

Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Iklim Organisasi Sebagai Variabel Intervening

Katarina Tandi Pailang, Rahmat Laan, Vera Herlina Mustari
Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Kupang, Kupang, Indonesia
e-mail : laanrahmat@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan (1) Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai baik langsung maupun tidak langsung melalui iklim organisasi; dan (2) Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai baik langsung maupun tidak langsung melalui iklim organisasi. Sampel penelitian sebanyak 42 orang pegawai. Sampel ditentukan dengan menggunakan teknik sampel jenuh. Data dikumpulkan dengan instrument utama yaitu kuesioner. Teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Budaya organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, tetapi melalui iklim organisasi sebagai variabel intervening, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; dan (2) Komitmen organisasi baik secara langsung maupun melalui iklim organisasi sebagai variabel intervening tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: budaya organisasi, komitmen organisasi, iklim organisasi, kinerja

Abstract

This study aims to (1) analyze the influence of organizational culture on employee performance, either directly or indirectly through the organizational climate; and (2) to analyze the influence of organizational commitment on employee performance, either directly or indirectly through the organizational climate. The research sample was 42 employees. Samples were determined using the saturated sample technique. Data were collected with the main instrument, namely a questionnaire. The data analysis technique used multiple linear regression. The results show that (1) organizational culture has a significant direct effect on employee performance, but through organizational climate as an intervening variable, organizational culture has no significant effect on employee performance; and (2) organizational commitment either directly or through organizational climate as an intervening variable has no significant effect on employee performance.

Keywords: organizational culture, organizational commitment, organizational climate, performance

Pendahuluan

Kinerja aparatur sipil negara (PNS) hingga saat ini belum terwujud seperti yang diharapkan. Mahmudi (2017) mengemukakan bahwa mereka masih

bertele-tele dalam memberikan pelayanan, adanya pungutan-pungutan tambahan, lebih bersikap sebagai pejabat ketimbang abdi masyarakat, pelayanan yang diskriminatif dan indikasi-indikasi negative lainnya. Apa yang dikemukakan oleh Mahmudi tersebut

tidak hanya terjadi pada tataran nasional, tetapi juga pada tataran dinas/kantor yang ada di daerah. Pada Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Kupang, kinerja para pegawai belum optimal dengan indikasi yang tidak jauh berbeda dengan apa yang digambarkan tersebut. Kondisi seperti ini akan terus memperburuk citra pelayanan sektor publik, sehingga perlu upaya-upaya perbaikan secara terus menerus antara lain melalui kajian akademik.

Kinerja pegawai, dipengaruhi oleh sejumlah faktor, diantaranya adalah budaya organisasi, komitmen organisasi, dan iklim organisasi (Sumardjo dan Priansa 2018). Budaya organisasi adalah system nilai bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain (Robbin, 2007). Budaya organisasi menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja, karena budaya organisasi dibangun dari keyakinan terhadap nilai-nilai organisasi yang dapat digunakan untuk menggerakkan seluruh anggota organisasi dalam mewujudkan tujuan organisasi. Pada Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah budaya organisasi yang terlihat adalah mendahulukan kepentingan pribadi, golongan atau kelompok, termasuk kepentingan atasannya ketimbang kepentingan masyarakat, malas dalam mengambil inisiatif di luar peraturan, kecenderungan menunggu petunjuk atasan, sikap acuh terhadap keluhan masyarakat, lamban dalam memberikan pelayanan, kurang berminat dalam mensosialisasikan berbagai peraturan kepada masyarakat, dan sebagainya. Budaya ini membuat pegawai sangat reaktif dalam pengertian negatif, tidak mandiri dan takut mengambil inisiatif sehingga pada gilirannya membentuk budaya saling menyalahkan, rasa takut

kepada atasan dan menimbulkan sikap defensive. Budaya seperti ini, menyebabkan rendahnya kinerja pegawai.

Komitmen organisasi dapat dimaknai sebagai keyakinan dan penerimaan yang kuat pada tujuan dan nilai organisasi, kesediaan untuk mengerahkan upaya yang besar atas nama organisasi, dan keinginan yang pasti untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Kaswan, 2019). Bila diamati lebih lanjut, pada Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah, ditemukan suatu fenomena bahwa ada kelompok-kelompok kecil yang cenderung membuat organisasi tidak semakin dinamis. Kelompok-kelompok kecil ini muncul karena perbedaan peran, harapan, kepentingan, interdependensi, dan persepsi yang terkadang menjadi sumber konflik internal. Hal ini diduga merupakan gejala yang muncul sebagai akibat dari ketidakpuasan karyawan terhadap organisasi, dan ini semua berujung pada rendahnya komitmen pegawai yang kemudian berdampak pada rendahnya kinerja mereka dalam mendukung tercapainya kinerja organisasi secara keseluruhan.

Iklim organisasi merupakan suasana kerja yang dialami oleh pegawai, misalnya lewat ruang kerja yang menyenangkan, rasa aman dalam bekerja, penerangan yang memadai, sarana dan prasana yang memadai, jaminan sosial yang memadai, promosi jabatan, kedudukan dan pengawasan yang memadai. Oleh karena itu iklim organisasi merupakan hal yang krusial dan berdampak pada kinerja individu dalam pencapaian suatu hasil (Brown dan Leigh, Neal, Griffin dan Hart, 1996 dalam Elviera Sari, 2009). Pada Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah iklim organisasi yang digambarkan tersebut belum memenuhi harapan pegawai. Oleh

karena itu iklim organisasi yang baik penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seorang pegawai tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku pegawai selanjutnya.

