

Komitmen Pegawai dan Budaya Organisasi pada Kinerja Pegawai

GATOT WIJAYANTO

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Riau
Kampus Bina Widya Km 12.5 Pekanbaru. Telp/Fax. 0761-63269, 63268

Abstract: This study aims to analyze and examine the influence of commitment employee and cultural organizational factors towards employees of the Job Performance, Sekretariat Daerah (SetDa) Riau Province both simultaneously (overall test) and partial (individual test). Research method used is verifikatif, while the population in this study are the Sekretariat Daerah (SetDa) Riau Province based on esseloning totaling 402 people. By using the method of proportional stratified random sampling in the sample amounted to obtain 40 respondents. While data collection techniques used by the field study and library that includes observation, interviews and questionnaires, and to determine the relationship and the influence of an independent variable to the model variables to use Multiple Linear Regression Analysis. The results showed that the calculation results obtained statistically Multiple Correlation Coefficient (R) is 0.8950 with $p < 0.05$ and the coefficient value of Determination (R²) 80.11%. This means that approximately 80.11% factor of employee commitment and organizational culture have a significant influence on employee job performance. Partial test showed that the partial coefficient of determination values contained in the organizational culture variables for $(r^2) = 54.58\%$ with $p = 0.00000$ and $t_{\text{result}} = 7.515 > t_{\text{table}} = 1.678$ and ttable variables for employee commitment $(r^2) = 78, 74\%$ with $p = 0.00000$ and $t_{\text{result}} = 13.196 > t_{\text{table}} = 1.678$. These results indicate that organizational cultural factors and commitment employees have a relationship significant influence on employee job performance Sekretariat Daerah (SetDa) Riau Province.

Keywords: *Commitment employee, cultural organization, job performance, local government.*

Dalam lingkungan instansi pemerintah dikenal adanya budaya kerja aparatur negara. Sesuai Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25/KEP/M.PAN/04/2002 tanggal 25 April 2002, sebagai budaya, maka budaya kerja aparatur negara dapat dikenali wujudnya dalam bentuk nilai-nilai yang terkandung didalamnya, institusi atau sistem kerja, serta sikap dan perilaku SDM aparatur yang melaksanakannya. Sehingga budaya kerja aparatur negara dalam keputusan tersebut diartikan sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok aparatur negara yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Budaya kerja aparatur negara diharapkan akan bermanfaat bagi pribadi aparatur negara maupun unit kerjanya, dimana secara pribadi memberi kesempatan berperan, berprestasi dan aktualisasi diri, se-

dangkan dalam kelompok dapat meningkatkan kualitas kinerja bersama (Nurjanah, 2008: 21).

Komitmen pegawai ini akan menjadikan suatu karakter budaya dalam organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja maupun prestasi kerja yang lebih baik. Atas dasar hal tersebut di atas maka pada penelitian ini penulis memakai variabel komitmen pegawai sebagai variabel yang mempengaruhi (memperkuat) hubungan dan pengaruh antara variabel budaya organisasi (independent variabel) terhadap variabel kinerja (dependent variabel). Artinya apabila tingkat komitmen pegawai tinggi akan berakibat memperkuat atau mempertegas hubungan dan pengaruh antara variabel budaya organisasi baru dengan tingkat kinerja karyawan, demikian sebaliknya. Terjadinya perubahan pada aspek internal dan eksternal organisasi maka secara otomatis budaya organisasi cenderung berubah. Maka perlu dilakukan

audit budaya organisasi, untuk meyakinkan apakah budaya organisasi tersebut masih sejalan dan mendukung intern organisasi baru. Pihak pelaksana organisasi harus proaktif terhadap perubahan organisasi, jika perlu mengadakan perubahan yang terencana atau terkelola untuk menyesuaikan dan meningkatkan konsistensi dengan intern organisasi maka perubahan dapat mencapai tujuan organisasi ke arah efektifitas (Hodge *et al.*, 2003: 470).

