperhatikan dimensi iklim organisasi lainnya untuk meningkatkan motivasi ekstrinsik pegawai dan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan.

**Kata kunci:** Iklim Organisasi, Motivasi

## PENDAHULUAN

### LATAR BELAKANG

Kondisi perekonomian global yang mengalami tekanan akibat krisis menghadapi perekonomian Indonesia pada sejumlah tantangan yang tidak ringan selama tahun 2009. Ketidakpastian yang terkait dengan sampai seberapa dalam kontraksi global dan sampai seberapa cepat pemulihan ekonomi global akan terjadi, bukan saja menyebabkan tingginya risiko di sektor keuangan, tetapi juga berdampak negatif pada kegiatan ekonomi di sektor riil domestik. Kondisi tersebut sempat menurunkan kepercayaan pelaku ekonomi di sektor keuangan dan sektor riil, serta berpotensi menurunkan berbagai kinerja positif yang telah dicapai dalam beberapa tahun sebelumnya.

Menghadapi tantangan tersebut, Pemerintah dan Bank Indonesia menempuh sejumlah kebijakan untuk menjaga stabilitas makroekonomi dan sistem keuangan. Hasilnya dapat dilihat melalui berbagai capaian positif yang mampu diraih perekonomian Indonesia pada 2009 dengan semakin menguatnya optimisme akan berlanjutnya proses perbaikan kondisi perekonomian ke depan. Optimisme tersebut juga didukung oleh semakin membaiknya prospek pemulihan ekonomi global (Perekonomian Indonesia

2010 Semakin Kuat, dalam <http://bisniskeuangan.kompas.com>).

ANZ (*Australia and New Zealand Banking Group Limited*) sebagai salah satu perusahaan perbankan terbesar di Australia dan Selandia Baru serta merupakan perusahaan internasional perbankan dan grup jasa keuangan yang besar, sedang menfokuskan pengembangan usahanya pada kawasan Asia Pasifik antara lain di Indonesia melalui PT. ANZ Panin Bank. Saat ini PT. ANZ Panin Bank sudah mulai memasuki bisnis retail banking dengan jenis produk seperti tabungan dan deposito. Perubahan yang terjadi merupakan perubahan dari PT. ANZ Panin Bank yang semula berfokus pada bidang *corporate banking* dan kartu kredit, menjadi pemain baru dibisnis *retail banking* ini.

Pada awalnya PT. ANZ Panin Bank menghadapi resiko saat ingin masuk ke dalam pasar *retail banking* di Indonesia. Bank asal Australia ini tidak lepas dari pengaruh krisis ekonomi dunia. Terlebih karena PT. ANZ Panin Bank memasuki pasar *retail banking* pada bulan Oktober 2008, disaat dunia sedang mengalami krisis, termasuk Indonesia. Namun pihak manajemen ANZ berhasil melihat bahwa krisis yang terjadi di Indonesia tidaklah separah krisis yang terjadi di negara lain. Pihak manajemen melihat Indonesia sebagai pasar yang sangat berpeluang dan

masih akan mengalami pertumbuhan positif dibanding negara-negara lain di kawasan Asia Pasifik (ANZ Berniat Investasi 100 Juta Dolar AS di Indonesia, dalam <http://swa.online.com>).

Perkiraan pihak manajemen ANZ ternyata terbukti benar adanya dengan catatan pertumbuhan ekonomi Indonesia yang masih positif di tahun 2009. Keberanian ANZ menanamkan modalnya di Indonesia melalui PT. ANZ Panin Bank tidak lepas dari perkembangan pasar regional Indonesia yang cukup signifikan. Hal ini dibuktikan dengan pasar regional Indonesia yang berhasil membawa Indonesia tetap berada di angka pertumbuhan positif hingga pertengahan tahun 2010 ini.

Ekspansi usaha ANZ dapat dikatakan berhasil dengan selesainya proses akuisisi atas bisnis retail, komersial dan perbankan swasta RBS (*Royal Bank of Scotland*) di Indonesia, sekaligus menandai rampungnya seluruh proses akuisisi bisnis RBS oleh ANZ di enam negara di Asia. ANZ melalui PT. ANZ Panin Bank telah mentransformasi 18 kantor cabang dan 29 ATM RBS di Indonesia dengan *merk* ANZ, serta proses pemindahan para nasabah dan karyawan RBS menjadi ANZ juga berlangsung tanpa gangguan yang berarti. ANZ juga akan membuka satu kantor cabang baru di Palembang, ibu kota Sumatra Selatan,

sehingga ANZ akan memiliki 28 kantor cabang di 11 kota besar di Indonesia. (ANZ Rampungkan Akuisisi RBS di Indonesia, <http://klasik.kontan.online.com>).

Kualitas sumber daya manusia yang dimiliki merupakan salah satu kunci keberhasilan ekspansi usaha yang dilakukan PT. ANZ Panin Bank. Hal ini dikarenakan peningkatan kinerja perusahaan tentunya tidak lepas dari peranan dan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Perusahaan harus menyadari bahwa sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat strategis dalam meningkatkan kinerja perusahaannya di masa depan.

Keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai suatu tujuan memerlukan keterlibatan dari seluruh pegawainya. Eksistensi perusahaan dipandang sebagai suatu hal yang memiliki makna sangat penting, sehingga kesepakatan semua pegawai perusahaan dalam merealisasikan tujuan perusahaan adalah mutlak. Pada perusahaan ini masing-masing individu dituntut untuk saling memperhatikan serta memahami kebutuhan satu dengan yang lain agar efektivitas tujuan perusahaan tercapai.