Penelitian tentang hubungan budaya organisasi, komitmen organisasi, iklim organisasi dan kinerja sudah dilakukan oleh sejumlah kalangan. Penelitian Siswanto Wijaya Putra (2015) menemukan bahwa komitmen organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja. Arif Burhan, et al. (2013) melalui penelitiannya berkesimpulan bahwa (1) budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan; (2) adanya pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja. Studi Ari Radianto dan Sunuharyo (2017) menemukan bahwa iklim organisasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian-penelitian tersebut menunjukkan kemiripan, dimana variabel budaya organisasi, komitmen organisasi dan iklim organisasi ditempatkan sebagai variabel independent dan kinerja sebagai variabel dependent. Sehingga pengujian yang dilakukan bersifat pengujian langsung. Dalam penelitian ini disamping dilakukan pengujian langsung, juga dilakukan pengujian tidak langsung atau melalui iklim organisasi sebagai variabel intervening.

Kajian Teori

1. Budaya Organisasi

Istilah budaya organisasi sudah didefinisikan dalam berbagai cara oleh para pakar manajemen. Sebagian besar

definisi memasukan elemen-elemen seperti nilai-nilai bersama, kepercayaan, asumsi, pola hubungan dan perilaku. Sebuah definisi yang mencakup esensi dari konstruk budaya sudah dikemukakan oleh Edi Sutrisno (2007). Dia merujuk pada budaya sebagai perangkat system nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (asumption), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Lebih lanjut dikatakan dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan terinternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang per orang di dalam organisasi. Dengan demikian, maka budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi.

Budaya organisasi dapat digolongkan dalam sejumlah model atau tipe. Wallach dalam (Robbin, 2007) mengemukakan sebuah tipologi budaya yang pengukurannya praktis. Tipologi budaya itu meliputi dimensi-dimensi birokratik, inovatif dan suportif. Budaya birokratik memiliki garis tanggung jawab dan wewenang yang jelas; bekerja sangat terorganisir, diadakan pembagian/penggolongan, dan sistematis. Informasi dan wewenang mengikuti hirarki dan berbasis pada kontrol dan kekuasaan. Budaya inovatif menunjukkan lingkungan kerja kreatif di mana tantangan dan pengambilan risiko adalah norma. Stimulasi adalah teman setiap pegawai. Budaya suportif menunjukkan lingkungan kerja yang ramah, dan pegawai cenderung bersikap adil dan saling membantu satu sama lain dan bagi organisasi. Keterbukaan, lingkungan yang harmonis dianjurkan dan nilai-nilai

'kekeluargaan' dikembangkan. Organisasi mendukung karyawannya, mengungkapkan dukungan melalui sikap yang membangun seperti : saling percaya, adil, aman, membanggakan, ramah, berorientasi hubungan, kolaboratif/kerja sama, dan sebagai pemberi kebebasan pribadi. Organisasi berusaha untuk mendasarkan gayanya pada prinsip humanistik atau berorientasi pegawai. Pada penelitian ini budaya organisasi yang ditelaah akan merujuk pada tipe budaya birokratik yang dikemukakan oleh Wallach. Hal ini karena organisasi yang menjadi lokus penelitian termasuk dalam organisasi birokrasi.

2. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan (1) keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok; (2) kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi; dan (3) suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi (Luthan, 2006). Jewell dan Siegall (Sutrisno, 2007) mendefinisikan komitmen kerja sebagai derajat hubungan individu memandang dirinya sendiri dengan pekerjaannya dalam organisasi tertentu. Komitmen pegawai seringkali digambarkan sebagai bentuk keterikatan, identifikasi, dan keterlibatan dari individu terhadap organisasi.

Dalam kaitannya dengan komitmen organisasi, Mayer dan Allen (Kaswan, 2019) mengidentifikasi tiga tema berbeda dalam mendefinisikan komitmen. Ketiga tema tersebut adalah komitmen sebagai keterikatan afektif pada organisasi (*affective commitment*), komitmen sebagai biaya yang harus ditanggung jika meninggalkan atau keluar dari organisasi

(*continuance commitment*), dan komitmen sebagai kewajiban untuk tetap dalam organisasi (*normative commitment*). Allen dan Mayer menyatakan bahwa ketiga komponen komitmen ini secara konseptual maupun empiris terpisah satu sama lain. Walaupun masing-masing komponen mewakili keterikatan antara individu dengan organisasi, namun bentuk keterikatan bervariasi. Penyebab dan dampaknya pun berbeda-beda. Dampak terhadap kinerja lebih nyata pada komitmen afektif. Ketersediaan karyawan untuk menyumbangkan tenaganya bagi tercapainya tujuan-tujuan organisasi juga dipengaruhi secara signifikan oleh bentuk komitmennya terhadap organisasi (Sutrisno, 2015).

Penyebab dari komitmen afektif lebih banyak terkait dengan pengalaman dalam pekerjaan yang dapat memuaskan kebutuhan individu secara psikologis sehingga mereka merasa nyaman dan kompeten dalam menjalankan peran mereka dalam pekerjaan. Di sisi lain, penyebab dari berkembangnya komitmen berkesinambungan dan komitmen normative lebih banyak terkait dengan hal-hal di luar pengalaman kerja yang bersifat langsung. Komitmen dari rekan kerja, dapat diandalkan organisasi tempat kerja, dan bentuk manajemen partisipatif adalah hal-hal yang diidentifikasi menimbulkan komitmen normative. Sementara komitmen berkesinambungan berkembang sebagai hasil dari berbagai kejadian yang meningkatkan harga yang harus ditanggung apabila meninggalkan organisasi. Senioritas, kepuasan karir, uang pensiun, dukungan dari rekan kerja adalah hal-hal yang dipertimbangkan akan memiliki kaitan yang kuat dengan komitmen berkesinambungan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa komitmen merupakan sikap loyalitas karyawan terhadap organisasinya dan juga merupakan suatu proses mengekspresikan perhatian dan partisipasinya terhadap organisasi. Dalam penelitian ini indikator komitmen akan merujuk pada pandangan Mayer dan Allen (Kaswan, 2019).

