

**Vol. 5 No. 2 Juli 2009**

IMPLEMENTASI MOTIVASI KERJA DAN KOMUNIKASI KERJA SERTA PENGARUHNYA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN DALAM PERSPEKTIF ISLAM

*Ardian Adhiatma*

PENGARUH PROFESIONALISME DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERATING

*Nunung Ghaniyah dan Ermi Asriati*

PENINGKATAN KEPUASAN KERJA DAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI KANTOR PENGELOLAAN PASAR KABUPATEN DEMAK

*Mukhamad Romli dan Widodo*

PENGARUH CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY DALAM LAPORAN TAHUNAN PERUSAHAAN TERHADAP INVESTOR

*Osmad Muthafer*

PENINGKATAN KINERJA DOSEN MELALUI MOTIVASI

*Heru Sulistyono*

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI

*Rita Toba dan Ali Shahab*

PENGARUH KONSTRUK KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN DAN KINERJA ATLET DI JAWA TENGAH

*Khalid Lana Susanto*

JRBI Vol. 5 No. 2 Halaman 103 - 197

Semarang  
Juli 2009

ISSN  
0216-2190



**PROGRAM S2  
MAGISTER MANAJEMEN  
UNISSULA SEMARANG**

**JURNAL  
RISET  
BISNIS  
INDONESIA**

---

DAFTAR ISI

|   |             |
|---|-------------|
| IMPLEMENTASI MOTIVASI KERJA DAN KOMUNIKASI KERJA<br>SERTA PENGARUHNYA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN<br>KINERJA KARYAWAN DALAM PERSPEKTIF ISLAM<br><i>Oleh : Ardian Adhiatma</i> ..... | 103 - 116   |
| PENGARUH PROFESIONALISME DAN LINGKUNGAN KERJA<br>TERHADAP KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI<br>VARIABEL MODERATING<br><i>Oleh : Nunung Ghoniyah dan Ermi Asriati</i> .....      | 117 - 131   |
| PENINGKATAN KEPUASAN KERJA DAN KINERJA SUMBER<br>DAYA MANUSIA DI KANTOR PENGELOLAAN PASAR<br>KABUPATEN DEMAK<br><i>Oleh : Mukhamad Romli dan Widodo</i> .....                       | 132 - 147   |
| PENGARUH CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY DALAM<br>LAPORAN TAHUNAN PERUSAHAAN TERHADAP INVESTOR<br><i>Oleh : Osmad Muthaher</i> .....  | 148 - 163   |
| PENINGKATAN KINERJA DOSEN MELALUI MOTIVASI<br><i>Oleh : Heru Sulistyio</i> .....  | 164 - 176   |
| PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA,<br>KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA<br>DAN KINERJA PEGAWAI<br><i>Oleh : Rita Toba dan Ali Shahab</i> .....                   | 177 - 189 ✓ |
| PENGARUH KONSTRUK KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI<br>TERHADAP KEPUASAN DAN KINERJA ATLET DI JAWA<br>TENGAH<br><i>Oleh : Kholid Lana Susanto</i> .....                                     | 190 - 197   |

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI

**Rita Toba**

Alumni MM Unissula Semarang

**Ali Shahab**

Dosen MM Unissula Semarang

## Abstract

*This research had a purpose at knowing the influence of the style of leadership, the work motivation, the organisation commitment towards job satisfaction and the achievement of the employee to the company otobus Coyo Pekalongan, partially with the model of Path Analisis. The research kind that was used was the level explanation that is the research that meant explained the position of variables that were researched as well as relations between one variable variably other. The number of samples in this research was as many as 76 people.*

*The testing of the hypothesis used the test t results showed that the style variable of leadership in a manner the influential individual at once was significant was positive towards Variably the achievement, the variable of the work motivation in a manner the influential individual at once was significant was positive towards the achievement variable, the variable of the organisation Commitment in a manner the influential individual at once was significant was positive towards the achievement variable, the job satisfaction variable in a manner the influential individual directly was significant was positive towards the achievement variable, Variably the leadership style in a manner the individual was influential in a manner indirectly was significant was positive towards the achievement variable, the variable of the work motivation in a manner the individual was influential in a manner indirectly was significant was positive towards the achievement variable and the variable of the organisation commitment in a manner the individual was influential in a manner indirectly was significant was positive towards the achievement variable.*

**Key words:** *Leadership style, The work motivation, The organisation commitment Job satisfaction, Performance*

## PENDAHULUAN

Dalam era persaingan global yang cukup ketat dan keterpurukan ekonomi akibat krisis yang berkepanjangan mengharuskan setiap perusahaan untuk mempersiapkan diri sebaik mungkin jika ingin terus mempertahankan eksistensinya dalam persaingan antar perusahaan sejenis lainnya. Adapun strategi yang dapat dilakukan agar perusahaan tetap eksis, yaitu dengan menerapkan manajemen kualitas secara total. Disamping itu, dunia bisnis dewasa ini telah

berkembang sedemikian rupa dan batas negara menjadi semakin mudah untuk dilewati, sehingga mau tidak mau perusahaan harus berpola pikir global mengantisipasi persaingan dalam pasar dunia yang banyak diperebutkan oleh negara lain.