Menciptakan suatu iklim organisasi yang kondusif bagi para pegawai untuk meningkatkan prestasi dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan bukanlah

suatu hal yang mudah. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya manusia memiliki karakteristik tingkah laku yang berbeda. Pegawai cenderung mengikuti arah tuntutan yang digariskan, maka bagaimana mereka bergerak terutama sekali dipengaruhi iklim organisasi yang ditegakkan oleh para manajer suatu organisasi (Kossen: 1986). Maka apabila terdapat perbedaan atau kesenjangan antara persepsi pegawai sebagai bawahan dengan persepsi pimpinan mengenai iklim yang dirasakan dan yang diharapkan, akan memungkinkan terciptanya kondisi dan situasi kerja yang kurang menyenangkan.

Karakteristik yang berbeda-beda dari setiap pegawai akan menciptakan tingkat motivasi yang berbeda-beda pula dalam usahanya untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Disinilah perusahaan harus mampu berperan dalam menimbulkan motivasi kerja yang bersifat dari luar diri pegawai (motivasi ekstrinsik). Motivasi ini dapat diciptakan perusahaan melalui suatu kondisi bekerja yang dapat mendorong pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya secara maksimal.

Pegawai yang termotivasi dan produktif harus percaya bahwa gaji, tambahan di luar gaji, kondisi kerja, dan keselamatan kerja mereka adalah wajar dan mereka diperlakukan dengan adil oleh atasan langsung mereka dan manajemen

umumnya (Dale Timpe: 2002). Dari pernyataan di atas dapat diketahui bahwa imbalan dan kondisi kerja pegawai yang merupakan bagian dari unsur iklim organisasi dan pembangkit motivasi kerja yang bersifat ekstrinsik, apabila diperhatikan dan diperlakukan secara adil oleh manajemen perusahaan, akan memiliki pengaruh positif dalam memotivasi para pegawai untuk meningkatkan kualitas kerja mereka.

Iklim organisasi yang kondusif dan menyenangkan akan memberikan motivasi yang lebih kepada pegawai yang terlibat didalam perusahaan. Dengan motivasi kerja yang tinggi dan konsisten atau bahkan meningkat terus, akan membantu pegawai untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hal tersebut, akan semakin mendekatkan perusahaan dalam meraih tujuan-tujuannya. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul tesis **"Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Faktor-Faktor Pembentuk Motivasi Ekstrinsik Pegawai PT. ANZ Panin Bank"**.

#### **PEMBATASAN MASALAH**

Dalam penelitian ini, peneliti memberikan batasan-batasan terkait permasalahan yang diteliti yaitu mengenai iklim organisasi dan pengaruhnya terhadap faktor-faktor pembentuk motivasi

ekstrinsik pegawai PT. ANZ Panin Bank di Kantor Pusat dan Kantor Cabang ANZ Tower Jakarta.

## PERUMUSAN MASALAH

Berikut uraian pokok permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini:

1. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap faktor-faktor pembentuk motivasi ekstrinsik pegawai pada PT. ANZ Panin Bank?
2. Dimensi iklim organisasi mana yang memiliki pengaruh paling kuat terhadap faktor-faktor pembentuk motivasi ekstrinsik pegawai pada PT. ANZ Panin Bank?

## TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan pokok permasalahan tersebut di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap faktor-faktor pembentuk motivasi ekstrinsik pegawai pada PT. ANZ Panin Bank.
2. Untuk mengetahui dimensi iklim organisasi mana yang memiliki pengaruh paling kuat terhadap faktor-faktor pembentuk motivasi ekstrinsik pegawai pada PT. ANZ Panin Bank.

## TINJAUAN TEORITIK

### 1. Pengertian Iklim Organisasi

Davis dan Newstrom mengatakan

dalam bukunya yang berjudul *Human Behavior at Work: Organizational Behavior (1995: 23)*, iklim organisasi adalah :

“Lingkungan manusia di mana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka. Pengertian ini dapat mengacu pada lingkungan suatu perusahaan secara keseluruhan.”

Sedangkan pengertian iklim organisasi menurut Simamora (1997: 90) adalah :

“Lingkungan internal atau psikologis organisasi, di mana iklim organisasi mempengaruhi praktik-praktik dan kebijakan sumber daya manusia yang diterima oleh anggota-anggota organisasi.”

### 2. Dimensi Iklim Organisasi

Menurut Davis & Newstrom (1995: 24) ada delapan dimensi yang turut membentuk iklim organisasi antara lain meliputi :

#### 1. Kualitas kepemimpinan

Kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat penting bagi kemajuan dan perkembangan organisasi. Setiap pemimpin organisasi memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Namun pemimpin yang baik akan memberikan kesan pada bawahannya bahwa keahlian yang dimilikinya akan mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik, tenang dalam menghadapi situasi yang kritis, dan yakin untuk mengatasi setiap

masalah yang dihadapinya. Sehingga bawahan akan merasa hormat dan bangga terhadap pemimpinnya.

### 2. Komunikasi, ke atas dan ke bawah

Komunikasi adalah proses penyampaian informasi dari satu pihak kepada pihak lainnya. Salah satu syarat utama agar komunikasi berjalan baik adalah dilandasi rasa saling pengertian antara pemberi dan penerima komunikasi. Tidak ada organisasi yang dapat bertahan tanpa mengadakan suatu komunikasi. Komunikasi berupaya untuk mengendalikan perilaku anggota dalam suatu organisasi. Kemampuan organisasi untuk memotivasi para anggotanya merupakan kunci sukses pelaksanaan instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, dan saran-saran yang telah diberikan dapat berjalan baik sesuai rencana yang diinginkan.

