

ANALISIS PENGARUH BUDAYA, KOMITMEN PEMIMPIN DAN KECERDASAN EMOSIONAL ANGGOTA TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI PADA PT. MITSUBISHI KRAMA YUDHA MOTORS & MANUFACTURING

Evo Hariandja, Sachbudi Abbas Ras, Annete Lama
Teknik Industri – Universitas Indonusa Esa Unggul, Jakarta
Teknik Industri – Universitas Indonusa Esa Unggul, Jakarta
Teknik Industri – Universitas Indonusa Esa Unggul, Jakarta
Jl. Arjuna Utara Tol Tomang Kebun Jeruk, Jakarta 11510
annete_dl@yahoo.com

Abstrak

Dewasa ini efektivitas kerja menjadi perhatian yang serius dari manajer perusahaan karena berkaitan erat dengan tenaga kerja, produktivitas kerja dan kelangsungan hidup perusahaan. Semakin tinggi efektivitas yang diperoleh perusahaan diharapkan dapat membuat seseorang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap perusahaan tersebut. Pekerja yang mempunyai komitmen yang tinggi, diharapkan lebih termotivasi sehingga perusahaan dapat berjalan lebih efektif. PT Mitsubishi Krama Yudha Motors and Manufacturing berniat untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan melakukan perbaikan terhadap sumber daya manusianya. Pokok permasalahan yang ada adalah perusahaan ingin mengetahui apakah faktor budaya, komitmen pemimpin dan kecerdasan emosional anggota dapat mempengaruhi efektivitas organisasi. Untuk memberikan solusi terhadap masalah itulah penelitian ini dilakukan. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Kemudian hasil penyebaran kuesioner ini diolah secara statistik deskriptif dan analisa multi regresi. Dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi adalah komitmen pemimpin dan kecerdasan emosional anggota.

Kata Kunci: Budaya, Komitmen Pemimpin, Kecerdasan Emosional Anggota dan Efektivitas Organisasi

Pendahuluan

Setiap perusahaan didirikan dengan tujuan atau maksud tertentu, misalnya mencapai tingkat penjualan tertentu, meraih laba, meningkatkan pangsa pasar, mempertahankan eksistensi, mencapai tingkat pertumbuhan tertentu, memberi pelayanan sosial dan seterusnya. Tujuan perusahaan tersebut menyebabkan banyak persaingan antar perusahaan baik di bidang yang sama maupun di bidang yang berbeda. Karena itulah, agar perusahaan dapat tetap bersaing dengan perusahaan lain, maka perusahaan tersebut juga harus memiliki orang-orang yang ahli dalam setiap bidangnya dan memiliki manajemen sumber daya manusia yang baik agar mereka dapat bekerja sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan oleh perusahaan.

PT. Mitsubishi Krama Yudha Motors & Manufacturing merupakan perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur yang memproduksi alat-alat transportasi khususnya mobil dan truk.

Sebagai perusahaan yang sudah berkembang, PT. MKM pernah mengalami masa-masa sulit akibat krisis moneter yang pernah dihadapi oleh Indonesia pada tahun 1998, sehingga menyebabkan terjadi pengurangan pegawai regular dari 1200 karyawan menjadi 520 karyawan. Namun perusahaan ini tetap bangkit dengan mempertahankan efektivitas organisasi demi kelangsungan perusahaan. Organisasi dapat dikatakan efektif apabila organisasi tersebut dapat mewujudkan tujuan-tujuannya dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki. Efektivitas organisasi tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti kepuasan kerja, budaya, komitmen pemimpin, kecerdasan emosional anggota, keuangan perusahaan, keterampilan manajerial, nilai sumber daya manusia dan lain-lain.

Adapun dalam penelitian ini, penulis hanya mengamati faktor budaya, komitmen pemimpin dan kecerdasan emosional anggota pada PT. Mitsubishi Krama Yudha *Motors and Manufacturing* ini yang

menjadi *variable independent*, yaitu *variable* yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya *variable dependent*. Dan menganalisisnya, apakah faktor-faktor tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas organisasi, yang menjadi *variable dependent*, yaitu variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya *variable bebas* yang mempengaruhi efektivitas organisasi tersebut.

Tinjauan Teori

Semua organisasi mempunyai budaya tidak tertulis yang mendefinisikan standar-standar perilaku yang dapat diterima baik dan yang tidak untuk para karyawan. Setelah beberapa bulan, kebanyakan karyawan akan memahami budaya organisasi mereka. Mereka memahami hal-hal seperti bagaimana berpakaian untuk kerja, apakah aturan-aturan dijalankan dengan ketat, perilaku yang dipertanyakan macam apakah yang pasti menyulitkan mereka dan mana yang kemungkinan besar akan diabaikan, pentingnya kejujuran (*honesty*) dan integritas, dan yang serupa. Sementara banyak organisasi mempunyai subbudaya sering diciptakan di sekitar kelompok-kelompok kerja dengan perangkat standar tambahan atau termodifikasi, mereka masih mempunyai suatu budaya yang dominan yang menghantarkan kepada semua karyawan nilai-nilai yang dianggap paling berharga oleh organisasi. Anggota-anggota kelompok kerja harus menerima, baik standar yang tersirat dalam budaya dominan organisasi jika mereka ingin tetap dalam kedudukan yang baik (Robbins, 1996).

Budaya organisasi merupakan hasil interaksi antara bias dan asumsi para pendirinya dan apa yang dipelajari oleh para anggota pertama organisasi, yang dipekerjakan oleh para pendiri, dan pengalaman mereka sendiri. Budaya mengimplementasikan adanya dimensi atau karakteristik tertentu yang berhubungan secara erat dan interpenden. Karakteristik utama yang menjadi pembeda organisasi (Robbins, 2002) adalah:

1. *Inisiatif individual*. Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dipunyai individu.
2. *Toleransi terhadap tindakan berisiko*. Sejauhmana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil risiko.
3. *Arah*. Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
4. *Integrasi*. Tingkat sejauh mana unit-unit dalam

organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

5. *Dukungan dari manajemen*. Tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.
6. *Kontrol*. Jumlah peraturan dan pengaturan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
7. *Identitas*. Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
8. *Sistem imbalan*. Tingkat sejauh mana alokasi imbalan didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
9. *Toleransi terhadap konflik*. Tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
10. *Pola-pola komunikasi*. Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Ada beberapa fungsi budaya dalam lingkup organisasi (Ndraha, 2005), diantaranya adalah :

1. Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat.
2. Sebagai pengikat suatu masyarakat.
3. Sebagai sumber inspirasi, kebanggaan dan sumber daya yang dapat menghasilkan komoditi ekonomi.
4. Sebagai kekuatan penggerak dan pengubah.
5. Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah.
6. Sebagai pola perilaku, yang berisi norma tingkah laku dan menggariskan batas-batas toleransi sosial.
7. Sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan.