Perusahaan otobus COYO (PO. Coyo) di Kota Pekalongan merupakan salah satu perusahaan yang cukup besar dari sekian banyak perusahaan jasa transportasi, dimana disisi lain banyak perusahaan angkutan umum yang gulung tikar. Sehingga menarik penulis

untuk melakukan pengkajian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada perusahaan otobus Coyo Pekalongan.

Ditegaskan oleh Gibson (1996:402), yakni bahwa keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh keberhasilan karyawan dan kelompok karyawan, oleh karena itu kinerja dari pegawai merupakan sesuatu yang sangat penting untuk dicapai. Begitu juga menurut Lako (2004:132) menyatakan bahwa *organizational performance* ditentukan oleh kontribusi dari masing-masing *individual performance*.

Namun dalam suatu keberhasilan kinerja karyawan / kelompok tidak bisa lepas dari peran kepemimpinan. Menurut Yulk, 1994 (dalam L. Sugiarti, 2002), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktifitas kelompok terorganisir menuju pencapaian tujuan. Seorang pemimpin mempunyai peran sebagai pengamat tren yang berfungsi dalam mengasumsikan dan memetakan lingkungan bisnis, integritas untuk mewujudkan visinya, misi dan strateginya serta keberanian menanggung resiko dan ketrampilan untuk mengarahkan pengikutnya. Keberhasilan pemimpin dalam mewujudkan kinerja yang efektif tergantung dari gaya dalam kepemimpinannya. Prestasi kerja yang efektif hanya dapat dicapai dengan menyesuaikan pemimpin dengan situasi atau sebaliknya. Kepemimpinan yang efektif tergantung pada sejumlah faktor tertentu. Tidak ada kepemimpinan yang efektif untuk semua situasi dan keadaan. Seorang bawahan akan termotivasi untuk mencapai suatu tingkat produktivitas atau kinerja yang tinggi dan optimal ketika harapan-harapan mereka akan karakter gaya kepemimpinan yang mereka harapkan terpenuhi. Dimana pengertian motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang yang merangsang untuk melakukan tindakan - tindakan (George R. Terry) atau motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan gairah kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama,

bekerja efektif dengan segala upaya untuk meraih kepuasan (Hasibuan)

Berdasarkan pengertian dari para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dari dalam diri pegawai yang berpengaruh, membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku berkaitan dengan lingkungan kerja jadi motivasi adalah dorongan dari diri pegawai untuk memenuhi kebutuhan yang stimulant diimplementasikan kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas kemudian diimplementasikan kepada orang lain untuk memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat oleh karena itu motivasi merupakan unsur penting dalam diri manusia, yang berperan mewujudkan keberhasilan dalam usaha atau pekerjaan manusia.

Komitmen merupakan suatu keyakinan yang menjadi pengikat seseorang dengan sesuatu yang dimulai dari proses identifikasi yang kuat, serta menghasilkan usaha dan energi yang besar untuk mendukung apa yang diyakini tersebut. Komitmen organisasional menurut Mathieu dan Zajac, 1990 (dalam Supriyono, 2005) adalah ikatan keterikatan individu dengan suatu organisasi sehingga individu tersebut merasa memiliki organisasi tersebut. Sedangkan menurut Weiner, 1982 (dalam Ghozali, 2002) komitmen organisasional adalah tekanan normatif yang terinternalisasi, untuk melakukan tindakan yang sesuai dengan tujuan organisasi dan individu berperilaku seperti itu karena percaya hal tersebut adalah benar dan oleh karena itu merasa bermoral untuk melakukannya. Komitmen anggota terhadap organisasi maupun komitmen organisasi terhadap sesama penting karena dalam sebuah organisasi sangat diutamakan adanya komitmen timbal balik antara organisasi dengan para anggotanya agar kedua pihak mampu berjalan searah dalam upaya untuk mewujudkan sasaran dan tujuan organisasi.

Sedangkan kinerja berarti seberapa baik seorang karyawan mampu memenuhi persyaratan kerja yang ada. Kualitas kerja karyawan ditentukan oleh kombinasi dari tiga

factor yaitu effort (usaha) berarti seberapa keras seorang karyawan dalam bekerja, ability (kemampuan) terfokus pada kapasitas seorang karyawan, dan direction berarti seberapa baik seorang karyawan memahami apa yang diharapkan dari pekerjaan yang dilakukan (Leslie and Lyold, 2000).