3. Iklim Organisasi

Iklim organisasi adalah lingkungan manusia di mana para pegawai organisasi melakukan pekerjaannya. Menurut Robbin (2007), iklim organisasi dapat dipahami sebagai persepsi anggota organisasi tentang norma organisasi yang berkaitan dengan aktivitas kerja organisasi yang bersangkutan. Luthan (2006) mengemukakan, iklim organisasi merupakan suatu suasana organisasi yang diciptakan oleh beberapa komponen yang membentuk nilai kebijaksanaan yang pelaksanaannya sesuai dengan kepentingan kelompok kerja. Komponen-komponen yang membentuk suasana ini meliputi : praktek pengambilan keputusan yang lebih partisipatif dan berpola kelompok, adanya arus komunikasi yang mengalir ke seluruh jenjang organisasi secara memadai dalam arti jumlah dan mutu, tercipta kondisi yang sedemikian rupa sehingga mendorong dan merangsang pegawai untuk bekerja giat, adanya pengharapan yang penuh terhadap sumber daya manusia sebagai modal dasar organisasi, adanya pengakuan pengaruh bawahan dalam melaksanakan tugas pekerjaan, dan adanya penyediaan teknologi oleh organisasi secara memadai sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan tugas pekerjaan.

Purnomosidhi (2006), dalam penelitiannya tentang iklim organisasi

menggunakan pengukuran yang meliputi praktek pengambilan keputusan, arus komunikasi, kondisi yang mendorong, penghargaan pada sumber daya manusia, dan penyediaan teknologi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat bukti yang kuat dimana kepuasan kerja dipengaruhi oleh iklim organisasi.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas maka iklim organisasi dalam penelitian ini dirumuskan sebagai kondisi lingkungan kerja yang dirasakan oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi perilakunya, serta dapat digambarkan menurut seperangkat nilai-nilai karakteristik tertentu dari organisasi tersebut. Sehingga dimensi dalam variabel iklim organisasi meliputi : perilaku pemimpin, motivasi kerja, arus komunikasi dan praktek pengambilan keputusan.

4. Kinerja Pegawai

Mangkunegara (2002) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk mengetahui sejauh mana kinerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugas, organisasi melaksanakan apa yang disebut sebagai penilaian kinerja. Desler (Robbin 2007) mengemukakan bahwa penialain kinerja adalah pengukuran yang akurat untuk menilai seseorang dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang digunakan oleh sebuah organisasi untuk menilai sejauh mana anggotanya telah melakukan pekerjaannya dengan memuaskan. Untuk itu diperlukan faktor-faktor penentu kinerja seorang pegawai.

Faktor-faktor penentu kinerja menurut Melayu P. Hasibuan (2002) adalah (1) Kesetiaan; (2) Hasil kerja; (3) Kejujuran; (4) Kedisiplinan; (5) Kreatifitas; (6) Kerjasama; (7) Kepemimpinan; (8) Kepribadian; (9) Prakarsa; (10) Kecakapan; dan (11) Tanggung jawab. Sedangkan Bernandin & Russel (2011) mengemukakan faktor-faktor dari kinerja karyawan adalah (1) Quantity of work, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan; (2) Quality of work, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya, (3) Job knowledge, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya, (4) Creativeness, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk penyelesaian persoalan-persoalan yang timbul, (5) Cooperation, kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi; (6) Dependability, kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja; (7) Initiative, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya; (8) Personal qualities, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integritas pribadi. Dalam penelitian ini faktor-faktor yang akan dijadikan rujukan dalam pengukuran kinerja pegawai mengacu pada pandangan Bernandin & Russel (2011).

Metode

Desain Penelitian

Penelitian ini termasuk tipe penelitian kausal, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel bebas : budaya organisasi, komitmen organisasi, dan variabel terikat : kinerja, baik langsung maupun tidak langsung melalui iklim organisasi sebagai variabel intervening.

Jenis dan Sumber Data

Data penelitian ini berjenis kuantitatif dan kualitatif. Data berjenis kuantitatif adalah data yang berbentuk angka, misalnya jumlah pegawai, dan lain-lain. Data berjenis kualitatif adalah data dalam bentuk kata-kata, kalimat, narasi, gambar dan lain-lain. Termasuk jenis data ini adalah sejarah Kantor Dinas, struktur organisasi, uraian tugas dan sebagainya. Data-data tersebut bersumber primer dan sekunder. Data bersumber primer adalah data yang dikumpulkan langsung dari responden, seperti data menyangkut variabel penelitian. Sementara data bersumber sekunder adalah data-data yang sudah disiapkan oleh pihak lain, seperti dokumen-dokumen atau hasil-hasil penelitian terkait yang sudah tersedia di organisasi lain.

Sampel

Sampel penelitian ini adalah keseluruhan pegawai yang berjumlah 42 orang. Dengan demikian teknik penarikan sampel menggunakan teknik sampel jenuh.

Metode Analisis Data

Analisis data penelitian menggunakan teknik regresi berganda.

Hasil dan Pembahasan

Hasil

1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Variabel	Indikator/Item	r-hitung	r-tabe	Alpha Cronbach	Standar	Kesimpulan
Budaya Organisasi (X1)	X1.1	.572	0.304	0.642	0.6	Valid/Reliabel
	X1.2	.569				
	X1.3	.658				
	X1.4	.583				
	X1.5	.594				
Komitmen Organisasi (X2)	X2.1	.437	0.304	0.640	0.6	Valid/Reliabel
	X2.2	.612				
	X2.3	.670				
	X2.4	.591				
	X2.5	.541				
	X2.6	.717				
Iklim Organisasi (Y1)	Y1.1	.946	0.304	0.915	0.6	Valid/Reliabel
	Y1.2	.840				
	Y1.3	.876				
	Y1.4	.912				
Kinerja (Y2)	Y2.1	.847	0.304	0.793	0.6	Valid/Reliabel
	Y2.2	.781				
	Y2.3	.869				
	Y2.4	.694				
	Y2.5	.511				

Tabel 1 menunjukkan bahwa item pernyataan pada variabel budaya organisasi, komitmen organisasi, iklim organisasi, dan kinerja mempunyai nilai r-hitung lebih besar dari nilai r-tabel dan

nila alpha cronbach lebih besar dari 0.6, sehingga instrument yang digunakan dikatakan valid dan reliable.