Suatu budaya kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya kebersamaan dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi. Suatu budaya yang kuat juga memperlihatkan kesepakatan yang tinggi dikalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi itu.

John Kotter dari Harvard Business School berpendapat bahwa manajemen menyangkut hal mengatasi kerumitan. Manajemen yang baik

menghasilkan tata tertib dan konsistensi dengan menyusun rencana-rencana formal, merancang struktur organisasi yang ketat, dan memantau hasil melalui perbandingan dengan rencana. Kepemimpinan, sebaliknya, menyangkut hal mengatasi perubahan. Pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan, kemudian menyatukan orang dengan mengkomunikasikan visi ini dan mengilhami mereka untuk mengatasi rintangan-rintangan.

Manajemen terbentuk untuk mengimplementasikan visi dan strategi yang disajikan oleh para pemimpin, mengkoordinasi dan membentuk staf organisasi, dan menangani masalah dari hari ke hari.

Kita mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.

Sesudah membahas arti istilah kepemimpinan perlu diuraikan arti kata memimpin. Memimpin (J. Riberu, 2003) adalah: mengantar seorang atau sekelompok orang ke tujuan, sambil menggunakan sarana yang ada dan sambil berpegang kepada tata susila bersama.

Ada sasaran dan tujuan yang hendak dicapai. Ada orang atau sejumlah orang yang bertekad mencapai tujuan itu. Pemimpin menjadi pemberi ilham, pemberi dorongan, penggerak dan perintis jalan ke tujuan.

Untuk mencapai tujuan, pemimpin mengadakan dan memanfaatkan hal-hal yang dapat membantu bawahan. Hal-hal yang dapat membantu dapat berupa sarana bendawi seperti alat-alat, tanah, modal, gedung. Akan tetapi hal yang membantu dapat pula berupa sarana non-bendawi seperti peraturan, cita-cita yang dicanangkan, instruksi yang dikeluarkan dan lain-lain.

Dalam mengantar orang atau kelompok orang pemimpin tidak bertindak sewenang-wenang. Pemimpin wajib menaati apa yang disebut "tata susila". Tata susila adalah pedoman perilaku yang dipegang teguh. Pedoman itu menetapkan mana hal yang baik yang dapat dilaksanakan, dan mana hal yang buruk, yang seyogyanya dihindarkan.

Wewenang dan Wibawa

Yang dimaksud dengan wewenang ialah hak dan kekuasaan yang diberikan kepada seseorang untuk secara sah, (Artinya menurut peraturan yang berlaku) memimpin orang lain.

Sedangkan **wibawa** (Dr. J. Riberu, 2003) ialah bobot kepribadian seseorang, yang

menyebabkan ia dihargai orang lain dan dianggap layak/mampu memimpin.

Kepemimpinan bisa dijalankan karena seseorang memiliki wewenang yang sah. Hak dan tugas memimpin dilimpahkan kepadanya berdasarkan ketentuan-ketentuan yuridis formal seperti Undang-undang, Anggaran Dasar, dan sebagainya. Pemimpin berdasarkan pelimpahan wewenang yang sah dinamakan pemimpin formal (*formal leader*). Seorang Bupati dipilih lalu diangkat menurut ketentuan-ketentuan yang berlaku, seorang Ketua Umum yang ditetapkan berdasarkan keputusan badan tertinggi suatu organisasi adalah pemimpin formal. Akan tetapi kepemimpinan dapat pula dijalankan karena seorang berwibawa. Ia dinilai mampu menjadi penggerak, karena memiliki keunggulan tertentu dan sebab itu disegani dan ditaati. Ia merupakan pemimpin non formal.

Seorang yang berpengalaman dan sangat bijaksana di sebuah desa, yang karena berpengalaman dan kebijaksanaannya disegani dan diikuti oleh warga desa merupakan seorang pemimpin non formal, walaupun ia tidak pernah mendapat surat keputusan pengangkatan sebagai kepala desa. Baik bagi pemimpin formal maupun bagi pemimpin non formal, syarat mutlak untuk berhasil adalah wibawa di dalam dirinya.

Jenis-jenis Kepemimpinan

Menurut Max Weber, Sosiolog Jerman, kepemimpinan terbagi atas tiga jenis, yaitu:

1. **Pemimpin Kharismatik**, ialah seorang yang seolah-olah diberi tugas khusus dan karena itu dikaruniai bakat-bakat khusus oleh Tuhan untuk memimpin sekelompok manusia mengarungi tantangan sejarah hidupnya. Bung Karno dapat dianggap pemimpin kharismatik bangsa Indonesia. Mahatma Gandhi dengan tepat disebut pemimpin kharismatik bangsa India.
2. **Pemimpin Tradisional**, mendapat kekuasaan berdasarkan warisan dari leluhurnya. Pelimpahan wewenang berjalan lewat saluran keturunan. Pemimpin tradisional dapat juga berarti pemimpin yang sangat ketat berpegang pada adat kebiasaan yang diturun temurunkan. Ia tidak atau kurang terbuka terhadap perubahan dan pembaharuan, dan pada umumnya bertumpu pada tata hukum yang mengatur hidup satu masyarakat.
3. **Pemimpin Legal**, yaitu istilah bagi pemimpin-pemimpin yang mendapat pelimpahan wewenang berdasarkan prosedur

pemilihan, engangkatan/pelantikan/penguksuhan yang diatur dengan hukum positif yang berlaku dalam masyarakat.

Komitmen Pemimpin

Suatu perusahaan mempunyai maksud yang bermakna yang dicita-citakan oleh semua anggota. Maksud ini adalah suatu penglihatan (visi). Komitmen pemimpin diimplementasikan melalui visi perusahaan, yang kemudian dikembangkan melalui strategi dan ide-ide yang hebat. Visi lebih luas daripada tujuan-tujuan spesifik. Tim yang efektif mempunyai suatu maksud bersama dan bermakna yang memberikan pengarahan, momentum, dan komitmen untuk anggota-anggota (Robbins, 1996).