### 3. Kondisi kerja

Kondisi kerja yang baik dan nyaman akan menunjang pegawai dalam melaksanakan setiap pekerjaannya dengan baik. Kondisi kerja fisik mencakup setiap hal dari fasilitas-fasilitas yang dimiliki oleh perusahaan termasuk tata letak, rancangan gedung, pencahayaan, dan suara. Faktor kondisi kerja dinilai dapat memberikan suatu kontribusi yang berarti terhadap semangat dan gairah kerja para pegawai.

### 4. Keterlibatan pegawai, keikutsertaan

Keterlibatan pegawai dalam perusahaan dapat dilakukan pada saat pengambilan keputusan yang melibatkan kelompok kerja. Hal ini merupakan salah satu cara untuk memotivasi pegawai dengan ciri yang khas dikarenakan peningkatan keterlibatan pegawai lebih ditekankan pada segi psikologis dari pada segi materi, di mana dengan melibatkan pegawai didalamnya maka diharapkan akan tumbuh rasa tanggung jawab yang besar dalam diri setiap pegawai.

### 5. Kesempatan promosi

Kesempatan promosi merupakan suatu fase perubahan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lain dengan hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi dari sebelumnya. Peluang tersebut tidak terbatas pada kedudukan manajerial saja tetapi juga mencakup setiap penugasan kepada pekerjaan yang lebih berat.

### 6. Rekan kerja

Sifat saling pengertian dan saling membantu harus ditumbuhkan di dalam sebuah organisasi sehingga semangat kebersamaan antar sesama rekan kerja dapat terjalin dengan baik. Hubungan yang akrab diantara sesama pegawai dapat menciptakan suatu iklim kerja yang mendukung.

### 7. Struktur organisasi

Struktur organisasi digambarkan sebagai tingkatan di mana pegawai

merasakan bahwa segala sesuatu diorganisasikan secara sistematis dan jelas. Tanggung jawab dan wewenang setiap pegawai dapat diklasifikasikan secara tegas sehingga semakin jelas pembagian kerjanya. Struktur organisasi yang jelas dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai karena pegawai mengetahui hingga tingkatan mana ia dianggap sudah berhasil.

#### 8. Imbalan yang adil

Pegawai akan merasa diperlakukan secara adil apabila mereka juga menerima imbalan atas hasil kerjanya kerasnya. Imbalan yang diberikan oleh perusahaan baik yang bersifat materiil maupun non materiil, harus sesuai dengan prestasi yang telah dicapai oleh pegawai. Pemberian imbalan yang adil dapat meningkatkan motivasi kerja para pegawainya.

### 3. Pengertian Motivasi

Pada dasarnya teori motivasi yang sebenarnya merupakan pokok bahasan dari disiplin ilmu psikologi. Dan karena objek utama dalam Manajemen Sumber daya Manusia adalah manusia atau Individu yang tentunya memiliki sisi psikologis, jadi walaupun banyak teori-teori tentang Motivasi kerja yang dikemukakan oleh para ahli psikologi, kita tetap bisa menemukan relevansi yang nyata dalam setiap teori-teori yang dikemukakan tersebut (Marihot: 2001).

Menurut Kasim (1993: 27) hampir

semua perilaku manusia didasarkan oleh motivasi. Teori-teori motivasi yang berdasarkan pendekatan isi menyatakan bahwa organisasi yang efektif adalah organisasi yang mampu memotivasi anggotanya melalui berbagai cara seperti pemenuhan kebutuhan mereka.

Menurut Strauss dan Slas, seperti dikutip oleh Marihot (2001: 87) pengertian motivasi adalah :

“Motivasi adalah bagaimana dapat menciptakan suatu situasi di mana para pekerja dapat memuaskan kebutuhan pribadi dan pada saat yang sama bekerja ke arah tujuan organisasi”.

Robbins dan Coulter (1999: 47) memberikan definisi motivasi sebagai berikut :

“Kesediaan untuk melakukan tingkat-tingkat usaha yang tinggi guna mencapai sasaran-sasaran organisasi sebagaimana dipersyaratkan kemampuan usaha tersebut untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu.”

### 4. Bentuk Motivasi Kerja

Reksohadiprojo dan Handoko (1987: 54) mengatakan bahwa motivasi secara sederhana dapat dibedakan menjadi dua bentuk motivasi kerja. Kedua bentuk tersebut adalah sebagai berikut :

#### 1. Motivasi Intrinsik.

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran

mengenai pentingnya manfaat atau makna pekerjaan yang dilaksanakannya. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dikerjakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan, atau menyenangkan, atau memungkinkan mencapai suatu tujuan maupun karena pemberian harapan tertentu yang positif di masa depan.

## 2. Motivasi Ekstrinsik.

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena upah/gaji yang tinggi, jabatan atau posisi yang terhormat atau memiliki kekuasaan yang besar, pujian, hukuman, dan lain-lain.

## **HIPOTESIS PENELITIAN**

Adapun hipotesis penelitian dan hipotesis statistik dapat dikemukakan sebagai berikut :

H0: Tidak terdapat pengaruh antara iklim organisasi terhadap motivasi ekstrinsik pegawai.

Ha: Terdapat pengaruh antara iklim organisasi terhadap motivasi ekstrinsik pegawai.

Untuk melihat dimensi Iklim Organisasi mana yang paling berpengaruh terhadap variabel Motivasi Ekstrinsik, hipotesisnya adalah sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi dimensi kualitas kepemimpinan terhadap motivasi ekstrinsik.

H2: Terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi dimensi komunikasi terhadap motivasi ekstrinsik.

H3: Terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi dimensi kondisi kerja terhadap motivasi ekstrinsik.

H4: Terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi dimensi keterlibatan pegawai terhadap motivasi ekstrinsik.

H5: Terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi dimensi rekan kerja terhadap motivasi ekstrinsik.