2. Deskripsi Variabel Penelitian

Tabel 2 Deskripsi Variabel Penelitian

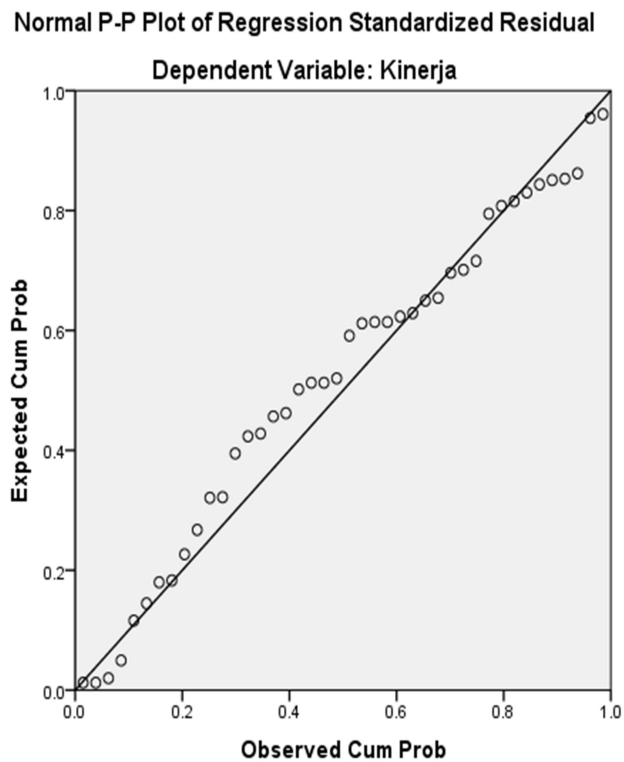
Variabel/Indikator	Mean	Klasifikasi
1. Budaya Organisasi (X1)		
X1.1	3.98	Baik
X1.2	4.09	Baik
X1.3	4.28	Sangat Baik
X1.4	4.26	Sangat Baik
X1.5	3.88	Baik
Rata-rata X1	4.09	Baik

2. Komitmen Organisasi (X2)		
X2.1	4	Baik
X2.2	3.78	Baik
X3.3	3.71	Baik
X4.4	4.09	Baik
X1.5	3.97	Baik
X1.6	3.93	Baik
Rata-rata X2	3.92	Baik
3. Iklim Organisasi (Y1)		
X3.1	3.92	Baik
X3.2	3.83	Baik
X3.3	3.92	Baik
X3.4	4.14	Baik
Rata-rata Y1	3.96	Baik
4. Kinerja (Y2)		
Y.1	4.21	Sangat Baik
Y.2	3.95	Baik
Y.3	4.28	Sangat Baik
Y.4	4.16	Baik
Y.5	4.16	Baik
Rata-rata Y2	4.15	Baik

Tabel 2 menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi, komitmen organisasi, iklim organisasi dan kinerja pegawai dipersepsikan oleh para responden berada pada klasifikasi baik. Hal ini mengisyaratkan bahwa kinerja pegawai yang baik disebabkan oleh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan iklim organisasi yang baik.

3. uji Asumsi Klasik

a. Hasil Uji Normalitas

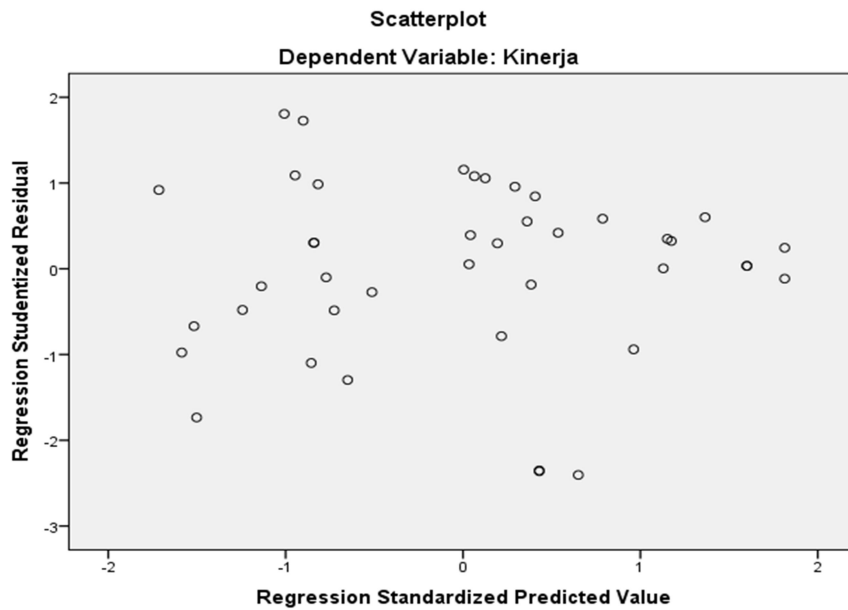


Gambar 1. Hasil Uji Normalitas

Gambar 1 menunjukkan bahwa data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal.

Dengan demikian model regresi dalam penelitian ini dapat dikatakan memenuhi asumsi normalitas.

b. Hasil Uji Heteroskedastisitas



Gambar 2. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Gambar 2 menunjukkan bahwa sebaran titik-titik berada di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y dan tidak membentuk pola yang jelas.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pada model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas.

c. Uji Autokorelasi

Tabel 3. Hasil Uji Autokorelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.567 ^a	.321	.268	2.94329	2.047

a. Predictors: (Constant), Iklim Organisasi, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Dari tabel 3 terlihat bahwa nilai Durbin-Watson yang diperoleh sebesar 2.047. Nilai DU pada $k = 3$ dan $n = 42 = 1.661$, sehingga $1.661 < 2.047 < 2.339$. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pada model regresi tidak terjadi autokorelasi.

d. Uji Multikolinearitas

Tabel 4 Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-5.419	7.912		-.685	.498		
Budaya Organisasi	.830	.370	.321	2.243	.031	.874	1.145
Komitmen Organisasi	.208	.173	.175	1.202	.237	.844	1.185
Iklim Organisasi	.252	.144	.269	1.750	.088	.754	1.326

a. Dependent Variable: Kinerja

Dari tabel 4 terlihat bahwa nilai Tolerance lebih besar dari 0.10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10. Dengan

demikian dapat dikatakan bahwa pada model regresi tidak terjadi multikolinearitas.