Masih tingginya tingkat ketidakhadiran yang dilakukan oleh pegawai PO. COYO Pekalongan, dimana rata-rata pegawai yang melakukan tindakan absensi adalah sebesar 25,84%. Adanya tindakan absensi pegawai PO. COYO dapat diindikasikan sebagai salah satu penilaian kinerja pegawai yang kurang baik. Melihat begitu pentingnya tugas dari PO. COYO dalam melayani masyarakat di bidang transportasi, maka didalam melaksanakan tugas sangat dibutuhkan pegawai yang mempunyai semangat kerja yang tinggi. Salah satu indikator yang menunjukkan kurangnya motivasi kerja pegawai adalah kedisiplinan. Data pada sistem perijinan angkutan penumpang umum di Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Provinsi Jawa Tengah menunjukkan bahwa jumlah armada yang dimiliki oleh PO. COYO adalah 122 kendaraan dari berbagai jurusan trayek. Jumlah armada ini merupakan jumlah yang paling besar diantara perusahaan – perusahaan angkutan bis penumpang umum di Jawa Tengah.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kinerja

Kinerja organisasi digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Kinerja menurut Ruky (2002 :14-15) adalah catatan tentang kegiatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Sedangkan kinerja menurut Rue dan Byas (1981) dalam Keban (1995:1) adalah sebuah pencapaian hasil. Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu, menurut Flippo (1993:13). Sedangkan menurut

Faustino C Gomes, (1995:195) kinerja pegawai adalah sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas yang dihubungkan dengan produktivitas. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara, (2000:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitatif dan kuantitatif yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dari beberapa definisi tentang kinerja, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil dari suatu kegiatan pada periode waktu tertentu yang dapat dinilai secara kuantitatif maupun kualitatif.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Keith Davis (dalam Anwar Prabu, 2005:13) adalah kemampuan dan motivasi, dimana kemampuan dipengaruhi oleh pendidikan dan ketrampilan, sedangkan motivasi sangat dipengaruhi oleh sikap dan situasi yang kemudian menggerakkan seseorang untuk mencapai tujuan. Variabel yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah efektifitas, efisiensi, otoritas, tanggung jawab, Disiplin dan inisiatif, menurut Prawirosentoro (1999:27-31), sedangkan indikator suatu kinerja dikatakan meningkat atau menurun menurut T R Mitchel (dalam Sedarmayanti, 2001:51) adalah kualitas hasil kerja, kelancaran dan ketepatan waktu, prakarsa dan inisiatif, kecakapan dan kemampuan serta komunikasi.

Menurut Simamora, (1995) (dalam Anwar Prabu Mangkunegara, 2005:14) kinerja dipengaruhi 3 faktor, yaitu : faktor Individual, faktor psikologis dan faktor organisasi. Seorang pegawai yang dinilai menunjukkan kemungkinan tidak berkinerja tetapi sebenarnya memiliki potensi, dapat jadi di lingkungan kerjanya yang tidak mendukung. Apakah pegawai tersebut mempunyai alat, bahan dan suplai yang memadai untuk melakukan pekerjaan yang baik dan lain – lain. Jika pegawai tersebut tidak mendapatkannya maka jelas bahwa kinerja akan terganggu.

### Kepuasan Kerja

Menurut Waxley dan Yulk (dalam As'ad, 2003) yang disebut kepuasan kerja ialah "perasaan seseorang terhadap pekerjaan " (is

*the way an employe feels about his her job*). Kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individual diluar kerja (Blum, dalam As'ad 2003). Menurut Slagan (2003) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah cara pandang seseorang yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaannya. Sedangkan menurut Hasibuan (2003) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil kerja, penempatan perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik.

Dari berbagai pendapat yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang atas pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja melihat kepuasan itu sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya. Jadi determinasi kepuasan kerja menurut batasan ini meliputi perbedaan individu maupun situasi lingkungan kerja. Disamping itu, perasaan orang terhadap pekerjaan tentunya sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan.

Menurut Wexley dan Yukl (dalam As'ad 2003) teori kepuasan kerja ada 3 (tiga) macam yang dikenal, yaitu : Discrepancy Theory (Teori Perbedaan), Equity Theory (Teori Keadilan), dan Two Factor Theory (Teori Dua Faktor)

Prinsip dari teori ini adalah kepuasan dan ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*) merupakan dua hal yang berbeda (Herzberg, 1966), artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu merupakan suatu yang kontinyu. Teori ini membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu :

- a. Satisfiers (motivator), yaitu factor – factor atau situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari , achievement, recognition, work it self, responsibility dan advancement. Dikatakan bahwa hadirnya factor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan.
- b. Dissatisfiers (hyena factor), yaitu factor – factor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari, company policy and administration, supervision technical, salary, interpersonal relation, working condition, job security dan status. Perbaikan terhadap kondisi ini atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu : Faktor Psikologis, Faktor sosial, Faktor fisik, dan Faktor financial.