Pemerintah Provinsi Riau khususnya Setda Provinsi Riau memerlukan kemampuan komitmen pegawai yang akan mempengaruhi perilaku pelaksanaan tugas maupun hasil yang dicapai. Untuk itu pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya akan menunjukkan suatu sikap yang mencerminkan apa yang dirasakannya, karena sikap pada dasarnya merupakan keteraturan perasaan dan pikiran seseorang dan kecenderungan bertindak terhadap aspek lingkungannya. Adapun sikap-sikap yang berkaitan dengan pekerjaannya antara lain adalah sikap keterlibatan kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Jadi bila seseorang terlibat di dalam suatu pekerjaan maka ia akan puas dengan pekerjaan itu dan komit terhadap organisasi. Seseorang yang tidak puas dengan pekerjaan akan sedikit terlibat dalam pekerjaan dan komitmen pada organisasi akan rendah (Knoop, 2005: 645).

Kurang baiknya kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau semata-mata tidak diakibatkan oleh jumlah pegawai yang tidak memadai, akan tetapi menurut pengamatan penulis dari hasil penelitian (Nurjanah, 2008: 26) terletak pada masih rendahnya kualitas kinerja pegawai, sebagaimana dalam Kep. Menpan. 25/KEP/M.PAN/04/2002 diuraikan beberapa keadaan yang terjadi, diantaranya adalah; (1) kurangnya kesadaran aparatur negara meningkatkan integritas dan profesionalisme pribadi melalui peningkatan dan kemampuan yang sesuai dengan teknologi dan kondisi actual. (2). Pemimpin masih menunjukan sikap sebagai seorang “birokrat feodal” yang selalu menuntut bawahannya untuk setia dan loyal, menuruti segala perintah dan keinginannya, sehingga menumbuhkan karakter bawahan yang ABS (Asal Bapak Senang). (3) Pemimpin belum atau kurang memiliki kesadaran untuk menjadikan kualitas kepemimpinannya sebagai pusat perhatian positif dan karenanya mampu men-

jadi teladan bagi anak buahnya. (4) Tidak adanya sanksi yang jelas dan tegas jika pegawai bekerja tidak tepat dan tidak cepat. (5) Kedisiplinan dan keteraturan kerja aparatur masih rendah, terbukti masih banyak pejabat tingkat atas terlalu sibuk menghadiri rapat koordinasi diberbagai tempat, dan bekerja hingga malam, sementara banyak pegawai di bawah yang bekerja hanya berdasarkan perintah, sehingga sering menganggur bila tidak ada perintah atasan. (6) Peraturan disiplin kerja dan keteraturan kerja sudah dituangkan dalam prosedur-prosedur kerja yang lengkap namun belum dilaksanakan dengan baik, masih formalitas, dan jauh dari aktualisasi dalam bentuk perbuatan nyata. (7) Dedikasi dan loyalitas aparatur negara masih rendah, bahkan ada aparat yang salah dalam menerapkan loyalitas hanya ditujukan kepada atasannya, tetapi tidak loyal terhadap visi, misi, dan tugas instansinya

Berkaitan dengan hal tersebut, maka perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dwi Cahyono dan Imam Ghozali (2002: 362) dalam penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Selain itu, Moon (2000: 192) dalam penelitiannya menyatakan motivasi intrinsik dan ekstrinsik serta budaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Sedangkan Sulaiman (2002: 181) dalam penelitiannya menyatakan komitmen organisasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka permasalahan penelitian ini adalah :1) Bagaimana deskripsi variabel komitmen pegawai, budaya organisasi dan prestasi pegawai dilingkungan Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau; 2) Apakah ada pengaruh yang signifikan antara faktor komitmen pegawai dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau; 3) Apakah ada pengaruh yang signifikan antara faktor komitmen pegawai secara parsial terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau dan 4) Apakah ada pengaruh yang signifikan antara faktor budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau.