4. Perhitungan Koefisien Jalur

a. Perhitungan Koefisien Jalur Model Struktural 1.

Perhitungan koefisien jalur pada bagian ini merujuk pada persamaan $Y_1 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e_1$. Hasil analisis

berdasarkan persamaan tersebut dapat disimak pada tabel berikut:

Tabel 5. Hasil Analisis Model Struktural 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-12.107	8.581		-1.411	.166
Budaya Organisasi	.839	.389	.303	2.157	.037
Komitmen Organisasi	.443	.178	.350	2.487	.017

a. Dependent Variable: Iklim Organisasi

Mengacu pada tabel 5 diketahui bahwa nilai t hitung variabel budaya organisasi adalah $2.157 > 2.021$ dan nilai sig. adalah $0,037 < 0.05$. Variabel komitmen organisasi mempunyai nilai t hitung sebesar $2.487 > 2.021$ dan nilai sig. sebesar $0.017 < 0.05$. Nilai t tabel sebesar 2.021 diperoleh dari $df: n-k = 42-2 = 40; \alpha/2 = 0.05/2 = 0.025$; uji dua sisi.

Oleh karena nilai t hitung lebih besar dari t tabel dan nilai sig lebih kecil dari 0.05 maka dapat dikatakan bahwa variabel budaya organisasi dan variabel komitmen organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel iklim organisasi (Y1). Sedangkan besarnya R^2 (R square) dapat dilihat pada tabel berikut.

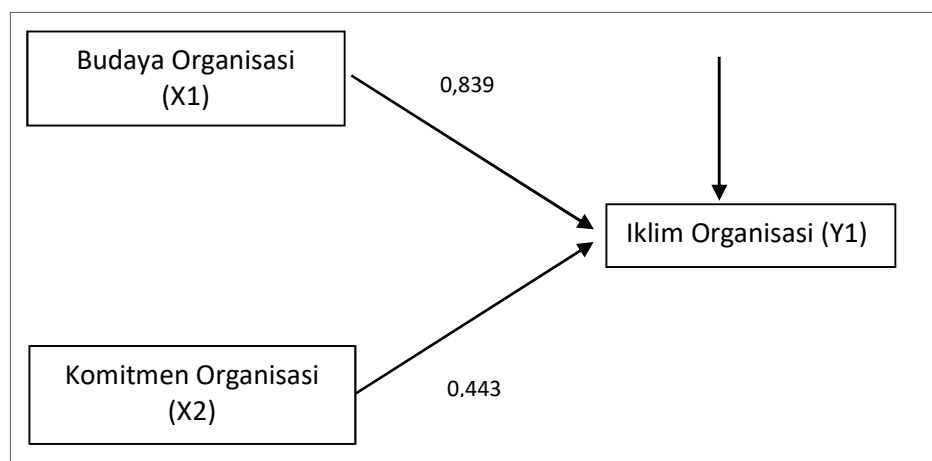
Tabel 6. R Square Model Struktural 1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.496 ^a	.246	.207	3.27236

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi

Berdasarkan tabel 6 diketahui bahwa nilai R^2 (R square) yang diperoleh sebesar 0,246. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi pengaruh variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap variabel iklim organisasi sebesar 24,6%, sedangkan sisanya sebesar 75,4% merupakan

kontribusi dari variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Sementara itu nilai e1 dapat dicari dengan rumus $\sqrt{(1-0,246)} = 0,868$. Dengan demikian diperoleh diagram jalur Model Struktural 1 sebagaimana pada gambar berikut.



Gambar 3 Diagram Jalur Model Struktural 1.

b. Perhitungan Koefisien Jalur Model Struktural 1

Perhitungan koefisien jalur model struktural 2 merujuk pada persamaan

$$Y_2 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Y_1 + e_2,$$

dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 7. Hasil Analisis Model Struktural 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-5.419	7.912		-.685	.498
Budaya Organisasi	.830	.370	.321	2.243	.031
Komitmen Organisasi	.208	.173	.175	1.202	.237
Iklim Organisasi	.252	.144	.269	1.750	.088

a. Dependent Variable: Kinerja

Mengacu pada Tabel 7 diketahui bahwa variabel budaya organisasi mempunyai nilai t hitung sebesar 2.243 > 2.022 dan nilai sig sebesar 0.031 < 0.05. Variabel komitmen organisasi mempunyai nilai t hitung sebesar 1.202 < 2.022 dan nilai sig sebesar 0.237 > 0.05. Variabel iklim organisasi mempunyai nilai t hitung sebesar 1.750 < 2.022 dan nilai sig sebesar 0.088 > 0.05. Nilai t hitung sebesar 2.022 diperoleh dari df: n-3 = 42-3 = 39; $\alpha/2 = 0.05/2 = 0.025$; uji dua sisi. Oleh karena nilai t hitung

lebih besar dari t tabel dan sig t lebih kecil dari 0.05 maka dapat dikatakan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan variabel komitmen organisasi dan iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, karena nilai t hitung kedua variabel tersebut lebih kecil dari t tabel dan sig t lebih besar dari 0.05. Sedangkan besarnya nilai R² (R square) dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 8. R square Model Struktural 2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.567 ^a	.321	.268	2.94329