#### **Gaya Kepemimpinan**

Untuk dapat memahami gaya kepemimpinan kita harus tahu terlebih dahulu apa yang dimaksud dengan kepemimpinan. Kepemimpinan menurut Terry (Thoha, 2001:227) adalah sebuah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar mereka mau diarahkan mencapai suatu tujuan organisasi. Sedangkan menurut Ermaya (1999:11), kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Empat sifat umum yang dimiliki oleh pemimpin dalam kepemimpinannya menurut Thoha, 2001 adalah kecerdasan, kedewasaan dan kekeluasaan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan berprestasi serta hubungan kemanusiaan. Menurut Thoha, 2001:265-266, secara umum gaya kepemimpinan dapat digolongkan ke dalam dua kategori, yaitu :

- a. Gaya kepemimpinan otokratis, yaitu gaya kepemimpinan yang berdasarkan kekuatan posisi dan penggunaan otokratis

- b. Gaya kepemimpinan demokratis, yaitu berkaitan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikutnya dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Sedangkan menurut Hersey dan Blanchard (dalam Miftah Thoha, 2004) mengatakan bahwa kepemimpinan yang dikaitkan dengan situasi tertentu menfokuskan pada perilaku pemimpin dengan memperhatikan hubungan diantara pemimpin dan bawahan yaitu :

- a. Gaya dasar Kepemimpinan; perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung;
- b. perilaku gaya dasar pengambilan keputusan; instruksi, konsultasi, partisipasi, delegasi;
- c. tingkat kematangan pengikut; kemampuan dan kemauan.

#### Motivasi Kerja

Menurut Taylor (stonner et.al, 1996), bahwa cara yang paling efisien untuk memotivasi karyawan adalah dengan sistem intensifikasi upah, sedangkan menurut Mayo (stonner et.al, 1996) bahwa manajer dapat memotivasi karyawan dengan memberikan kebutuhan sosial serta dengan membuat mereka merasa bermanfaat dan penting. Kemudian oleh Landy dan Becker (stonner et.al, 1996) memberikan pandangan mengenai motivasi dikelompokkan menjadi lima kategori dalam banyak pendekatan pada teori praktek, yaitu teori kebutuhan, penguatan, keadilan, harapan dan teori penetapan sasaran.

Faktor yang digunakan sebagai indikator dalam mempengaruhi motivasi, yaitu keberhasilan dalam melakukan pekerjaan, pengakuan, tanggungjawab, wewenang dan perkembangan promosi, menurut (Herzberg dalam stonner, 1996:144).

Sejalan dengan teori dan pendapat para ahli di atas, maka dalam kajian ini hanya diambil beberapa teori motivasi yang dianggap relevan dengan penelitian yaitu teori Mc. Clelland's. Pendapat dari teori motivasi ini bahwa pegawai mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan

dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi itu sendiri akan dimanfaatkan oleh pegawai karena didorong oleh :

- a. Motif adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang dan setiap motif mempunyai tujuan tertentu untuk dicapai.
- b. harapan adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku untuk mencapai tujuan.
- c. Insentif yaitu merangsang dengan memberikan hadiah atau imbalan kepada mereka yang berprestasi. Dengan demikian semangat kerja akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik – baik saja (hasibuan, 2000).

#### Komitmen Organisasi

Menurut Gibson, 1996 (dalam Haryani, 2001) komitmen merupakan lingkup identifikasi, keterlibatan dan loyalitas seseorang terhadap organisasinya. Kemudian menurut Jarrell, 1993:130 (dalam N Emilisa, 2001), komitmen terhadap organisasi merupakan hubungan antara karyawan sebagai individu dengan organisasi secara keseluruhan.

Sedangkan menurut Luthans, 1996 (dalam seliadi, 2002), komitmen organisasi adalah sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasi

Jadi dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah rasa memiliki pegawai/karyawan terhadap organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi dan mengutamakan kepentingannya.

Ada tiga komponen menurut Allen dan Meyer, 1993 (dalam Dongoran, 2000) yang telah diterima sebagai model baku untuk mengukur komitmen organisasi, yaitu :

- a. *Affective commitment*, yang menggambarkan hubungan karyawan dengan organisasi seperti mencirikan diri dengan organisasi, terlibat dalam

pekerjaan, Pengakuan, Tanggung jawab, Wewenang, Perkembangan promosi. Komitmen Organisasi adalah sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasi, yang diukur dengan menggunakan indikator sesuai pendapat Allen dan Mayer, yaitu: *Affective commitment*, *Continuance commitment*, dan *Normative commitment*. Kepuasan kerja adalah persepsi atau perasaan pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya berupa perasaan senang atau tidak senang. Menurut Lowler (dalam Robins, 1996) mengatakan bahwa ukuran kepuasan kerja itu sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima individu sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan kepada perusahaan. Kepuasan kerja sangat tergantung atas kesesuaian atau keseimbangan (*equity*) antara apa yang diharapkan dengan kenyataan yang diterima pekerja, yang diukur dengan menggunakan indikator, yaitu: Kedisiplinan, Kinerja Organisasi, Loyalitas tinggi. Kinerja pegawai adalah hasil dari suatu kegiatan pada periode waktu tertentu yang dapat dinilai secara kuantitatif maupun kualitatif, dimana dalam penelitian akan diukur dengan indikator menurut pendapat T R Mitchel, yaitu: Kualitas hasil kerja (*Quality of work*), Kelancaran /ketepatan waktu (*Promptness*), Prakarsa /inisiatif (*Initiative*), Kecakapan /Kemampuan

(*Capability*), Komunikasi (*Comunication*). Semua indicator diukur skala likert yang juga termasuk dalam kategori skala ordinal. Dimana jawaban pertanyaan dikelompokkan menjadi 5(lima) , yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Ragu-Ragu (RR), Tidak Setuju (TS) dan Sangat Tidak Setuju (STS). Analisis kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah berbentuk persamaan regresi linier berganda, dengan menggunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*)

#### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Semua indikator pada variabel kinerja, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, komitmen organisasi dan kepuasan kerja memiliki nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  table, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua daftar pertanyaan yang diberikan responden adalah memenuhi persyaratan validitas.