Komitmen dan budaya tidak terlepas dari dampak yang paling nyata dari era globalisasi yang

sedang bergulir saat ini sudah mulai terlihat dengan meningkatnya persaingan di semua lini organisasi dan kelembagaan, baik organisasi bisnis maupun organisasi pemerintahan dan organisasi pelayanan publik, termasuk sektor pemerintahan dalam mempertahankan eksistensinya serta mengembangkan organisasinya untuk meraih keunggulan bersaing yang prima (As'ad, 2003: 32).

Menurut Morrison dalam Sitty Yuwalliantin (2006: 245) komitmen dianggap penting bagi organisasi karena : (1) Pengaruhnya pada turn over. (2) Hubungannya dengan kinerja yang mengasumsikan bahwa individu yang memiliki komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan. Dalam penelitian yang dilakukan Benkhoff (1997: 194), komitmen organisasi memegang peranan penting bagi peningkatan kinerja yang baik dan pengabaian terhadap komitmen pada organisasi akan menimbulkan suatu kerugian.

Mowday dan Potter dalam Bourantas dan Papalexandris, (2003: 239) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif dalam pengidentifikasian keterlibatan dirinya dengan organisasi. Mereka menyatakan bahwa komitmen organisasi mempunyai tiga komponen utama, yaitu: (1). Keyakinan yang kuat, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. (2). Keinginan untuk berusaha keras yang dapat dipertanggungjawabkan atas nama organisasi. (3). Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi.

Sedangkan studi Allen dan Meyer (2000: 14) membedakan komitmen organisasi atas tiga komponen, yaitu: (1). Komponen *affektive* keterikatan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi. (2). Komponen *normative* merupakan perasaan-perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi. (3)Komponen *continuance*/kelanjutan berarti komponen berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapi jika ia meninggalkan organisasi. Secara umum, komitmen organisasi dianggap sebagai ukuran yang penting dari keefektifan organisasi, Suhana (2006: 50), sedangkan menurut Sulaiman (2002: 178) dalam penelitiannya menyatakan komitmen organisasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Bashaw dan Grant (2000: 115) menyatakan bahwa komitmen pegawai

diartikan sebagai keinginan pegawai untuk tetap mempertahankan keanggotannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi. Lebih lanjut pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif yang cenderung berprestasi lebih baik dan akan tetap bertahan di dalam organisasi sebagai wujud kebanggaan pada organisasi, karena organisasi mampu memenuhi harapan-harapannya.

Budaya organisasi yang efektif tersebut mencakup upah dan imbalan yang baik, komunikasi terbuka, penekanan pada mutu, keterlibatan karyawan dalam pembuatan keputusan, pembagian laba bagi karyawan, keadilan atau kesamaan status bagi karyawan, keamanan kerja, pelatihan, kebebasan berpendapat, penekanan pada inovasi, hubungan karyawan-manajemen yang baik, dan struktur administrasi yang sederhana. Dari berbagai studi tentang budaya organisasi berpengaruh dalam aspek organisasional seperti: peningkatan komitmen organisasi. McKinnon et.al (2001: 37).

Selain itu, suatu organisasi memiliki kultur inti yang mendominasi anggota organisasi secara keseluruhan. Di samping itu, suatu organisasi bisa memiliki kultur yang kuat dalam arti dianut secara luas, teguh dan konsisten oleh para anggotanya. Penelitian yang dilakukan Chen (2004: 436) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dukungan tinggi yang ditunjukkan oleh pemimpin perusahaan mampu memberikan motivasi yang tinggi dari karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai kinerja yang tinggi.