Anggota-anggota tim yang sukses adalah yang menuangkan waktu dan upaya yang sangat banyak ke dalam pembahasan, pembentukan, dan persetujuan mengenai suatu maksud yang menjadi milik mereka baik secara kolektif maupun individual. Maksud bersama ini, bila diterima baik oleh tim, menjadi setara dengan peran navigasi benda langit bagi kapten kapal, maksud bersama itu memberikan pengarahan dan bimbingan pada setiap dan semua kondisi (Robbins, 1996).

Kecerdasan Emosional Anggota

Kepemimpinan di dalam suatu perusahaan akan berjalan dengan baik melalui pemimpin yang cerdas emosinya sehingga dapat menciptakan resonansi (keselarasan yang tidak menciptakan nada sumbang, atau pesan

yang menjengkelkan). Di balik pernyataan ini terdapat teori performa, yang memperlihatkan kaitan antara kecerdasan emosi dan kompetensi EI (*Emotional Intelligent*). Kompetensi EI bukanlah bakat alami tetapi kemampuan yang dipelajari, masing-masing memberikan sumbangan yang unik untuk menciptakan pemimpin yang lebih resonan, dan itu artinya, lebih efektif (Goleman, 2004).

Empat Model Kecerdasan Emosi dan Kompetensi yang Terkait: Kompetensi Pribadi, ialah kemampuan-kemampuan yang menentukan bagaimana kita mengelola diri kita sendiri.

1. Kesadaran Diri

- Kesadaran-diri emosi: Membaca emosi diri sendiri dan mengenali dampaknya, menggunakan "insting" untuk menuntun keputusan
- Penilaian diri yang akurat: Mengetahui kekuatan dan keterbatasan diri.

- Kepercayaan diri: Kepekaan yang sehat mengenai harga diri dan kemampuan diri

1. Pengelolaan Diri

- Kendali-diri emosi: Mengendalikan emosi dan dorongan yang meledak-ledak.
- Transparansi: Menunjukkan kejujuran dan integritas, kelayakan untuk dipercaya.
- Kemampuan menyesuaikan diri: Kelenturan di dalam beradaptasi dengan perubahan situasi atau mengatasi hambatan.
- Pencapaian: Dorongan untuk memperbaiki kinerja untuk memenuhi standar-standar prestasi yang ditentukan oleh diri sendiri.
- Inisiatif: Kesiapan untuk bertindak dan menggunakan kesempatan.
- Optimisme: Melihat sisi positif suatu peristiwa. Kompetensi Sosial, ialah kemampuan untuk menentukan bagaimana kita mengelola hubungan.

2. Kesadaran Sosial

- Empati: Mersakan emosi orang lain, memahami sudut pandang mereka, dan berminat aktif pada kekhawatiran mereka.
- Kesadaran organisasional: Membaca apa yang sedang terjadi, keputusan jaringan kerja, dan politik ditingkat organisasi.
- Pelayanan: Mengenali dan memenuhi kebutuhan pengikut, klien atau pelanggan.

3. Pengelolaan Relasi

- Kepemimpinan yang menginspirasi: Membimbing dan memotivasi dengan visi yang semangat.
- Pengaruh: Menguasai berbagai taktik membujuk.
- Mengembangkan orang lain: Menunjang kemampuan orang lain melalui umpan balik dan bimbingan.
- Katalis perubahan: Memprakarsai, mengelola, dan memimpin di arah yang baru.
- Pengelolaan konflik: Menyelesaikan pertengkaran.
- Membangun ikatan: Menumbuhkan dan memelihara jaringan relasi.
- Kerja kelompok dan kolaborasi: Kerjasama dan pembangunan kelompok.

Pengertian Pengorganisasian dan Organisasi

Fungsi pengorganisasian (*organizing* = pembagian kerja) berkaitan erat dengan fungsi perencanaan, karena pengorganisasian pun harus direncanakan. Pengertian pengorganisasian (*organizing*) dan organisasi (*organization*) berbeda (S.P. Hasibuan, 1996).

Pengorganisasian adalah fungsi manajemen dan merupakan suatu proses yang dinamis, sedangkan organisasi merupakan alat/wadah yang statis. Pengorganisasian dapat diartikan penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas dan membagikan pekerjaan kepada setiap karyawan, penetapan departemen-departemen (subsistem-subsistem) serta penentuan hubungan-hubungan. *Organizing* berasal dari kata "*organism*" yang berarti menciptakan struktur dengan bagian-bagian yang diintegrasikan sedemikian rupa, sehingga hubungannya satu sama lain terikat oleh hubungan terhadap keseluruhannya. Organisasi diartikan menggambarkan pola-pola, skema, bagan yang menunjukkan garis-garis perintah, kedudukan karyawan, hubungan-hubungan yang ada dan lain sebagainya (S.P. Hasibuan, 1996).

Organisasi hanya merupakan alat dan wadah tempat manajer melakukan kegiatan-kegiatannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Bagaimana hubungan antara *organizing* dan *organization* itu? Hubungan pengorganisasian dengan organisasi adalah hasil dari pengorganisasian adalah organisasi. Pengorganisasian diproses oleh organisator (manajer), hasilnya organisasi yang sifatnya statis.

Pengertian pengorganisasian yang dikemukakan oleh para penulis adalah sebagai berikut :

1. **Malayu S.P. Hasibuan.** Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.
2. **George R. Terry.** Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan dengan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.
3. **Drs. M. Manullang.** Organisasi dalam arti dinamis adalah suatu proses penetapan dan pembagian pekerjaan yang akan dilakukan, pembatalan tugas-tugas atau tanggung jawab

serta wewenang dan penetapan hubungan-hubungan antara unsur-unsur organisasi, sehingga memungkinkan orang-orang dapat bekerja sama seefektif mungkin untuk pencapaian tujuan. Secara singkat organisasi adalah suatu perbuatan diferensiasi tugas-tugas.