Regresi berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel-variabel bebas (*independen*) yaitu Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), Komitmen Organisasi ( $X_3$ ) dan Kepuasan Kerja ( $X_4$ ), terhadap variabel terikat (*dependen*) yaitu Kinerja ( $Y$ ). Besarnya pengaruh variabel independen dengan variabel dependen secara bersama-sama dapat dihitung melalui suatu persamaan regresi berganda. Data yang dipergunakan adalah butir-butir hasil analisis faktor dari masing-masing variabel yang valid dan reliable.

Tabel 1.  
Penghitungan Regrsi Berganda I

| No | Variabel       |                               | Nilai Koefisien | t hitung | Nilai Sig |
|----|----------------|-------------------------------|-----------------|----------|-----------|
|    | Terikat        | Bebas                         |                 |          |           |
|    | Kepuasan Kerja |                               |                 |          |           |
| 2  |                | Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )   | 0,238           | 2,246    | 0,028     |
| 3  |                | Motivasi Kerja ( $X_2$ )      | 0,320           | 2,565    | 0,012     |
| 4  |                | Komitmen Organisasi ( $X_3$ ) | 0,302           | 2,736    | 0,008     |
|    | $R^2$          | : 0,570                       |                 |          |           |
|    | R              | : 0,755                       |                 |          |           |
|    | Adj-R Square   | : 0,562                       |                 |          |           |
|    | F hitung       | : 31,762                      |                 |          |           |
|    | Nilai Sign     | : 0,000                       |                 |          |           |

Sumber : data primer yang diolah, 2009.

Dan untuk persamaan kedua, variable terikat adalah kinerja dan variable bebas adalah Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), Komitmen Organisasi ( $X_3$ ) dan Kepuasan Kerja ( $X_4$ ) sebagaimana berikut :

Tabel 2  
Penghitungan Regresi Berganda II

| No | Variabel       |                               | Nilai Koefisien | t hitung | Nilai Sig |
|----|----------------|-------------------------------|-----------------|----------|-----------|
|    | Terikat        | Bebas                         |                 |          |           |
| 1  | Kinerja (Y)    |                               |                 |          |           |
| 2  |                | Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )   | 0,268           | 3,240    | 0,002     |
| 3  |                | Motivasi Kerja ( $X_2$ )      | 0,324           | 3,294    | 0,002     |
| 4  |                | Komitmen Organisasi ( $X_3$ ) | 0,217           | 2,484    | 0,015     |
| 5  |                | Kepuasan Kerja ( $X_4$ )      | 0,200           | 2,253    | 0,027     |
|    | R <sup>2</sup> | : 0,759                       |                 |          |           |
|    | R              | : 0,871                       |                 |          |           |
|    | Adj-R          | : 0,745                       |                 |          |           |
|    | Square         | : 55,841                      |                 |          |           |
|    | F hitung       | : 0,000                       |                 |          |           |
|    | Nilai Sign     |                               |                 |          |           |

Berdasarkan penghitungan dengan menggunakan program SPSS sebagaimana pada table 4.15 menunjukkan bahwa nilai sig = 0,002 < 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya variable gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Variable motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan koefisien variable sebesar 0,324 hal ini menunjukkan variable motivasi kerja mempunyai kontribusi positif terhadap kinerja. Variable komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan koefisien variable sebesar 0,217 hal ini menunjukkan variable komitmen organisasi mempunyai kontribusi positif terhadap kinerja. Variable kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan koefisien variable sebesar 0,200 hal ini menunjukkan variable kepuasan kerja mempunyai kontribusi positif terhadap kinerja. Variable gaya kepemimpinan secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja, dengan koefisien variable gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 0,238 kemudian mempengaruhi kinerja sebesar 0,200, sehingga total koefisien pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,279, hal ini menunjukkan bahwa secara tidak

langsung variable gaya kepemimpinan mempunyai kontribusi positif terhadap kinerja. Variable motivasi kerja secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja. Dalam model path analysis dapat dijelaskan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja ( $P_2$ ) kemudian mempengaruhi kinerja ( $P_4$ ), dimana koefisien variable motivasi kerja mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 0,320 kemudian mempengaruhi kinerja sebesar 0,200, sehingga total koefisien pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja sebesar 0,388, hal ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung variable motivasi kerja mempunyai kontribusi positif terhadap kinerja. Variable komitmen organisasi secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja. Dari hasil path analysis dapat dijelaskan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja ( $P_3$ ) kemudian mempengaruhi kinerja ( $P_4$ ), dimana koefisien variable komitmen organisasi mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 0,302 kemudian mempengaruhi kinerja sebesar 0,200, sehingga total koefisien pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja sebesar 0,277, hal ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung variable komitmen organisasi mempunyai kontribusi positif terhadap kinerja.

### Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 3  
Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

| Independen Variable | Intervening Variable | Dependen Variable | Pengaruh Langsung | Pengaruh Tidak Langsung       | Keterangan  |
|---------------------|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------------------|---|
| Gaya Kepemimpinan   | Kepuasan Kerja       | Kinerja           | 0,268             | $0,238 \times 0,200 = 0,0476$ | berpengaruh positif terhadap kinerja tetapi tidak signifikan. |
| Motivasi Kerja      | Kepuasan Kerja       | Kinerja           | 0,324             | $0,320 \times 0,200 = 0,064$  | berpengaruh positif terhadap kinerja tetapi tidak signifikan. |
| Komitmen Organisasi | Kepuasan Kerja       | Kinerja           | 0,217             | $0,217 \times 0,200 = 0,0434$ | berpengaruh positif terhadap kinerja tetapi tidak signifikan. |

Dari Tabel 4.16 di atas dapat dijelaskan bahwa :

- Variable gaya kepemimpinan berpengaruh positif baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja, hal ini dapat dilihat bahwa nilai koefisien dari gaya kepemimpinan secara langsung terhadap kinerja sebesar 0,268 dan secara tidak langsung dengan variable intervening kepuasan kerja adalah sebesar 0,0476, sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja tetapi cenderung bersifat langsung.
- Variable motivasi kerja berpengaruh positif baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja, hal ini dapat dilihat bahwa nilai koefisien dari motivasi kerja secara langsung terhadap kinerja sebesar 0,324 dan secara tidak langsung dengan variable intervening kepuasan kerja adalah sebesar 0,064, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja tetapi cenderung bersifat langsung.

- Variable komitmen organisasi berpengaruh positif baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja, hal ini dapat dilihat bahwa nilai koefisien dari komitmen organisasi secara langsung terhadap kinerja sebesar 0,217 dan secara tidak langsung dengan variable intervening kepuasan kerja adalah sebesar 0,0434, sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja tetapi cenderung bersifat langsung.

#### PEMBAHASAN

Dari hasil pengelolaan dan analisa data yang telah dilakukan, terlihat bahwa variable gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja pegawai, yang teridentifikasi dari koefisien hasil regresi yang bernilai positif. Dimana hubungan yang positif ini juga terlihat dari hasil rekapitulasi kuesioner responden, yang mayoritas cenderung memilih setuju dan sangat setuju pada tiap indikator pertanyaan, sehingga jika dibandingkan dengan penelitian

- penelitian yang telah dilakukan sebelumnya ada kesamaan hasil penelitian, seperti yang telah dilakukan Agusman S (2004) di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Riau, Eddie Prasetyo (2005) di Dinas Perhubungan Kabupaten Semarang dan penelitian - penelitian lainnya. Dengan demikian implikasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Berkaitan dengan variabel gaya kepemimpinan, dimana gaya kepemimpinan mempunyai kontribusi positif baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja yang ditunjukkan dengan nilai koefisien pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja secara langsung sebesar 0,268 sedangkan koefisien secara tidak langsung melalui variable kepuasan kerja sebesar 0,0476. di samping itu pula dengan melihat dinilai dari kedua koefisien langsung maupun tidak langsung dapat disimpulkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dominan dan signifikan secara langsung. Berdasarkan kenyataan di lapangan bahwa semua pertanyaan yang diajukan dalam indikator dominan kriteria sangat setuju, hal ini menunjukkan gaya kepemimpinan pada PO. Coyo Pekalongan dapat diterima sehingga dapat memotivasi karyawan agar dapat melaksanakan tugas dengan lebih baik lagi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Sesuai dengan salah satu teori yang menyatakan bahwa dalam suatu keberhasilan kinerja karyawan/kelompok tidak bias lepas dari peran kepemimpinan dan keberhasilan pemimpin dalam mewujudkan kinerja yang efektif tergantung dari gaya dalam kepemimpinannya, karena menurut Yuik, 1994 (dalam L Sugiarti, 2002), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktifitas kelompok terorganisir menuju pencapaian tujuan. Sehingga sikap dan gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat besar pengaruhnya terhadap organisasi yang dipimpinannya bahkan dapat berpengaruh terhadap produktifitas organisasinya.

Berkaitan dengan variable motivasi kerja, dimana motivasi kerja berpengaruh

positif terhadap kinerja pegawai, berdasarkan kenyataan di lapangan semua pertanyaan yang diajukan dalam indikator dominan kriteria setuju, ini berarti dapat diterima sehingga karyawan lebih berprestasi dalam bekerja. Sebagaimana teori yang menyatakan bahwa motivasi adalah suatu proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan atau suatu dorongan mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan atau suatu dorongan yang diberikan pada seseorang/karyawan agar mau bekerja dengan baik, karena dengan motivasi akan memberikan daya penggerak yang menciptakan gairah kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dengan segala upaya untuk meraih kepuasan (Hasibuan).