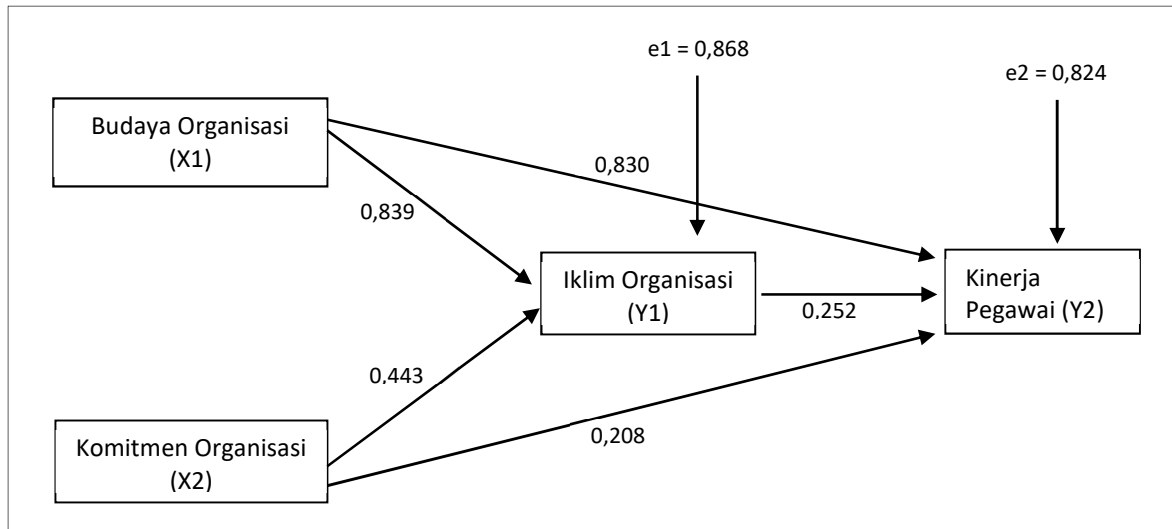
a. Predictors: (Constant), Iklim Organisasi, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi

Berdasarkan tabel 8 diketahui bahwa nilai R² (R Square) yang diperoleh sebesar 0,321. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi pengaruh variabel budaya organisasi, komitmen

organisasi dan iklim organisasi terhadap variabel kinerja pegawai sebesar 32,1%, sedangkan sisanya sebesar 0.679 (67,9%) merupakan kontribusi dari variabel lain yang

tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Sementara itu nilai e_2 dapat dicari dengan rumus $\sqrt{(1-0,321)} = 0,824$.

Dengan demikian diperoleh diagram jalur Model Struktural 2 sebagaimana pada gambar berikut.



Gambar 4 Diagram Jalur Model Struktural 2.

c. Perhitungan Koefisien Mediasi dengan Sobel Test

1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Iklim Organisasi

a: 0.839; b: 0.252; Sa: 0.389; dan Sb:0.144. Hasil perhitungan sebagai berikut:

Besaran yang dibutuhkan untuk perhitungan pada bagian ini adalah:

Tabel 9. Sobel Tes Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Iklim Organisasi

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.839	Sobel test: 1.35894236	0.15558276	0.17416485
b	0.252	Aroian test: 1.2785955	0.16535957	0.20103954
s _a	0.389	Goodman test: 1.45662836	0.1451489	0.14521899
s _b	0.144	Reset all	Calculate	

Berdasarkan Tabel 9 diketahui bahwa pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui iklim organisasi mempunyai nilai test statistic (t-hitung) sebesar $1,358 < 2,019$. T tabel 2.019 diperoleh dari $df: n-1 = 42-1 = 41; \alpha = 0.05$. Hal

ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh iklim organisasi.

2. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Iklim Organisasi

Besaran yang dibutuhkan untuk perhitungan pada bagian ini adalah: a: 0.443; b: 0.252; Sa: 0.178; dan

Sb:0.144. Hasil perhitungan sebagai berikut:

Tabel 10
Sobel Tes Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Iklim Organisasi

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.443	Sobel test: 1.43152727	0.07798384	0.15227916
b	0.252	Aroian test: 1.35995117	0.08208824	0.17384538
s _a	0.178	Goodman test: 1.51574166	0.07365107	0.12958469
s _b	0.144	Reset all	Calculate	

Berdasarkan Tabel 10 diketahui bahwa pengaruh tidak langsung variabel komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui iklim organisasi mempunyai nilai test statistic (t-hitung) sebesar 1,431 < 2.019. T tabel 2.019

diperoleh dari df: n-1= 42-1 = 41; α = 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh iklim organisasi.

5. Pebukitan Hipotesis

Berdasarkan paparan tersebut, dapat dilakukan pembuktian hipotesis sebagai berikut:

- a. Diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi. Dari analisis dan perhitungan di atas diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi. Dengan demikian hipotesis ini terbukti;
- b. Diduga komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi. Dari analisis dan perhitungan di atas diketahui bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi. Dengan demikian hipotesis ini terbukti;
- c. Diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari analisis dan perhitungan di atas diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap

- kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis ini terbukti;
- d. Diduga komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari analisis dan perhitungan di atas diketahui bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis ini tidak terbukti;
- e. Diduga iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari analisis dan perhitungan di atas diketahui bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis ini tidak terbukti;
- f. Diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui iklim organisasi sebagai variabel intervening. Dari analisis dan perhitungan diketahui bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh

- g. signifikan terhadap kinerja pegawai melalui iklim organisasi sebagai variabel intervening. Dengan demikian hipotesis ini tidak terbukti; dan
- h. Diduga komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui iklim organisasi sebagai variabel
- i.

intervening. Dari analisis dan perhitungan diketahui bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui iklim organisasi sebagai variabel intervening. Dengan demikian hipotesis ini tidak terbukti.