H6: Terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi dimensi kesempatan promosi terhadap motivasi ekstrinsik.

H7: Terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi dimensi struktur organisasi terhadap motivasi ekstrinsik.

H8: Terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi dimensi imbalan terhadap motivasi ekstrinsik.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

### **PENDEKATAN PENELITIAN**

Pendekatan penelitian yang dipilih oleh peneliti dalam penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif.

Pendekatan kuantitatif menggunakan cara berfikir deduktif dimana teori ditempatkan sebagai titik tolak utama untuk menjawab permasalahan yang diangkat dan proses penelitian dilakukan secara bertahap mengikuti satu garis lurus atau linier (Creswell: 1994).

## JENIS PENELITIAN

Jenis penelitian dalam yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikelompokkan sebagai berikut :

### a. Berdasarkan tujuan penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif. Tipe ini bermaksud untuk menghasilkan gambaran yang akurat dan menjelaskan serta menganalisa suatu hubungan atau pengaruh. Hubungan atau pengaruh itu akan digambarkan melalui bagaimana variabel independen, yaitu iklim organisasi PT. ANZ Panin Bank mempengaruhi variabel dependen, yaitu motivasi ekstrinsik.

### b. Berdasarkan dimensi waktu

Tipe yang digunakan adalah penelitian *cross sectional* yaitu penelitian yang dilakukan dalam satu waktu tertentu. Penelitian ini hanya digunakan dalam waktu tertentu, dan tidak akan dilakukan penelitian lain di waktu yang berbeda untuk diperbandingkan (Creswell: 1994).

### c. Berdasarkan teknik pengumpulan data

Penelitian ini memperoleh data-data dengan menggunakan kuesioner yaitu

suatu teknik pengumpulan data dengan mengajukan daftar pertanyaan kepada pihak-pihak yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti dan diisi oleh responden sendiri serta bertujuan untuk memperoleh data berupa jawaban-jawaban dari pegawai di mana pertanyaan-pertanyaan yang diberikan adalah mengenai pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi ekstrinsik pegawai. Ada dua teknik pengumpulan data yang akan dilakukan oleh penulis, yaitu :

#### 1. Penelitian Kepustakaan

Dalam penelitian ini, penulis mempelajari berbagai sumber literatur yang mendukung penelitian. Sumber-sumber tersebut adalah buku-buku dan artikel di situs internet. Buku digunakan untuk mendapatkan teori yang dapat menjawab permasalahan yang diteliti. Sedangkan artikel di website internet digunakan untuk mendapatkan data-data serta informasi terbaru, sehingga dapat mendukung penelitian ini.

#### 2. Penelitian Lapangan

Penelitian lapangan dilakukan dengan menggunakan metode survei. Survei dilakukan dengan cara mendatangi lokasi penelitian kemudian menentukan sejumlah responden dan mengumpulkan data melalui kuesioner kepada responden. Metode kuesioner merupakan serangkaian daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis atau diisi oleh responden

(Bungin, 2005: 123). Bentuk kuesioner yang diberikan kepada calon responden adalah kuesioner dengan menggunakan pertanyaan tertutup. Selain menyebarkan kuesioner, penulis melakukan wawancara tidak terstruktur yang digunakan untuk melengkapi informasi yang didapat dari menyebarkan kuesioner.

## POPULASI DAN SAMPEL

Populasi yang dijadikan sasaran pada penelitian ini adalah para pegawai PT. ANZ Panin Bank. Sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 100 responden yang berasal dari kantor pusat dan kantor cabang di Jakarta. Menurut Champion, jumlah minimal responden untuk penelitian adalah sebanyak 30 orang, akan tetapi banyak peneliti yang menetapkan jumlah sampel yaitu minimal 100 orang responden (Malo, 1985: 54).

Dalam penelitian ini, teknik penarikan sampel yang digunakan adalah *proporsional random sampling*, yaitu pemilihan sampel yang diambil dari kelompok-kelompok yang telah ditentukan atau tersedia. Dari perhitungan diatas dapat diketahui bahwa proporsi pengambilan sampel di Kantor Pusat ANZ Tower adalah sebanyak 90% atau sebanyak 90 responden dan sampel dari kantor cabang sebanyak 10% atau 10 responden.

## METODE ANALISIS DATA

### 1. Uji Validitas

Pada penelitian ini, pengujian analisis faktor akan menggunakan data kuesioner yang akan dikuantitatifkan dengan SPSS. Hasil dari analisis faktor ini akan menunjukkan tingkat validitas tiap indikator suatu dimensi dalam variabel. Tingkat validitas tiap indikator tersebut dapat dilihat pada tabel *component matrix*, dimana nilai diatas 0.700 menunjukkan bahwa indikator tersebut adalah valid.

Pengukuran kecukupan sampel dilakukan dengan *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*, dimana nilai diatas 0,5 menunjukkan kecukupan sampel yang baik. Sedangkan uji nilai signifikansi *Bartlett's Test of Sphericity* dibawah 0,05 menunjukkan probabilitas statistik bahwa terdapat korelasi yang signifikan antar indikator didalam faktor.

Analisis faktor ini juga menghasilkan angka yang menunjukkan kemampuan indikator yang digunakan dalam analisa faktor menjelaskan suatu dimensi atau variabel yang dapat dilihat pada tabel *Total Variance Explained*.

a. Analisis faktor variabel Iklim Organisasi

Analisis faktor variabel Iklim Organisasi, menunjukkan bahwa nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* adalah sebesar 0.948, menandakan bahwa sampel yang

digunakan telah mencukupi kebutuhan analisis. Sedangkan nilai signifikansi *Bartlett's Test of Sphericity* adalah sebesar 0.000. Nilai tersebut berada dibawah 0,05 yang menunjukkan probabilitas statistik bahwa terdapat korelasi yang signifikan antar indikator didalam faktor.