Menurut Rao (2006: 65), agar penilaian untuk mengukur kinerja dapat berjalan secara baik, maka instrumen yang digunakan dalam penilaian dituntut untuk memiliki aspek objektivitas dan keadilan. Untuk mendapatkan instrumen yang objektif dan adil, maka kriteria yang dilibatkan dalam instrumen tersebut didasarkan pada bidang-bidang prestasi kunci. Artinya bahwa dalam tiap bidang tugas, kriteria atau tolah ukur penilainya didasarkan atas peran dan fungsinya. Kemudian kinerja yang dihasilkan oleh pegawai berkaitan dengan peran dan fungsinya ini dijadikan sebagai prestasi kunci pegawai

tersebut. Sedangkan kriteria yang terdapat dalam DP3 merupakan prestasi umum yang memiliki kadar pengukuran yang relatif sama antara peran dan fungsi pegawai di bidang masing-masing.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka dalam melakukan pengukuran kinerja karyawan dapat ditinjau dari berbagai sudut pandang, tergantung dari tujuan organisasi itu sendiri. Secara umum pengukuran kinerja memberikan pendekatan terhadap *performance* (prestasi), namun juga memberikan penekanan pada nilai-nilai efisiensi. Menurut Gomes (2005: 159), bahwa prestasi/kinerja sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor yaitu *knowledge, skills, abilities, and attitudes* dari para pekerja yang ada di dalam organisasi dan merupakan fungsi motivasi dikalikan dengan kemampuan atau kecakapan.

Berdasarkan teori tersebut dapat diajukan hipotesis, pertama terdapat hubungan positif dan signifikan antara komitmen pegawai dan budaya organisasi pada kinerja pegawai secara partial; kedua terdapat hubungan positif dan signifikan secara bersama-sama antara komitmen dan budaya organisasi pada kinerja pegawai

Dengan demikian penelitian ini bertujuan adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh faktor faktor komitmen pegawai dan budaya organisasi secara (simultan) terhadap kinerja pegawai Setda Provinsi Riau serta untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh faktor komitmen pegawai dan budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja pegawai Setda Riau

METODE

Berdasarkan pertimbangan tujuan penelitian, maka rancangan penelitian ini bersifat verifikatif dan analisis deskriptif kuantitatif. Jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Sumber data primer diperoleh dari hasil penelitian secara empirik melalui penyebaran kuesioner. Sedangkan sumber data sekunder diantaranya diperoleh dari laporan tahunan tentang profil sumber daya manusia Provinsi Riau, BPS, Biro Kepegawaian Kantor Gubernur Provinsi Riau dan Riau Dalam Angka, jurnal-jurnal, buletin dan majalah yang berhubungan dengan penelitian ini.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil di lingkungan Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau yang berdasarkan pada Golongan (*Eselonering*) yang berjumlah 402 orang, yang terdiri dari pegawai Golongan I, II, III dan IV.

Sampel diambil 10% dari populasi dengan teknik pengambilan sampel *Proporsional Stratified Random Sampling*. Metode ini digunakan karena populasinya heterogen dan jumlah pegawai dalam setiap strata tidak sama. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan 1) wawancara, sebagai teknik komunikasi langsung yang ditujukan kepada Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau atau mewakilinya seperti Sekretaris, Kepala Bagian, Kasubag dan Staf pada Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau; 2) Kuesioner, daftar pertanyaan yang dibuat dalam bentuk sederhana dengan metode pertanyaan tertutup; dan 3) Observasi, mengamati kegiatan perusahaan yang berhubungan dengan masalah yang sedang diteliti.

Cara pengukurannya adalah dengan menghadapkan seorang responden dengan sebuah pertanyaan dan kemudian diminta untuk memberikan jawaban; sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Jawaban diberi skor 1 sampai dengan 5.

Untuk menganalisis pengaruh faktor budaya organisasi dan komitmen pegawai sebagai variabel bebas terhadap kinerja pegawai sebagai variabel tidak bebas, maka penelitian ini menggunakan model persamaan regresi linier berganda. Untuk mengetahui kontribusi budaya organisasi dan komitmen pegawai pada kinerja pegawai digunakan koefisien determinasi (R^2).

Selanjutnya untuk membuktikan pengaruh masing-masing (parsial) variabel bebas (X_i) terhadap variabel terikat (Y_i) dalam penelitian ini, maka masing-masing koefisien regresinya di uji dengan uji t, hasil uji t bermakna bilamana diperoleh harga $p < 0,05$. Untuk mengetahui pengaruh yang paling dominan dari hasil uji t dapat dilihat dari harga p yang terkecil, hal tersebut berarti pengaruhnya dominan.