4. **Stephen P. Robbins.** Perilaku Organisasi (*Organizational Behavior*) adalah satu bidang ilmu yang menyelidiki dampak dari individu, kelompok dan struktur atas perilakunya di dalam organisasi, dengan tujuan untuk menerapkan ilmu tersebut guna meningkatkan efektivitas organisasi.
5. **Keith Davis.** Perilaku organisasi adalah studi dan aplikasi dari ilmu tentang bagaimana orang berperilaku dalam organisasi.
6. **Fred Luthans.** Perilaku organisasi secara langsung berkaitan dengan permohonan, peramalan dan pengendalian dari perilaku dalam organisasi.

Unsur-unsur Organisasi

1. Manusia (*human factor*), artinya organisasi baru ada jika ada unsur manusia yang bekerja sama, ada pemimpin dan ada yang dipimpin (bawahan).
2. Tempat kedudukan, artinya organisasi baru ada, jika ada tempat kedudukannya.
3. Tujuan, artinya organisasi baru ada jika ada tujuan yang ingin dicapai.
4. Pekerjaan, artinya organisasi baru ada, jika ada pekerjaan yang akan dikerjakan serta adanya pembagian pekerjaan.
5. Struktur, artinya organisasi baru ada, jika ada hubungan dan kerja sama antara manusia yang satu dengan yang lainnya.
6. Teknologi, artinya organisasi baru ada, jika terdapat unsur teknis.
7. Lingkungan (*Environment External Social System*), artinya organisasi baru ada, jika ada lingkungan yang saling mempengaruhi misalnya ada sistem kerja sama sosial.

Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi pada dasarnya dibedakan menjadi dua yaitu tujuan yang sifatnya abstrak dan berdimensi jangka panjang, yang menjadi landasan dan nilai-nilai yang melandasi organisasi itu didirikan (S.P. Hasibuan, 1996). Tujuan organisasi seperti ini disebut dengan misi organisasi. Sedangkan jenis tujuan yang lain disebut dengan tujuan operasional atau sering juga disebut dengan *objective*. Jenis tujuan ini sifatnya lebih operasional, yang

menunjukkan apa yang akan diraih oleh organisasi. Tujuan operasional atau *objective* biasanya merupakan tujuan jangka pendek yang lebih spesifik dan dapat diukur secara kualitatif seperti: pangsa pasar, pertumbuhan, probabilitas, produktivitas dan lain sebagainya.

Asas-asas Organisasi

Untuk terwujudnya suatu organisasi yang baik, efektif, efisien serta sesuai dengan kebutuhan, secara selektif harus didasarkan pada asas-asas (prinsip-prinsip) organisasi (S.P. Hasibuan, 1996) sebagai berikut :

1. Asas tujuan organisasi
Menurut asas ini tujuan organisasi harus jelas dan rasional.
2. Asas kesatuan tujuan
Menurut asas ini, di dalam suatu organisasi (perusahaan) harus ada kesatuan tujuan yang ingin dicapai.
3. Asas kesatuan perintah
Menurut asas ini, hendaknya setiap bawahan menerima perintah ataupun memberikan pertanggungjawaban hanya kepada satu orang atasan, tetapi seorang atasan dapat memerintah beberapa orang bawahan.
4. Asas rentang kendali
Menurut asas ini, seorang manajer hanya dapat memimpin secara efektif sejumlah bawahan tertentu, misalnya 3 sampai 9 orang jumlah bawahan ini tergantung kecakapan dan kemampuan manajer bersangkutan.
5. Asas pendelegasian wewenang
Menurut asas ini, hendaknya pendelegasian wewenang dari seseorang atau sekelompok orang kepada orang lain jelas dan efektif, sehingga ia mengetahui wewenangnya.
6. Asas keseimbangan wewenang dan tanggung jawab.
Menurut asas ini, hendaknya wewenang dan tanggung jawab harus seimbang. Wewenang yang didelegasikan dengan tanggung jawab yang timbul karenanya harus sama besarnya, hendaknya wewenang yang didelegasikan tidak meminta pertanggung jawaban yang lebih besar dari wewenang itu sendiri atau sebaliknya.
7. Asas tanggung jawab
Menurut asas ini, hendaknya pertanggung jawaban dari bawahan terhadap atasan harus sesuai dengan garis wewenang (*line authority*) dan pelimpahan wewenang, seseorang hanya bertanggung jawab kepada orang yang melimpahkan wewenang tersebut
8. Asas pembagian kerja

Pengelompokan tugas-tugas ke dalam satu unit kerja (departemen) hendaknya didasarkan atas eratnya hubungan pekerjaan tersebut.

9. Asas penempatan personalia
Menurut asas ini, hendaknya penempatan orang-orang pada setiap jabatan harus didasarkan atas kecakapan, keahlian dan keterampilannya (*the right men, in the right job*).
10. Asas jenjang berangkai
Hendaknya saluran perintah/wewenang dari atas ke bawah harus merupakan mata rantai vertikal yang jelas dan tidak terputus-putus serta menempuh jarak terpendek.
11. Asas efisiensi
Menurut asas ini, organisasi dalam mencapai tujuannya harus dapat mencapai hasil yang optimal dengan pengorbanan yang minimal.
12. Asas kesinambungan
Organisasi harus mengusahakan cara-cara untuk menjamin kelangsungan hidupnya.
13. Asas koordinasi
Asas ini merupakan tindak lanjut dari asas-asas organisasi lainnya. Koordinasi dimaksudkan untuk mensinkronkan dan mengintegrasikan segala tindakan, supaya terarah kepada sasaran yang ingin dicapai.

Pengertian Efektivitas Organisasi

Kefektifan didefinisikan sebagai sejauh mana organisasi mewujudkan tujuan-tujuannya. Sebuah organisasi, berdasarkan definisi, diciptakan untuk mencapai satu tujuan atau lebih yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu, tidak heran jika kita menjumpai bahwa pencapaian tujuan merupakan kriteria yang paling banyak digunakan untuk menentukan keefektifan.

Pendekatan pencapaian tujuan menyatakan bahwa keefektifan organisasi harus dinilai sehubungan dengan pencapaian tujuan (ends) ketimbang caranya (means). Yang termasuk kriteria pencapaian tujuan yang populer adalah memaksimalkan laba, memaksa musuh untuk menyerah, memenangkan pertandingan basket, dan sebagainya. Kesamaannya adalah bahwa mereka memperhatikan tujuan (ends) karena organisasi diciptakan untuk mencapai hal itu.