Analisis ini juga menghasilkan nilai *Total Variance Explained* sebesar 88,58 yang berarti bahwa indikator yang digunakan dalam analisis faktor variabel Iklim Organisasi mampu menjelaskan varian sebesar 88,58%.

b. Analisis faktor variabel Motivasi Ekstrinsik

Analisis faktor variabel ini, menunjukkan bahwa nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* adalah sebesar 0.920, menandakan bahwa sampel yang digunakan telah mencukupi kebutuhan analisis. Sedangkan nilai signifikansi *Bartlett's Test of Sphericity* adalah sebesar 0.000. Nilai tersebut berada dibawah 0,05 yang menunjukkan probabilitas statistik bahwa terdapat korelasi yang signifikan antar indikator didalam faktor.

Analisis ini juga menghasilkan nilai *Total Variance Explained* sebesar 88,08 yang berarti bahwa indikator yang digunakan dalam analisis faktor variabel Motivasi Kerja mampu menjelaskan varian sebesar 88,08%.

## 2. Uji Reliabilitas

Dari hasil uji reliabilitas terhadap 2 variabel yaitu Iklim Organisasi dan Motivasi Ekstrinsik, dapat dilihat bahwa hasil *Cronbach's Alpha* variabel Iklim Organisasi adalah sebesar 0.994 sedangkan variabel Motivasi Ekstrinsik adalah sebesar 0.991. Kedua variabel tersebut mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0.600, sehingga dapat disimpulkan bahwa kedua variabel tersebut adalah reliabel, yang berarti bahwa pernyataan-pernyataan yang diajukan dalam kuesioner berkorelasi dan berhubungan.

## 3. Analisis Regresi Linear Berganda Variabel Iklim Organisasi terhadap Motivasi Ekstrinsik

Nilai Motivasi Ekstrinsik sebagai variabel terikat didapat dari nilai faktor regresi 16 indikator Variabel Motivasi Ekstrinsik. Nilai tersebut kemudian diregresikan dengan nilai faktor regresi dari 24 indikator Variabel Iklim Organisasi. Hasil analisis regresi linier berganda Variabel Iklim Organisasi terhadap Motivasi Ekstrinsik dengan menggunakan SPSS versi 17.0, adalah sebagai berikut:

- Nilai R sebesar 0,835 menunjukkan bahwa pengaruh antara dimensi dalam variabel Iklim Organisasi terhadap Motivasi Ekstrinsik adalah kuat. Angka tersebut positif sehingga menunjukkan

bahwa pengaruh antara Iklim Organisasi dengan Motivasi Ekstrinsik adalah searah, artinya jika Iklim Organisasi semakin tinggi, maka Motivasi Ekstrinsik akan semakin meningkat.

- Nilai  $R^2$  sebesar 0,697 berarti sebanyak 69.7% (berasal dari:  $R^2 \times 100\%$ ) nilai variabel terikat Motivasi Ekstrinsik bisa dijelaskan oleh variabel Iklim Organisasi. Dengan kata lain besar pengaruh variabel Iklim Organisasi terhadap Motivasi Ekstrinsik adalah sebesar 69,7%. Sedangkan sisanya 30,3% (berasal dari:  $100\% - 69,7\%$ ) dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain.

- Nilai signifikansi uji sebesar 0,000. Hasil uji signifikansi dari setiap dimensi dalam konstruk variabel Iklim Organisasi yang berpengaruh terhadap variabel Motivasi Ekstrinsik.

Dimensi Iklim Organisasi yang mempunyai pengaruh paling signifikan adalah dimensi Imbalan dengan nilai t hitung sebesar 2.265. Diikuti oleh dimensi Kepemimpinan dengan nilai t hitung sebesar 0.847, dimensi Komunikasi dengan nilai t hitung sebesar 0.709, dimensi Struktur Organisasi dengan nilai t hitung sebesar 0.612, dimensi Kesempatan Promosi dengan nilai t hitung sebesar 0.560, dimensi kondisi kerja dengan nilai t hitung sebesar 0.533, dimensi Rekan kerja 0.142, dan dimensi Keterlibatan Pegawai yang mempunyai pengaruh paling kecil

dengan nilai t hitung sebesar 0.133.

Persamaan regresi linier berganda yang dihasilkan adalah:

$$Y = 4.211E-16 + 0.361 X_1 + 0.487 X_2 + 0.338 X_3 + 0.036 X_4 + 0.139 X_5 + 0.060$$

$$X_6 + 0.288 X_7 + 0.697 X_8$$

Dimana:

$X_1$  = Kepemimpinan

$X_2$  = Komunikasi

$X_3$  = Kondisi Kerja

$X_4$  = Keterlibatan Pegawai

$X_5$  = Kesempatan Promosi

$X_6$  = Rekan Kerja

$X_7$  = Struktur Organisasi

$X_8$  = Imbalan

- Nilai konstanta sebesar 4.211E-16, menyatakan bahwa jika tidak ada Kepemimpinan ( $X_1$ ), Komunikasi ( $X_2$ ) dan Kondisi Kerja ( $X_3$ ), Keterlibatan Pegawai ( $X_4$ ), Kesempatan Promosi ( $X_5$ ), Rekan Kerja ( $X_6$ ), Struktur Organisasi ( $X_7$ ), dan Imbalan ( $X_8$ ) maka nilai Motivasi Ekstrinsik ( $Y$ ) adalah 4.211E-16.