6. Pembahasan

Responden yang mengisi lengkap koesioner dan mengembalikannya kepada peneliti sebanyak 42 responden (100%). Profil 42 responden yang dianalisis terdiri dari jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja dan status perkawinan. Koesioner telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Item-item pada variabel budaya organisasi, komitmen organisasi, iklim organisasi dan kinerja pegawai semuanya tergolong valid dan reliabel.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa budaya organisasi, komitmen organisasi, iklim organisasi, dan kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Kupang tergolong baik.

Budaya organisasi, sebagaimana dijelaskan sebelumnya adalah system makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi dari organisasi-organisasi lain. Wallach dalam (Robbin, 2007) mengemukakan sebuah tipologi budaya yang pengukurannya praktis. Tipologi budaya itu meliputi dimensi-dimensi birokratik, inovatif dan suportif. Budaya birokratik memiliki garis tanggung jawab dan wewenang yang jelas; bekerja sangat terorganisir, diadakan pembagian/penggolongan, dan sistematis. Informasi dan wewenang

mengikuti hirarki dan berbasis pada kontrol dan kekuasaan. Budaya inovatif menunjukkan lingkungan kerja kreatif di mana tantangan dan pengambilan risiko adalah norma. Stimulasi adalah teman setiap pegawai. Budaya suportif menunjukkan lingkungan kerja yang ramah, dan pegawai cenderung bersikap adil dan saling membantu satu sama lain dan bagi organisasi. Keterbukaan, lingkungan yang harmonis dianjurkan dan nilai-nilai 'kekeluargaan' dikembangkan. Organisasi mendukung karyawannya, mengungkapkan dukungan melalui sikap yang membangun seperti : saling percaya, adil, aman, membanggakan, ramah, berorientasi hubungan, kolaboratif/kerja sama, dan sebagai pemberi kebebasan pribadi. Organisasi berusaha untuk mendasarkan gayanya pada prinsip humanistik atau berorientasi pegawai.

Budaya birokratik yang diteliti dalam penelitian ini, karena sesuai dengan lokus penelitian yaitu organisasi birokrasi. Menurut Kaswan (2019) budaya organisasi jenis ini berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi. Sedangkan menurut Wallach (Robbin 2016) budaya organisasi yang sesuai dengan kepribadian dan kebutuhan seorang pegawai (budaya birokratik), lebih memungkinkan pegawai akan tetap pada organisasi dan berkinerja dengan baik.

Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi. Hal ini memberikan makna bahwa semakin baik budaya organisasi, maka semakin baik pula iklim organisasi. Temuan ini mendukung pandangan Kaswan (2019). Selain itu temuan ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Azzi Machwati, dan Udik Budi Wibowo (2015) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya terhadap iklim organisasi. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi karena budaya organisasi tersebut sesuai dengan nuansa birokrasi yang ada dimana dalam birokrasi segala aktivitas yang dilakukan memiliki garis tanggung jawab dan wewenang yang jelas; bekerja sangat terorganisir, diadakan pembagian/penggolongan tugas/pekerjaan, dan sistematis.

Komitmen organisasi dapat dimaknai sebagai upaya mencapai tujuan organisasi dengan kemauan mengarahkan segala daya untuk kepentingan organisasi dan ketertarikan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Dengan kata lain, komitmen organisasi merupakan sikap loyalitas pegawai terhadap organisasinya dan juga merupakan suatu proses mengekspresikan perhatian dan partisipasinya terhadap organisasi. Dalam organisasi, komitmen sering kali dikaitkan dengan iklim organisasi. Semakin tinggi komitmen organisasi, semakin baik pula iklim organisasi (Luthan, 2006). Pada sisi lain komitmen organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Sutrisno, 2015).

Hasil pengujian hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi. Hal ini memberikan makna bahwa semakin baik komitmen organisasi, maka semakin baik pula iklim iklim organisasi. Sebaliknya semakin buruk komitmen organisasi maka akan semakin buruk iklim organisasi. Hasil penelitian ini mendukung pandangan Luthan (2006) seperti dijelaskan di atas. Temuan ini juga secara empiris mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Azzi Machwati, dan Udik Budi Wibowo (2015) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen terhadap iklim organisasi. Komitmen berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi, karena komitmen merupakan kesetiaan yang timbul dari dalam pribadi pegawai tanpa paksaan dari luar terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Kesetiaan tanpa paksaan terhadap keberhasilan organisasi birokrasi akan melahirkan iklim kerja yang kondusif bagi setiap pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya untuk mencapai tujuan.

Budaya organisasi, selain berpengaruh secara signifikan terhadap iklim organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini memberikan makna bahwa semakin baik budaya organisasi, maka semakin baik pula kinerja pegawai. Sebaliknya semakin buruk budaya organisasi semakin buruk pula kinerja organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan pandangan Wallach

(Kaswan 2019) dan secara empiris temuan ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Ras Muis, J.Jufrizen dan Muhammad Fahmi (2018) menyimpulkan bahwa secara parsial ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Komitmen organisasi selain berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi, secara teoritis juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian hipotesis keempat (H4) menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini memberikan makna bahwa komitmen organisasi belum banyak berdampak pada kinerja pegawai. Temuan ini tidak mendukung pandangan dari (Sutrisno, 2015) yang mengemukakan bahwa komitmen organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan secara empiris hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Ras Muis, J.Jufrizen dan Muhammad Fahmi (2018) menyimpulkan bahwa secara parsial ada pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja,

Iklim organisasi adalah lingkungan manusia di mana para pegawai organisasi melakukan pekerjaannya. Iklim organisasi tidak dapat dilihat atau disentuh tetapi iklim ada seperti udara dalam suatu ruangan, mengitari dan mempengaruhi segala hal yang terjadi dalam suatu organisasi. Selain itu, iklim organisasi dapat dipahami juga sebagai persepsi anggota organisasi tentang norma organisasi yang berkaitan dengan aktivitas kerja organisasi yang bersangkutan. Asumsi dasar dari teori iklim organisasi adalah bahwa persepsi

dan perilaku individu masing-masing anggota organisasi akan dipengaruhi oleh persepsi dan perilaku anggota lain dalam system organisasi. Menurut Kadarisman (2018), iklim organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja, produktivitas kerja, kepuasan kerja dan kinerja. Iklim mempengaruhi hal itu dengan membentuk harapan pegawai tentang konsekuensi yang timbul dari berbagai tindakan. Pegawai akan mengharapkan imbalan, kepuasan atas dasar persepsi mereka terhadap iklim organisasi.