Pendekatan pencapaian tujuan mengasumsikan bahwa organisasi adalah kesatuan yang dibuat dengan senagaja, rasional, dan mencari tujuan.. oleh karena itu, pencapaian tujuan yang berhasil menjadi sebuah ukuran yang tepat tentang keefektifan. Namun demikian, agar pencapaian tujuan bisa menjadi ukuran yang sah dalam mengukur keefektifan organisasi,

asumsi-asumsi lain juga harus sah. Pertama, organisasi harus mempunyai tujuan-tujuan akhir. Kedua, tujuan-tujuan tersebut harus diidentifikasi dan ditetapkan dengan baik agar dapat dimengerti. Ketiga, tujuan-tujuan tersebut harus sedikit saja agar mudah dikelola. Keempat, harus ada kesepakatan umum mengenai tujuan-tujuan tersebut. Akhirnya, kemajuan ke arah tujuan-tujuan harus dapat diukur. Indikator atau alat ukur dari keefektifan Organisasi, diantaranya :

1. Keefektifan keseluruhan
2. Produktivitas
3. Efisiensi
4. Laba
5. Kualitas
6. Kecelakaan
7. Pertumbuhan
8. Kamungkinan
9. Pergantian pegawai
10. Kepuasan kerja
11. Motivasi
12. Moral/semangat kerja
13. Kontrol
14. Konflik/solidaritas
15. fleksibilitas/penyesuaian
16. Perencanaan dan penetapan tujuan
17. Konsensus tentang tujuan
18. Internalisasi tujuan organisasi
19. Keterampilan interpersonal manajerial
20. Keterampilan manajerial
21. Manajemen informasi dan komunikasi
22. Kesiapan
23. Pemanfaatan lingkungan
24. Evaluasi pihak luar
25. Stabilitas
26. Nilai sumber daya manusia
27. Partisipasi dan pengaruh yang digunakan bersama
28. Penekanan pada pelatihan dan pengembangan
29. Penekanan pada performa

Sumber: Stephen P. Robbins, 1994

Metode Penelitian

Tahapan-tahapan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: uraian kerangka penelitian dimulai dari penelitian pendahuluan, perumusan masalah, studi pustaka dan tujuan penelitian; pengumpulan data penelitian dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan PT. MKM, kemudian pengolahan data dilakukan dengan melakukan uji validitas dan reliabilitas dan dilanjutkan dengan analisis multi

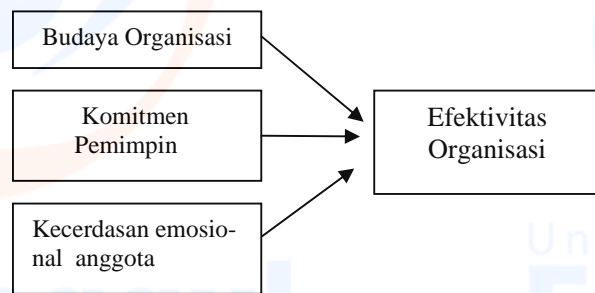
regresi yang dibantu dengan menggunakan *software SPSS 13.0 for windows*.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi langsung dan data primer.

Observasi langsung merupakan cara pengamatan langsung pada obyek yang diteliti. Observasi biasanya dilakukan pada satu obyek tertentu saja seperti penelitian studi kasus pada perusahaan tertentu.

Secara umum jenis data yang dikumpulkan oleh peneliti dapat dibagi 2 (dua), yaitu :

- **Data Primer**
Adalah data mentah yang dikutip dan diolah langsung oleh peneliti dari responden. Data primer dikumpulkan dengan memberikan kuesioner kepada karyawan pabrik. Kuesioner yang digunakan oleh peneliti menggunakan *Skala Likert*. Adapun data-data yang akan diambil merupakan variabel-variabel dari budaya organisasi, komitmen pemimpin, kecerdasan emosional anggota yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi pada PT. Mitsubishi Krama Yudha Motors & Manufacturing. Berikut adalah gambar hubungan antar faktor terhadap efektivitas organisasi.



Sumber: Hasil Pengolahan Data

Gambar 1

Hubungan Antar Faktor Terhadap Efektivitas Organisasi

- **Data Sekunder**
Data sekunder adalah data tertulis yang telah disediakan oleh unit/lembaga dimana penelitian dilakukan, yang dikumpulkan dengan teknik dokumentasi.

Hasil dan Pembahasan

Pengolahan data yang dilakukan mengikuti tahapan uji validitas & uji reliabilitas kuesioner pendahuluan serta uji multi regresi kuesioner penelitian. Tahapan pertama adalah melakukan uji validitas terhadap kuesioner pendahuluan dengan

maksud agar dapat menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu dapat mengukur apa yang ingin diukur, selanjutnya melakukan uji reliabilitas dengan maksud agar alat ukur yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Dalam penelitian ini penulis melakukan analisa pengaruh faktor budaya organisasi, komitmen pemimpin dan kecerdasan emosional anggota terhadap efektivitas organisasi. Dalam menganalisa, penulis menyebarkan kuesioner yang terdiri dari 40 pertanyaan kepada 55 karyawan di PT. MKM, kuesioner ini disebut sebagai kuesioner pendahuluan.

Kuesioner pendahuluan ini terdiri dari 3 variabel *independent* (variabel bebas), yaitu budaya organisasi (X1), komitmen pemimpin (X2) dan kecerdasan emosional (X3), serta sebuah variabel *dependent* (variabel terikat), yaitu efektivitas organisasi (Y).

Kuesioner yang telah disebarakan selanjutnya diuji. Pengujian yang dilakukan disini adalah Uji Validitas dan Uji Reliabilitas terhadap 55 responden.

Tahapan yang terakhir yaitu melakukan uji multi regresi terhadap 3 variabel independent dengan sebuah variabel dependent sampai dengan diperoleh persamaan regresi dari kedua variabel tersebut.