- Nilai koefisien regresi  $X_1$  sebesar 0.361, menyatakan bahwa setiap penambahan 1 unit dimensi Kepemimpinan ( $X_1$ ), akan meningkatkan Motivasi Ekstrinsik sebesar 0.361, dengan asumsi bahwa konstanta dimensi yang lain adalah tetap.

- Nilai koefisien regresi  $X_2$  sebesar 0.487, menyatakan bahwa setiap penambahan 1 unit dimensi Komunikasi

(X2), akan meningkatkan Motivasi Ekstrinsik sebesar 0.478, dengan asumsi bahwa konstanta dimensi yang lain adalah tetap.

- Nilai koefisien regresi X3 sebesar 0.338, menyatakan bahwa setiap penambahan 1 unit dimensi Kondisi Kerja (X3), akan meningkatkan Motivasi Ekstrinsik sebesar 0.338, dengan asumsi bahwa konstanta dimensi yang lain adalah tetap.

- Nilai koefisien regresi X4 sebesar 0.036, menyatakan bahwa setiap penambahan 1 unit dimensi Keterlibatan Pegawai (X4), akan meningkatkan Motivasi Ekstrinsik sebesar 0.336, dengan asumsi bahwa konstanta dimensi yang lain adalah tetap.

- Nilai koefisien regresi X5 sebesar 0.139, menyatakan bahwa setiap penambahan 1 unit dimensi Kesempatan Promosi (X5), akan meningkatkan Motivasi Ekstrinsik sebesar 0.139, dengan asumsi bahwa konstanta dimensi yang lain adalah tetap.

- Nilai koefisien regresi X6 sebesar 0.060, menyatakan bahwa setiap penambahan 1 unit dimensi Rekan Kerja (X6), akan meningkatkan Motivasi Ekstrinsik sebesar 0.060, dengan asumsi bahwa konstanta dimensi yang lain adalah tetap.

- Nilai koefisien regresi X7 sebesar 0.288, menyatakan bahwa setiap

penambahan 1 unit dimensi Struktur Organisasi (X7), akan meningkatkan Motivasi Ekstrinsik sebesar 0.288, dengan asumsi bahwa konstanta dimensi yang lain adalah tetap.

- Nilai koefisien regresi X8 sebesar 0.697, menyatakan bahwa setiap penambahan 1 unit dimensi Imbalan (X8), akan meningkatkan Motivasi Ekstrinsik sebesar 0.697, dengan asumsi bahwa konstanta dimensi yang lain adalah tetap.

#### **4. Analisis Hipotesis Penelitian**

Dalam penelitian ini terdapat dua uji hipotesis utama yaitu pengujian hipotesis pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi Ekstrinsik dan pengujian hipotesis pengaruh dimensi Iklim Organisasi terhadap Motivasi Ekstrinsik.

a. Hipotesis pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi Ekstrinsik Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan nilai signifikansi F, dimana jika nilai signifikansi F lebih kecil dari 0.05 maka  $H_0$  ditolak. Hipotesis pengaruh antara Iklim Organisasi terhadap Motivasi Ekstrinsik adalah sebagai berikut:

- $H_0$ : Tidak terdapat pengaruh antara Iklim Organisasi terhadap Motivasi Ekstrinsik.

- $H_a$ : Terdapat pengaruh antara Iklim Organisasi terhadap Motivasi Ekstrinsik.

Hasil analisis regresi liner berganda, menunjukkan nilai signifikansi F sebesar 0.00. Nilai tersebut jauh lebih kecil dari

0.05, maka  $H_0$  ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara Iklim Organisasi terhadap Motivasi Ekstrinsik.

b. Hipotesis pengaruh dimensi Iklim Organisasi terhadap Motivasi Ekstrinsik

Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan nilai signifikansi  $t$ , dimana jika nilai signifikansi  $t$  lebih kecil dari 0.05 maka  $H_1$  diterima. Nilai signifikansi  $t$  merupakan hasil dari analisis regresi linier berganda. Hasil menunjukkan bahwa  $H_3$ ,  $H_4$ ,  $H_5$  ditolak karena nilai signifikansi  $t$  masing - masing dimensi tersebut jauh lebih besar dari 0.05, sedangkan  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_6$ ,  $H_7$ ,  $H_8$ , diterima karena nilai signifikansi  $t$  dimensi tersebut jauh lebih kecil dari 0.05. Dapat disimpulkan bahwa dari delapan dimensi variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini, ada 5 (lima) dimensi yang mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen, yaitu dimensi Kepemimpinan, dimensi Komunikasi, dimensi Kesempatan Promosi, dimensi Struktur Organisasi, dan dimensi Imbalan.

Dimensi Kondisi Kerja, dimensi Rekan Kerja dan dimensi Keterlibatan Pegawai juga memiliki pengaruh terhadap Motivasi Kerja, hanya saja tidak terlalu signifikan. Hal ini dapat dilihat dari nilai uji signifikansi  $F$  sebesar 0.000, yang berarti kedelapan dimensi Iklim Organisasi tersebut secara bersama-sama mempunyai

pengaruh terhadap Motivasi Ekstrinsik Pegawai PT. ANZ Panin Bank.