Hasil pengujian hipotesis kelima (H5) menunjukkan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini memberikan makna bahwa iklim organisasi belum memberikan dampak pada kinerja pegawai. Temuan ini tidak mendukung pandangan Kadarisman (2018). Selain itu temuan ini secara empiris belum mengkonfirmasi hasil penelitian yang dilakukan oleh Dinie Anisa Triastuti (2018) yang menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Hasil pengujian hipotesis keenam (H6) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui iklim organisasi sebagai variabel intervening. Jadi iklim organisasi belum berperan sebagai variabel mediasi. Hal ini memberikan makna bahwa peningkatan kinerja pegawai hanya dapat dilakukan secara langsung terhadap perbaikan budaya organisasi tetapi belum bisa dilakukan melalui perbaikan iklim organisasi.

Hasil pengujian hipotesis ketujuh (H7) menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui iklim

organisasi sebagai variabel intervening. Jadi iklim organisasi belum berperan sebagai variabel mediasi. Hal ini memberikan makna bahwa peningkatan kinerja pegawai hanya dapat dilakukan secara langsung terhadap perbaikan komitmen organisasi tetapi belum bisa dilakukan melalui perbaikan iklim organisasi.

Kesimpulan dan Implikasi

Berdasarkan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi dan kinerja pegawai. Demikian juga komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi. Hal ini wajar karena bilamana para pegawai berada dalam lingkungan budaya yang sesuai dengan kepribadian mereka, maka mereka akan bekerja lebih baik. Bekerja lebih baik akan menimbulkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi sehingga akan melahirkan iklim organisasi yang kondusif. Di sisi lain hasil pengujian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan iklim organisasi tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini bisa saja terjadi manakala dalam organisasi terbentuk kelompok-kelompok kecil yang memiliki kepentingan tertentu yang berbeda dengan tujuan organisasi. Ini akan melemahkan komitmen organisasi dan berdampak pada iklim organisasi yang tidak kondusif. Kesemuanya ini akan bermuara pada tercapainya kinerja pegawai. Oleh karena itu komitmen dan iklim organisasi harus terus diperhatikan. Komitmen organisasi dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan kepuasan kerja pegawai, dan iklim organisasi dapat ditingkatkan dengan memperhatikan ketersediaan fasilitas dan sarana prasarana kerja secara fisik, juga

hubungan social antara pegawai dalam lingkungan kerja.

Iklim organisasi tidak berperan sebagai variabel mediasi dari hubungan antara budaya organisasi dan kinerja dan komitmen organisasi dengan kinerja. Ini informasi yang penting secara teoritis, karena dalam penelitian ini hanya melibatkan satu variabel intervening yaitu iklim organisasi. Oleh karena itu kepada penelitian lain yang berminat melakukan penelitian yang sama untuk menambah variabel intervening maupun variabel independent yang lain, sehingga dapat diketahui pengaruh yang lebih beragam.

Referensi

- Arif Burhan, Ari Pradhanawati dan Reni Shinta Dewi, 2013, Pengaruh Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja Pada PT. BPR Setia Karib Abadi Semarang, *Diponegoro Journal of Social and Politic* Tahun 2013, Hal. 1-9 <http://ejournals1.undip.ac.id/index.php/>
- Ari Radianto dan Sunuharyo, 2017, Pengaruh Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi pada Karyawan PT.PG Krebet Baru Malang, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 53 No. 1 Desember 2017.
- Azzi Machwati, Udik Budi Wibowo, 2015, Pengaruh Budaya Kerja, Komitmen, Motivasi Kerja Guru Terhadap Iklim Organisasi SD, *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* Volume 3, No 2, September 2015 (158-172)

- Bernardin and Russel, 2011, Human Resource, Management, New York: Mc Graw Hill.
- Elviera Sari, 2009, Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, *Bisnis & Birokrasi*, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Jan—Apr 2009, hlm. 18-24, ISSN 0854-3844.
- Edi Sutrisno, 2007, Budaya Organisasi, Jakarta, Prenada Media Group.
- Luthan Fred, 2006, Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh, Yogyakarta, Andi.
- Kadarisman Muh., 2018, Manajemen Aparatur Negara, Jakarta, Rajawali Pers.
- Kaswan, 2019, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis, Konsep, Sejarah, Model, Strategi dan Kontribusi SDM, Yogyakarta, CV Andi Offset,
- Mangkunegera, A. P, 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Edisi Keempat, Bandung, PT Remaja Rosda Karya,.
- Mahmudi, 2007, Manajemen Kinerja Sektor Publik, UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Muhammad Ras Muis, J.Jufrizen dan Muhammad Fahmi, 2018, Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah* Vol 1 No 1 Januari 2018 E-ISSN 2599-3410, P-ISSN : 2614-3259
- Purnomosidhi, B., 2006, Pengembangan Kepuasan Kerja : Studi tentang Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Universitas Brawijaya Malang, *Lintas Ekonomi* Edisi September-Desember, Malang, Fakultas Ekonomi Universitas Barwijaya.
- Robbin P. Stephen, 2007, Perilaku Organisasi, Edisi Bahasa Indonesia, PT Indeks @ cbn net ltd.
- Sumardjo Mahendro dan Doni Joni Priansa, 2018. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta.
- Siswanto Wijaya Putra, 2015, Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Industri Kecil, *Modernisasi*, Volume 11, Nomor 1, Februari 2015
- Sonnentag Sabine & Michael Frese, 2002, Psychological Management of Individual Performance. Edited by Sabine Sonnentag, John Wiley & Sons, Ltd.