Berkaitan dengan variable komitmen organisasi, dimana komitmen organisasi mempunyai kontribusi positif terhadap kinerja, berdasarkan kenyataan di lapangan semua pertanyaan yang diajukan dalam indikator dominan kriteria setuju, ini berarti bahwa variable komitmen organisasi dapat diterima. Sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa, komitmen organisasi adalah sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasi, menurut Luthans 1995 (dalam Setiad 2002), sehingga untuk berperan dan meningkatkan kinerja pegawai, komitmen organisasi terhadap pegawai maupun komitmen pegawai terhadap organisasi sama - sama penting karena dalam sebuah organisasi sangat diutamakan adanya komitmen timbale balik antara organisasi dengan para anggotanya agar kedua pihak mampu berjalan searah dalam upaya untuk mewujudkan sasaran dan tujuan organisasi.

Kepuasan kerja mempunyai kontribusi positif terhadap kinerja hal ini berdasarkan hasil penghitungan dimana koefisien untuk variable kepuasan kerja sebesar 0,200. berdasarkan kenyataan di lapangan bahwa semua pertanyaan yang diajukan dalam

indicator dominan criteria setuju, ini berarti bahwa variable kepuasan kerja diterima, sehingga dengan adanya rasa puas karyawan termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan baik. Sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Karena menyangkut sikap, dan mencakup berbagai hal seperti kondisi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan – kepuasan itu tidak tampak serta nyata, tetapi dapat diwujudkan dalam suatu hasil pekerjaan. Untuk itu perlu diperhatikan agar karyawan dalam bekerja senantiasa disertai dengan perasaan senang dan tidak terpaksa sehingga akan tercipta kepuasan kerja para karyawan. Kepuasan kerja akan berbeda pada masing – masing individu dan sangat sulit untuk mengetahui ciri – ciri kepuasan dari masing – masing individu. Namun demikian, cerminan dari kepuasan kerja itu dapat diketahui yaitu dengan peningkatan kinerja karyawan.

Dengan demikian hasil analisa, penelitian sebelumnya dan teori tidak terjadi penyimpangan, khususnya di lingkungan perusahaan bis Coyo Pekalongan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Dari hasil pengelolaan dan analisa data yang telah dilakukan, terlihat bahwa variable gaya kepemimpinan, motivasi kerja, komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja karyawan perusahaan otobus Coyo Pekalongan. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan kinerja karyawan/keompok tidak bisa lepas dari peran kepemimpinan dan keberhasilan pemimpin dalam mewujudkan kinerja yang efektif tergantung dari gaya dalam kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi kepada bawahan untuk menjalankan tugasnya sesuai dengan komitmen organisasi, dengan kinerja yang baik ini membuktikan bahwa adanya kepuasan kerja karyawan. Untuk itu lebih meningkatkan kinerja yaitu dengan melakukan perbaikan – perbaikan dengan langkah- langkah sebagai berikut

- Pimpinan memberikan dorongan yang besar kepada bawahan untuk lebih berprestasi, memberikan kepercayaan yang penuh untuk melaksanakan tugas dengan baik, memberikan penghargaan terhadap pekerjaan yang telah dihasilkan, memberikan kesempatan untuk menduduki suatu jabatan atau tugas khusus sehingga merasa dihargai dan diberi kesempatan untuk menunjukkan kemampuannya untuk melakukan tugas yang diberikan oleh pimpinan atau atasannya.
- Pimpinan terjun langsung berpartisipasi bersama karyawan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, dengan adanya partisipasi ini akan mengurangi gap antara pimpinan dengan bawahan. Hal ini juga akan berdampak pada timbulnya keakraban diantara atasan dan bawahan. Dengan demikian pimpinan akan lebih mudah dalam menggali informasi yang dibutuhkan terutama dalam rangka untuk pengambilan keputusan, selanjutnya dalam partisipasi ini pimpinan juga mengikutsertakan bawahan dalam menentukan kebijakan yang diambil.
- Menciptakan suasana kondusif sehingga tidak terjadi gejala ketidakpuasan karyawan. Suasana kondusif bias terjadi apabila adanya saling menghargai dan mendukung antara pimpinan dan karyawan. Dengan demikian maka karyawan akan respek dengan keputusan pimpinan, untuk itu maka selaku pimpinan hendaknya berlaku bijak, terbuka dan mampu berkomunikasi yang efektif kepada karyawan.
- Memberikan pengakuan dan reward/ penghargaan kepada karyawan yang berhasil, pujian atas keberhasilan, pemberian honor dari kerja lembur, memperoleh simpati dan penghormatan. Namun penghargaan yang terlalu sering dan berlebihan akan membosankan dan tidak berkesan lagi sehingga tidak bisa lagi digunakan sebagai alat untuk memotivasi karyawan.
- Membuat rencana dan menetapkan tahap

pencapaian yang dituju merupakan hal yang disukai oleh karyawan yang mempunyai motivasi untuk berprestasi, suka akan tantangan dan mau menyumbangkan pikiran dan tenaganya bagi perusahaan. Oleh karena upaya untuk melibatkan karyawan dalam menentukan tujuan dan target apa yang akan dicapai oleh perusahaan akan memotivasi karyawan untuk berprestasi.