Uji validitas dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Data-data yang akan diuji validitas adalah data-data yang berasal dari kuesioner yang diedarkan kepada 55 responden, setelah disesuaikan jawaban responden berdasarkan skala Likert. Dalam pengujian validitas ini digunakan *software SPSS 13.0 for Windows*. Hasil uji validitas dapat dikatakan valid apabila nilai r hasil dari perhitungan lebih besar dari nilai r yang tertera statistik (r tabel) untuk taraf signifikansi 5%, berikut hasil dari pengolahan datanya:

Tabel 1
Hasil Uji Validitas Kuesioner Pendahuluan

Variabel Yang Diuji	Butir Pertanyaan Yang Valid	Butir Pertanyaan Yang Tidak Valid
1. Budaya Organisasi	1,2,3,4,5,7,9 dan 10	6 dan 8
2. Komitmen Pemimpin	1,2,3,4,5,6,7,8,9, dan 10	-
3. Kecerdasan Emosional Anggota	1,2,3,5,6,7,9 dan 10	4 dan 8
4. Efektivitas Organisasi	1,2,3,4,6,7,8,9, dan 10	5

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Data yang akan diuji adalah data yang sudah diuji validitasnya pada variabel budaya, komitmen pemimpin, kecerdasan emosional anggota dan efektivitas organisasi. Pengujian reliabilitas ini menggunakan bantuan *software SPSS 13.0 for windows*. Metode yang digunakan adalah metode *Cronbach's Alpha* yang hasilnya dapat dilihat di bawah ini:

Tabel 2

Hasil Uji Reliabilitas Faktor Budaya Organisasi <i>Reliability Statistics</i>		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.611	.704	8

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Tabel 3
Hasil Uji Reliabilitas Faktor Komitmen Pemimpin
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.824	.860	10

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Tabel 4

Hasil Uji Reliabilitas Faktor Kecerdasan Emosional
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.761	.783	8

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Tabel 5

Hasil Uji Reliabilitas Faktor Efektivitas Organisasi					X1	X2	X3	Y		
<i>Reliability Statistics</i>										
Cronbach's Alpha					X1	<i>Pearson Correlation</i>	1	.213 ^{xx}	.263 ^{xx}	.129
Cronbach's Alpha Based on Standardized Items						<i>Sig. (2-tailed)</i>		.005	.000	.090
N of Items						<i>N</i>	175	175	175	175
.761					X2	<i>Pearson Correlation</i>	.213 ^{xx}	1	.317 ^{xx}	.251 ^{xx}
.822						<i>Sig. (2-tailed)</i>	.005		.000	.001
9						<i>N</i>	175	175	175	175
					X3	<i>Pearson Correlation</i>	.263 ^{xx}	.317 ^{xx}	1	.244 ^{xx}
						<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000	.000		.001
						<i>N</i>	175	175	175	175
					Y	<i>Pearson Correlation</i>	.129 ^{xx}	.251 ^{xx}	.244 ^{xx}	1
						<i>Sig. (2-tailed)</i>	.090	.001	.001	
						<i>N</i>	175	175	175	175

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Suatu uji *reliability* statistik dikatakan *reliable* apabila nilai *Cronbach's Alpha* tidak melebihi nilai dari *Cronbach's Alpha based on standardized items*. Pada kolom paling kiri pada tabel di atas, nilai *Cronbach's Alpha* pada setiap variable menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* tidak melebihi nilai dari *Cronbach's Alpha Based on standardized items*. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel dari faktor budaya organisasi, komitmen pemimpin, kecerdasan emosional anggota dan efektivitas organisasi tersebut adalah *reliable*.

Setelah penyebaran dan pengujian kuesioner pendahuluan, maka penulis kembali menyebarkan kuesioner penelitian kepada karyawan tetap PT. MKM. Penyebaran kuesioner ini dibantu oleh staff PT. MKM. Setelah memperoleh data hasil kuesioner penelitian kemudian dilakukan analisis multi regresi yang mana tujuannya adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh sebuah variabel pada variabel yang lain. Data yang digunakan adalah data rata-rata setiap variabel, yaitu rata-rata jawaban setiap responden pada variabel budaya (X1), komitmen pemimpin (X2), kecerdasan emosional anggota (X3) maupun efektivitas organisasi (Y). Hal ini disesuaikan dengan skala pengukuran yang dilakukan oleh penulis, yaitu skala *Likert*. Setelah memasukkan data rata-rata tersebut pada SPSS data editor, pilih menu *Analyze*, kemudian pilih *regression* dan pilih *linear*. Dari hasil analisis multi regresi diperoleh output sebagai berikut:

Tabel 6
Variabel yang diukur

Variabel Independent	Variabel Dependent
Faktor Budaya (X1)	Faktor Efektivitas
Faktor Komitmen Pemimpin/ Lead Com. (X2)	Organisasi (Y)
Faktor Kecerdasan Emosional (X3)	

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Tabel 7
Korelasi

Tabel 8
Variabel Entered

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X1, X2(a)	.	Enter

Sumber: Hasil Pengolahan Data

a All requested variables entered.

b Dependent Variable

Tabel *variable entered* hanya memperlihatkan metode yang digunakan oleh penulis, yaitu metode enter

Tabel 9
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.308(a)	.095	.079	.32533

Sumber: Hasil Pengolahan Data

a Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Model Summary memperlihatkan nilai dari R square (koefisien determinansi), dimana bertujuan untuk menyatakan besarnya sumbangan variable satu dengan yang lainnya, yang dinyatakan dalam persen (%).

Tabel 10
Uji ANOVA

Mode I		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.890	3	.630	5.953	.001 ^a
	Residual	18.099	171	.106		
	Total	19.989	174			

Sumber: Hasil Pengolahan Data

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Uji ANOVA atau Uji F, bertujuan untuk melihat apakah model regresi yang diperoleh dapat dipakai untuk memprediksi variabel efektivitas organisasi, dengan cara membandingkan tingkat signifikansi yang terdapat pada tabel dengan tingkat ketelitian yang ditetapkan oleh penulis.