Dari hasil hipotesis pengaruh dimensi-dimensi Iklim Organisasi terhadap Motivasi Ekstrinsik tersebut di atas, diketahui bahwa ada 5 (lima) dimensi yang memiliki pengaruh yang signifikan dibandingkan dimensi-dimensi lainnya, yaitu dimensi Kepemimpinan, dimensi Komunikasi, dimensi Kesempatan Promosi, dimensi Struktur Organisasi, dan dimensi Imbalan. Menurut peneliti hal ini menunjukkan bahwa motivasi pegawai PT. ANZ Panin Bank Tbk lebih dipengaruhi oleh kondisi Iklim Organisasi yang berhubungan dengan kondisi peraturan dan kenyamanan. Kondisi ini lebih mengutamakan Iklim Organisasi yang berkaitan dengan prosedur kerja dan kebijakan yang diterapkan pihak manajemen harus disesuaikan dengan dinamika dan situasi dalam bekerja sehingga tidak mempersulit pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan mengenai Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Faktor-Faktor Pembentuk Motivasi Ekstrinsik Pegawai PT. ANZ Panin Bank, peneliti mengambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi dengan motivasi

ekstrinsik pegawai PT. ANZ Panin Bank Tbk memiliki pengaruh yang kuat. Hal ini dapat dilihat pula dari hasil penelitian terhadap beberapa dimensi-dimensi dari iklim organisasi yang telah diciptakan oleh PT. ANZ Panin Bank Tbk antara lain meliputi :

- Kualitas kepemimpinan pada PT. ANZ Panin Bank Tbk yang menjadi teladan sekaligus membimbing bawahannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.
- Terciptanya komunikasi yang baik antara sesama pegawai PT. ANZ Panin Bank Tbk melalui saluran komunikasi yang telah tersedia.
- Kondisi kerja pada PT. ANZ Panin Bank Tbk yang nyaman, dengan fasilitas dan peralatan kantor yang cukup terpelihara baik.
- Keterlibatan pegawai pada PT. ANZ Panin Bank Tbk dalam kegiatan-kegiatan penting perusahaan dinilai telah cukup. Ditambah lagi pegawai dapat menyalurkan aspirasi mereka terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan melalui
- Kesempatan promosi berdasarkan prestasi kerja pada PT. ANZ Panin Bank Tbk dinilai telah berjalan adil dan sesuai dengan prosedur promosi yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- Hubungan dengan rekan kerja pada PT. ANZ Panin Bank Tbk yang terjalin dengan cukup baik dan harmonis dengan selalu menjunjung sikap saling menghormati, sopan, dan tenggang rasa.
- Struktur organisasi dengan job description yang jelas pada PT. ANZ Panin Bank Tbk, serta pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang tidak saling tumpang tindih.
- Pemberian imbalan yang adil pada PT. ANZ Panin Bank Tbk sesuai dengan kelas dan jabatan yang telah ditentukan oleh perusahaan.
- Motivasi Ekstrinsik pegawai yang dipengaruhi oleh Iklim Organisasi di PT. ANZ Panin Bank Tbk dari hasil penelitian ini dapat dilihat melalui :
- Pemahaman yang baik terhadap pekerjaan, rasa tanggung jawab yang tinggi, peningkatan kemampuan kerja melalui pelatihan dan pengembangan, serta pencapaian prestasi masing-masing pegawai dalam bekerja.
- Adanya pengakuan terhadap status (jabatan) pegawai PT. ANZ Panin

Bank dan kesesuaian status (jabatan) dengan hak dan kewajibannya.

- Terciptanya hubungan yang baik dengan atasan, rekan sejawat, bawahan baik yang terjadi dalam bekerja maupun di luar lingkungan kerja.
- Kebijakan dan penyelenggaraan perusahaan yang telah berjalan dengan baik.
- Penerimaan imbalan dan manfaat yang telah sesuai dengan pekerjaan sehingga dapat mencukupi kebutuhan hidup layak pegawai.

2. Imbalan sebagai dimensi iklim organisasi yang memiliki tingkat pengaruh paling kuat terhadap motivasi ekstrinsik pegawai di PT. ANZ Panin Bank. Hasil ini cukup beralasan karena pihak manajemen akan meningkatkan imbalan yang di terima pegawai sesuai dengan hasil penilaian kinerja tiap tahunnya. Dengan menggunakan mekanisme perhitungan tertentu, tingkat persentase kenaikan imbalan yang diterima pegawai akan disesuaikan dengan hasil penilaian kerjanya. Selain itu pegawai PT ANZ Panin Bank mendapatkan hak 14 (empat belas) kali pembayaran gaji per tahun ditambah dengan bonus.

## SARAN

Saran yang peneliti dapat berikan berdasarkan hasil penelitian ini adalah :

### 1. Rekomendasi Praktis

Iklim organisasi yang telah tercipta di PT. ANZ Panin Bank harus dapat dipertahankan, lebih baik jika dapat ditingkatkan lagi karena berpengaruh terhadap motivasi ekstrinsik pegawai dan kinerja perusahaan pada umumnya demi tercapainya tujuan-tujuan perusahaan. Cara - cara yang dapat dilakukan antara lain adalah dengan mengadakan pertemuan secara berkala antara pihak manajemen PT. ANZ Panin Bank Tbk dengan Pegawai PT. ANZ Panin Bank Tbk, baik itu untuk menyampaikan kebijakan-kebijakan baru maupun untuk menyampaikan pencapaian-pencapaian prestasi perusahaan. Pihak manajemen PT. ANZ Panin Bank juga harus mampu menganalisa dan mengambil tindakan dalam meningkatkan pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi Ekstrinsik, tidak hanya dilihat dari faktor imbalan yang memberikan pengaruh paling besar, namun khususnya juga pada faktor kondisi kerja, hubungan antar pegawai dan keterlibatan pegawai.