- Karyawan sendiri perlu ditingkatkan kesadaran, komitmen dan loyalitas kepada perusahaan. Langkah ini ditempuh dengan cara memberikan perhatian kepada karyawan oleh pimpinan. Kesadaran, komitmen dan loyalitas sangat diperlukan agar karyawan dapat terdorong untuk selalu berbuat yang terbaik untuk organisasinya. Ciri khas orang yang memiliki motivasi berprestasi adalah mempunyai kebanggaan kepada organisasi dan pekerjaannya. Oleh karena itu adanya perhatian kepada karyawan akan membuat karyawan merasa berharga dan merasa dihargai.
- Dengan hal-hal tersebut di atas dapat memberikan kepuasan bagi karyawan

sehingga karyawan dapat lebih meningkatkan kinerjanya.

#### Saran

Penelitian ini dimaksudkan untuk mencari kejelasan pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada perusahaan otobus Coyo Pekalongan yang mencakup hubungan antar pemimpin dengan bawahan, struktur tugas, kewibawaan kedudukan kepemimpinan, keberhasilan dalam melakukan pekerjaan, pengakuan, tanggung jawab, wewenang, affective commitment, continuance commitment, normative commitment, kedisiplinan, kinerja organisasi, loyalitas tinggi, kualitas hasil kerja (*Quality of work*), kelancaran / ketepatan waktu (*Promptness*), prakarsa / inisiatif (*Initiative*), kecakapan / kemampuan (*Capability*) dan komunikasi (*Comunication*). Banyak lagi variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja yang tidak diungkap dalam penelitian ini, sehingga bias digunakan untuk penelitian berikutnya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 2002, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi V, Rineka Cipta, Jakarta.
- As'ad, Muhammad, 1991, *Kinerja Sebagai Media Peningkatan Drajet Dalam Konteks Industrialisasi*, Ganesa, Bandung.
- Dongoran, Johnson, 2000, *Komitmen Organisasi : Dua Sisi Sebuah Koin*, Dian Ekonomi Vol. VIII, No. 1:35-56
- Flippo Edwin B, 1993, *Manajemen Personal (terjemahan)*, Edisi Keenam, Jilid I, Eriangga, Jakarta.
- French, Wendell L, 1994, *Human Resources Management, Third Edition*, Boston Toronto.
- Gibson, James L, John M Ivancevich, dan James H. Donneely Jr, 1996, *Organisasi, Prilaku, Struktur, Proses*, Edisi Kedelapan, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Gomes, Faustino Cardoso, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta : Andi Offset.

- Gujarati, Damodar, 1978, *Ekonometrika Dasar*, Terjemahan Sumarmo Zain, Jakarta : Erlangga.
- Husein Umar, 2003, *Strategic Management in Action*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Imam Ghozalli, 2002, Pengaruh Religiositas terhadap Komitmen Organisasi, Keterlibatan Kerja, Kepuasan Kerja dan Produktivitas, *Jurnal Bisnis Strategi* Vol.9, Tahun VII : 1-3.
- Keban, Yeremias T, 1995, Indikator Kinerja Pemerintah Daerah : Pendekatan Manajemen dan Kebijakan, Makalah disajikan pada seminar sehari Kinerja Organisasi Publik, Fisipol UGM, Yogyakarta.
- Lako, Andreas, 2004, *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi*, Yogyakarta: Amara Book.
- N H Setiadi, 2002, Pendekatan Teoritis dan Praktis Komitmen Organisasional, bagaimana Komitmen Karyawan Diwujudkan dalam Organisasi?, *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Desember 2002 : 49-58.
- Ruky, Achmad S, 2002, *Sistem Manajemen Kinerja*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Simamora, Henry, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, STIE YKPN, Yogyakarta
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian, 1995, *Metode Penelitian Survei*, Edisi Kedua, LP3ES, Jakarta.
- Sito Meiyanto, dan Fauzan Heru Santhoso, 1999, Nilai-Nilai Kerja dan Komitmen Organisasi: Sebuah Studi dalam Konteks Pekerja Indonesia, *Jurnal Psikologi*, No. 1:29-40.
- Suradinata, Ermaya, 1995, *Psikologi Kepegawaian dan Peran Pemimpin dalam Memotivasi Kerja*, Ramadan, Bandung.
- ....., 1999, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Gramedia, Jakarta
- Thoha, Miftah, 2001, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, PT. Grafindo Persada, Jakarta.
- Wahjosumidjo, 1994, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Wirawan, 2002, *Kapita Selekta Teori Kepemimpinan Pengantar untuk Praktek dan Penelitian*, Yayasan Bangun Indonesia & Uhamka Press, Jakarta
- Solimun, Nurjanah dan Rinaldo (2006), *Permodelan Persamaan Struktural Pendekatan PLS & SEM*, Fakultas MIPA dan Program Pasca Sarjana Unibraw Malang
- ..... Surat Keputusan Walikota Pekalongan Nomor : 551.2/059 tanggal 9 Pebruari 1994 tentang Ijin Pendirian Perusahaan Otobus Coyo Pekalongan