Tabel 11
Koefisien
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	2.735	.375			7.298	.000
X1	.047	.083	.043		.567	.572
X2	.136	.057	.186		2.403	.017
X3	.151	.068	.174		2.211	.028

Sumber: Hasil Pengolahan Data

a. Dependent Variable: Y

Tabel Koefisien memperlihatkan nilai konstanta, dan nilai koefisien setiap variabel, yaitu budaya (X1), komitmen pemimpin (X2) dan kecerdasan emosional anggota (X3). Dengan melihat hasil pada tabel koefisien, kita dapat melihat model persamaan regresi yang diteliti. Selain melihat model persamaan regresi, tabel koefisien juga dapat melihat signifikansi konstanta dan variabel *dependent* (efektivitas organisasi), dengan melakukan uji t, yaitu membandingkan nilai t hitung dengan t tabel. Berikut adalah persamaan regresi linear yang diperoleh setelah melihat tabel koefisien.

$$Y = 2.735 + 0.047 X_1 + 0.136X_2 + 0.151X_3$$

Kemudian setelah diperoleh persamaan tersebut dilakukanlah uji hipotesis. Hasil dari uji hipotesis menunjukkan bahwa hanya faktor komitmen pemimpin dan kecerdasan emosional anggota sajalah yang berpengaruh terhadap efektivitas

organisasi. Hal ini karena dilihat dari nilai Statistik Hitung komitmen pemimpin > Statistik Tabel (2.514 > 1.960), maka **Ho ditolak**. Dan Statistik Hitung variabel kecerdasan emosional anggota > Statistik Tabel (2.389 > 1.960), maka **Ho ditolak**. Berikut adalah hasil dari output SPSS dan persamaan regresi linearnya.

Tabel 12
Koefisien
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	2.868	.291			9.853	.000
X2	.141	.056	.193		2.514	.013
X3	.160	.067	.183		2.389	.018

Sumber: Hasil Pengolahan Data

a. Dependent Variable: Y

Tabel Koefisien menggambarkan persamaan regresi

$$Y = 2.868 + 0.141X_2 + 0.160X_3$$

Dimana :

- Y : Efektivitas Organisasi
- X1 : Budaya Organisasi
- X2 : Komitmen Pemimpin
- X3 : Kecerdasan Emosional Anggota

- ◆ Konstanta sebesar 2.868 menyatakan bahwa jika tidak ada pengaruh komitmen pemimpin dan kecerdasan emosional (secara sistematis X₂, X₃ = 0) maka tingkat efektivitas organisasi pada perusahaan tersebut sebesar 2.868.
- ◆ Koefisien regresi X₂ sebesar 0.141 menyatakan bahwa setiap adanya perubahan terhadap komitmen pemimpin pada suatu perusahaan, akan mempengaruhi efektivitas organisasi sebesar 0.141.
- ◆ Koefisien regresi X₃ sebesar 0.160 menyatakan bahwa setiap adanya perubahan terhadap kecerdasan emosional anggota pada suatu perusahaan, akan mempengaruhi efektivitas organisasi sebesar 0.160.
- ◆ Uji t untuk menguji signifikansi konstanta dan variabel dependen (efektivitas organisasi).

Untuk analisis uji koefisien terhadap faktor komitmen pemimpin, diperoleh hasil sebagai berikut.

Keputusan :

Dengan membandingkan Statistik Hitung dengan Tabel Statistik, maka diperoleh Statistik Hitung > Statistik Tabel (2.514 > 1.960), maka **Ho ditolak**.

Untuk analisis uji koefisien terhadap faktor kecerdasan emosional anggota, diperoleh hasil sebagai berikut.

Keputusan :

Dengan membandingkan Statistik Hitung dengan Tabel Statistik, maka diperoleh Statistik Hitung > Statistik Tabel (2.389 > 1.960), maka **Ho ditolak**.

Dari analisis regresi di atas:

- Faktor budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap efektivitas organisasi.
- Faktor komitmen pemimpin dan kecerdasan emosional anggota berpengaruh terhadap efektivitas organisasi, dengan model regresi sebagai berikut:

$$Y=2,868+0,141X_2+0,160X_3$$

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil dari output korelasi, hubungan yang signifikan terjadi antara faktor:
 - Budaya organisasi dengan kecerdasan emosional anggota.
 - Komitmen pemimpin dengan kecerdasan emosional anggota.
 - Komitmen pemimpin dengan efektivitas organisasi.
 - Kecerdasan emosional anggota dengan budaya organisasi dan komitmen pemimpin.
 - Efektivitas organisasi dengan komitmen pemimpin dan kecerdasan emosional anggota.

Hal ini terjadi karena nilai signifikansi dari tabel hasil uji korelasi (*sig. 2-tailed*) adalah jauh di bawah 0.05 yaitu dengan nilai 0.000 dan 0.001.

2. Dari hasil nilai R *square* atau koefisien determinansi, diperoleh angka R *square* adalah 0.095. hal ini berarti sekitar 9.5% efektivitas organisasi dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi, komitmen pemimpin dan kecerdasan emosional anggota. Sedangkan sisanya (100% - 9.5% = 90.5%) dipengaruhi oleh faktor-faktor

lain (Misal, keuangan, ketrampilan manajerial, akuntansi, kualitas produk, dll).

3. Berdasarkan hasil uji multi regresi diketahui bahwa faktor budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap efektivitas organisasi, hal ini terjadi karena berdasarkan Uji t diperoleh nilai statistik hitung budaya organisasi lebih kecil dari nilai statistik pada tabel (0.567<1.960), maka koefisien regresi dari faktor budaya tidak signifikan.

4. Faktor komitmen pemimpin (Lead.Com) dan kecerdasan emosional anggota (EI) berpengaruh terhadap efektivitas organisasi, dengan model regresi sebagai berikut :

$$\text{Efektivitas Organisasi} = 2.868 + 0.141 (\text{Kom.Pemimpin}) + 0.160 (\text{E.I})$$

Tabel 13
Korelasi
Correlations

	X1	X2	X3	Y
X1	<i>Pearson Correlation</i>	.213 ^{xx}	.263 ^{xx}	.129
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.005	.000	.090
	<i>N</i>	175	175	175
X2	<i>Pearson Correlation</i>	1	.317 ^{xx}	.251 ^{xx}
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.005	.000	.001
	<i>N</i>	175	175	175
X3	<i>Pearson Correlation</i>	.263 ^{xx}	1	.244 ^{xx}
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000	.000	.001
	<i>N</i>	175	175	175
Y	<i>Pearson Correlation</i>	.129 ^{xx}	.251 ^{xx}	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.090	.001	.001
	<i>N</i>	175	175	175

Sumber: Hasil Pengolahan Data

****Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)**

Tabel 14
Koefisien

<i>Model</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>			<i>T</i>	<i>Sig.</i>
	<i>B</i>	<i>Standardized Coefficients</i>			
		<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
1 (<i>Constant</i>)	2.735	.375		7.298	.000
<i>X1</i>	.047	.083	.043	.567	.572
<i>X2</i>	.136	.057	.186	2.403	.017
<i>X3</i>	.151	.068	.174	2.211	.028

Sumber: Hasil Pengolahan Data

a. *Dependent Variable: Y*

Bahasa: Agus Dharma, Erlangga, Jakarta, 1993.