HASIL

Pada bagian terdahulu telah dikemukakan secara teoritis bahwa variabel faktor komitmen pe-

gawai dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau. Namun demikian kesimpulan tersebut baru ditinjau secara teoritis, oleh karena itu perlu dukungan dan pembuktian secara empiris melalui penelitian yang dilakukan peneliti.

Berdasarkan hasil perhitungan melalui program komputer statistik SPSS maka, dapat dijelaskan analisis pembuktian hipotesis sebagai berikut pertama-tama yang harus dilakukan adalah dengan melihat sejauh mana pengaruh semua variabel bebas secara simultan (*overall*) dengan variabel terikat. Untuk keperluan tersebut dapat dilihat dari besarnya F_{hitung} , koefisien korelasi *multiple* (R) dan koefisien determinan (R^2). Hasil perhitungan menunjukkan bahwa besarnya F_{hitung} adalah sebesar 94,656 dengan probabilitas kesalahan sebesar 0,000E+00, sedangkan koefisien korelasi $R = 0,8950$. Hal tersebut menggambarkan adanya indikasi hubungan positif yang cukup kuat antara variabel bebas (komitmen pegawai dan budaya organisasi) secara simultan dengan kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau. Sedangkan besarnya koefisien determinasi (R^2) adalah 0,8011, yang menunjukkan bahwa variasi variabel bebas secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan dengan variasi variabel terikat yakni kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau sebesar 80,11% sedangkan sisanya sebesar 19,89% menggambarkan besarnya variabel terikat dipengaruhi oleh variabel bebas lainnya yang tidak diamati dalam penelitian ini.

Untuk membuktikan hipotesis penelitian pertama dimana koefisien regresinya di uji dengan

uji F, hasil uji F akan bermakna jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $p < 0,05$. Dari hasil perhitungan uji statistik menunjukkan bahwa F_{hitung} adalah 94,656 dan F_{tabel} adalah 3,195. Hal ini menunjukkan bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $p < 0,05$.

Dengan demikian maka hipotesis yang mengatakan bahwa faktor komitmen pegawai dan budaya organisasi secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau dapat dibuktikan.

Untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara variabel bebas secara parsial dengan variabel terikat dapat dilihat dari besarnya koefisien korelasi parsialnya (r). Sedangkan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas secara parsial dengan variabel terikat dapat dilihat besarnya koefisien determinasi parsial (r^2)

Selanjutnya untuk membuktikan hipotesis penelitian, maka langkah awal yang harus dilakukan dari hasil perhitungan analisis linier berganda adalah dengan melihat tanda koefisien regresinya untuk masing-masing variabel bebas yang diteliti. Hasil perhitungan koefisien regresi yang diperoleh pada Tabel 4.10 dengan model persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e_i$$

hasilnya adalah

$$Y = 35,6075 + (0,3654)X_1 + (0,1539) X_2 + e_i$$

Hasil analisis regresi linier berganda ini menunjukkan hubungan positif dari faktor kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau. Secara berurutan dapat dilihat pada Tabel 1.

Selanjutnya dari hasil perhitungan yang telah dilakukan menunjukkan bahwa variabel komitmen

Tabel 1. Rekapitulasi Hasil Perhitungan Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel bebas	Koefisien regresi	t-test (df=37)	Prob.	Parsial r^2	Koef. R
Komitmen Peg. (X_1)	0,3654	13,196	0,000	0,7874	0,870
Budaya Organisasi (X_2)	0,1539	7,515	0,000	0,5458	0,738
Konstanta	35,6075				
Signifikan dengan tingkat kepercayaan		$(\alpha) = 5 \%$			
Adjusted R Squared	= 0,7926	F_{hitung}	= 94,656		
R^2	= 0,801	Probabilitas	= 0,000E + 00		
Multiple R	= 0,895	F_{tabel}	= 3,195		
n	= 40	t_{tabel}	= 1,678		

Sumber: Data olahan

pegawai (X_1) mempunyai tanda positif dengan koefisien regresi sebesar 0,3654. Tanda positif tersebut mempunyai arti bahwa setiap peningkatan faktor-faktor komitmen pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau bila variabel bebas lainnya konstan. Secara teoritis memang benar bahwa setiap peningkatan faktor-faktor komitmen pegawai akan mendorong peningkatan kinerja.