### 2. Rekomendasi Akademis

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan referensi untuk pengembangan penelitian mendatang dengan tema penelitian mengenai Iklim Organisasi dan Motivasi Ekstrinsik. Hasil

penelitian ini menyatakan bahwa semakin kondusif Iklim Organisasi yang diciptakan maka semakin tinggi Motivasi Ekstrinsik pegawai dalam organisasi tersebut. Penelitian ini dibatasi pada faktor-faktor ekstrinsik dari Motivasi yang dipengaruhi

oleh Iklim Organisasi. Untuk lebih menyempurnakan penelitian ini, penelitian mendatang diharapkan lebih luas menganalisa dengan turut meneliti faktor-faktor intrinsik dari Motivasi yang dipengaruhi oleh Iklim Organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Nunuk Adiarni MM, Binarupa Aksara, Jakarta: Binarupa Aksara,1996.
- Armstrong, Michael, A Handbook of Management Practice, 5<sup>th</sup> Edition, London: Kogan Page Limited, 1995
- Coulter, Mary, and Stephen P. Robbins, Manajemen, Edisi 6, Jakarta: Prenhallindo,1999.
- Creswell, John W., Research Design: Qualitative and Quantitative Approach, London, Sage Publication, 1994.
- Davis, Keith and John W. Newstrom, Human Behavior at Work: Organizational Behavior, Alih bahasa oleh Agus Dharma, Jakarta: Erlangga, 1995.
- Flippo, Edwin B., Personnel Management, Fifth Edition, Singapore: McGraw Hill IB Co, 1980.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, and James H. Donnelly Jr, Organisasi: Perilaku, Struktur, dan Proses, Jilid Satu, Edisi Kedelapan, Alih bahasa Ir.
- Gomes, Faustino Cardoso, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: Andi Yogyakarta, 2003.
- Hasibuan, Malayu S.P., Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas, Jakarta: Bumi Aksara, 1996.
- Indrianto, Nur, dan Bambang Supomo, Metode Penelitian Bisnis, Cetakan Pertama, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 1999.
- Istijanto, Riset Sumber Daya Manusia, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama 2005.
- Kartono, Unsur Manusia Dalam Perusahaan Modern, Jakarta: Panamadya Paramitha, 1988.
- Kasim, Azhar, Pengukuran Efektivitas dalam Organisasi, Jakarta: FEUI, 1993
- Kast, Fremont E., and James E. Rosenzweig, Organisasi dan Manajemen: Suatu Sistem dan

- Pendekatan Kontigensi, alih bahasa oleh Mohammad, Jilid 1, Edisi 3, Jakarta: PT. Bina Aksara, 1982.
- Kossen, Stan, Aspek Manusiawi dalam Organisasi, Alih bahasa oleh Bakrie Siregar, Jakarta: Erlangga, 1986.
- Litwin, George H and Stringer JR, Robert A, Motivation and Organizational Climate, Harvard University, Boston, 1981.
- Maholtra, K. Naresh, Marketing Research on Applied Orientation; 3rd Ed. London: Prentice Hall, 1995.
- \_\_\_\_\_, Marketing research: An applied Orientation, Australia, Pearson Education, 2002.
- Malo, Manase, Metode Penelitian Sosial Modul 1-5, Jakarta: Penerbit Karunika Universitas Terbuka, 1985.
- Manullang, M. Marihot AMH., Manajemen Personalialia, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001.
- Matindas, R, Manajemen Sumber Daya Manusia Lewat Konsep A.K.U, Jakarta: Pustaka Utama Grafiti, 1997.
- Moekijat, Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia, Bandung: Mandar Maju, 1995.
- Nasir, Mohammad, Metodologi Penelitian, Cetakan ke-empat, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1999.
- Nawawi, H. Hadari, Manajemen Sumber Daya Manusia : Untuk Bisnis Yang Kompetitif, Cetakan Keempat, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001.
- \_\_\_\_\_, Metode Penelitian Bidang Sosial, Cetakan Kedua, Gajah Mada University Press, 1985.
- Patapas, Aleksandras and Aiste Dryzite, The Relationship between Organizational Climate and effectiveness in Lithuanian government, Vol.6, 2003.
- Rangkuti, Freddy, Riset Pemasaran, Cetakan Kelima, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2002.
- Reksohadiprojo, Sukanto dan T. Hani Handoko, Organisasi Perusahaan, Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, Edisi Kedua, 1987.
- Robbins, Stephen P., Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi, Jakarta, Prenhallindo, 2001.
- \_\_\_\_\_, Perilaku Organisasi, Jilid Satu, Alih bahasa Tim Indeks, Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia, 2003.

- Sarwoto, Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen, Jakarta: Graha Indonesia, 1991.
- Sedarmayati dan Syarifudin Hidayat, Metodologi Penelitian, Mandar Maju, Bandung, 2002.
- Siagian, Sondang P., Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi, Jakarta: CV Haji Masagung, 1989.
- \_\_\_\_\_, Motivasi Dan Aplikasinya, Bina Aksara, Jakarta, 1989.
- Siegel, Sidney, Statistik Nonparametrik Untuk Ilmu-Ilmu Sosial, Jakarta: PT. Gramedia, 1985.
- Simamora, Henry, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua, Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 1997.
- Singarimbun, Masri, Sofyan Effendi, Metode Penelitian Survey, Jakarta: LP3ES, 1989.
- Sulaiman, Wahid, Statistik Non Parametrik : Contoh Kasus dan Pemecahannya dengan SPSS, Yogyakarta: ANDI Yogyakarta, 2003.
- Suprananto, J., Statistik Teori dan Aplikasi, Edisi Kedua, Jakarta: Erlangga, 1994.
- Suryabrata, Metodologi Penelitian, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2006.
- Steers, Richard M., Efektivitas Organisasi, diterjemahkan oleh Magdalena Jamin Saptohadi, Jakarta: Erlangga, 1985.
- Timpe, A. Dale, Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Memotivasi Pegawai, Cetakan Kelima, Alih bahasa oleh Susanto Budhidarmo, Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2002.
- Wursanto, Ignasius, Dasar-Dasar Ilmu Organisasi, Edisi Pertama, Yogyakarta: Andi Yogyakarta, 2003.