Daftar Pustaka

Anoraga, Panji, "Perilaku Keorganisasian", Dunia Pustaka Jaya, Jakarta, 1995.

As'ad, Moh, "Psikologi Industri", Liberty, Yogyakarta, 2000.

Azwar, S., "Reliabilitas dan Validitas", Cetakan Kedua, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2000.

Bernandin & Russel dalam Foustino Cordoso Gomez, "Manajemen Sumber Daya Manusia", Andi Offset, Yogyakarta.

Davis, Keith & John, "*Human Resource Management : An Experiemental Approach*", McGraw Hill Book Co-Singapore Manufacture and Export, Florida, 1993.

Dessler, Gary., "Manajemen Sumber Daya Manusia", Edisi Bahasa Indonesia Jilid 2., PT. Prenhallindo, Jakarta, 1997.

Denison, D. R., Haaland, S., Goelzer, P, "*Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar patern around the world, advanced in global leadership, Organizational Dynamics*", Published by Elsevier Inc., 33, 205-227, 2003.

Fey, C.F., & Denison, D.R, "*Organizational Culture and Effectiveness: The Case of Foreign Firms in Rusia*", dari http://www.swoba.hhs.se/hastba/paper/hastba2000_004.pdf.zip, 2005.

Garmendia, J.A., "*The impact of corporate culture on company performance*", Sage Publications, 52, 1021-1038, 2004.

Gasperz, Vincent, "Manajemen Produktivitas Total: Strategi Peningkatan Produktivitas Bisnis Global", Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1998.

Gibson, Ivancevich & Donnely, "Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses", Alih

_____, "Organisasi", Jilid 2, Edisi Kelima, Erlangga, Jakarta, 1994.

Sibson, Robert E, "*Strategic Planning For Human Resources Management*", Amacom, New York, 1992.

Goleman, Daniel, "Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi", PT Gramdeia Pustaka Utama, Jakarta, 2004.

Gomes, Fastini Cardoso, "Manajemen Sumber Daya Manusia", Andi Offset, Yogyakarta, 1995.

Greenberg, Jerald, "*Managing Behavior in Organization: Science in Service to Practice*", Upper Saddle River, Prentice Hall, New York, 1996.

Hasibuan, Malayu, "Organisasi Dan Motivasi", Bumi Aksara, Jakarta, 1996.

Husein, Umar, "Riset Sumber Daya Manusia", Edisi Revisi, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2003.

Husaini Usman. R Purnomo Setiady Akbar, "Pengantar Statistika", Bumi Aksara, Jakarta, 2003.

Juechter, W.M., Fisher, C., Alford, R.J, "*Five conditions for high-performance cultures*", Retrived Oktober 10, 2005 dari <http://www.hrtoolkit.gov.bc.ca>, 2005.

Kotter, J.P. & Heskett, J.L, "*Corporate culture and performance*", The Free Press, New York, 1992.

Malthis, "Manajemen Sumber Daya Manusia", Salemba Empat, Jakarta, 2002.

Mitrani et al. , "Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Kompetensi", Pustaka Utama Grafiti, Jakarta, 1995.

Mobley, W.H., Wang, L., Fang, K., "*Organizational culture: Measuring and developing it in*

- your organization*", Harvard Business Review China.128-139, 2005.
- Nawawi, Hadari, "Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif", Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, 2003.
- Nazir, Mohammad, "Metode Penelitian", Ghalia Indonesia, Jakarta, 1988.
- Prokopenko, Joseph, "*Productivity Management, A Practical Handbook*", International Labour Office, Geneva, 1980.
- Riberu, J, "Dasar-Dasar Kepemimpinan", CV Pedoman Ilmu Jaya, Jakarta, 2003.
- Robbins, Stephen, "Perilaku Organisasi", Jilid 1, PT Bhuana Ilmu Populer, Jakarta, 1996.
- Robbins, Stephen, "Perilaku Organisasi", Jilid 2, PT Bhuana Ilmu Populer Jakarta, 2003.
- Robbins, Stephen, "Teori Organisasi Struktur, Desain & Aplikasi", Edisi 3, Penerbit Arcan, Jakarta, 2003.
- Saydam, Gouzali, "Management Sumber Daya Manusia : Suatu Pendekatan Mikro", Djambatan, Jakarta, 1994.
- Santoso, Singgih, "Riset Pemasaran Konsep dan Aplikasi dengan SPSS", PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, Jakarta, 1997.
- Siagian, Sondang P, "Manajemen Dalam Pemerintahan", LAN-RI, Jakarta, 1982.
- _____, "Organisasi, Kepemimpinan, dan Prilaku Administrasi", Gunung Agung, Jakarta, 1986.
- Sugiyono, "Metode Penelitian Bisnis", CV Alfabeta, Bandung, 2005.
- Sucherly:7, "Studi Standarisasi Ketrampilan Tenaga Kerja Di Sektor Jasa konstruksi", PPSL-Unpad, Bandung, 1985.
- Simamora, Henry, "Manajemen Sumber Daya Manusia", STIE YKPN, Yogyakarta, 2001.
- Sitepu, Nirwana., "Analisis Jalur", FMIPA Universitas Padjadjaran, Bandung, 1994.
- Thoha, M, "Perilaku Organisasi", Rajawali Pers, Jakarta, 2000.
- Triguno, "Budaya Kerja, Menciptakan Lingkungan yang Kondusif untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja", Golden Terayon Press, Jakarta, 1996.
- Wahjosumidjo, "Kepemimpinan dan Motivasi, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1995.
- Walker, James W, "*Human Resource Strategy*", McGraw Hill International Editions, 1992.
- Weber, Ross A, "*Management: Basic Elements of Managing Organization*", Richard D Irwin, Inc, California, 1979.
- Werher, William B & Keith Davis, "*Human Resources and Personal Management*", McGraw Hill, New York, 1996.