Untuk mengetahui berapa besar sumbangan pengaruh variabel bebas *komitmen pegawai* (X_1) dengan variabel terikat kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau, dapat dilihat pada koefisien determinasi secara parsial (r^2). Koefisien determinasi parsial komitmen pegawai (X_1) adalah $r^2 = 0,7874$ atau 78,74%. Ini berarti bahwa sumbangan yang diberikan variabel bebas *komitmen pegawai* (X_1) dengan variabel terikat yakni kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau adalah sebesar 78,74% selama variabel bebas lainnya konstan.

Selanjutnya untuk melihat tingkat signifikansi dari koefisien regresi variabel Komitmen Pegawai maka koefisien regresinya dilakukan dengan uji t, hasil perhitungan uji t bermakna jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $p < 0,05$. Hasil uji t menunjukkan bahwa t_{hitung} variabel komitmen pegawai (X_1) adalah = 13,196 dengan probabilitas kesalahan adalah 0,00000 sedangkan t_{tabel} pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ adalah 1,678 dengan demikian maka secara statistik t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} atau $p < 0,05$. Apabila $p < 0,05$ maka secara parsial dapat dikatakan bahwa variasi variabel bebas komitmen pegawai mampu menjelaskan variasi variabel terikat yakni kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa:

- a. H_0 dari faktor Komitmen Pegawai (X_1) yang menyatakan bahwa faktor komitmen pegawai secara parsial mempunyai pengaruh yang **tidak signifikan** terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau ditolak.
- b. H_a dari faktor Komitmen Pegawai (X_1) yang menyatakan bahwa faktor komitmen pegawai mempunyai pengaruh yang **signifikan** terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau diterima.

Dari hasil perhitungan statistik menunjukkan bahwa variabel komitmen pegawai (X_1) mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja pejabat pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau. Dengan demikian apabila di lingkungan kantor Setda Riau khususnya dan pmda umumnya hendaknya mampu memberikan komitmen pegawai yang tepat, baik yang bersifat fisik maupun non fisik akan mampu membawa pengaruh yang sangat positif dengan peningkatan kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau. merupakan suatu bentuk sikap dan etod kerja bagi diri pegawai yang menyebabkan mampu dan mau melakukan dalam penyelesaian pekerjaan maupun pencapaian tujuan yang diinginkan. Apabila *komitmen* yang dimiliki baik maka aktivitas yang dilakukan juga tinggi, sebaliknya jika komitmen yang dimiliki sedikit maka semua aktivitas yang dihadapi juga rendah.

Sehubungan dengan hal tersebut maka dalam usaha meningkatkan kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau, hendaknya pihak Pemerintah Daerah Propinsi Riau perlu memperhatikan hal-hal yang mampu membangkitkan nilai-nilai dan norma-norma daripada komitmen pegawai dan budaya kerja baik individu maupun secara berkelompok. Budaya Organisasi dan nilai-nilai Komitmen Pegawai dapat dikelompokkan atas; motif yang bersifat ekonomis, motif untuk memperoleh kesempatan untuk maju, motif dengan pengakuan akan eksistensi diri, serta motif pengembangan diri, dan sebagainya.

Kebutuhan dan keinginan manusia beraneka ragam sifatnya, oleh karena itu seorang pimpinan harus dapat menyelaraskan antara kebutuhan individu dan kebutuhan organisasi. Dengan demikian maka komitmen pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau dapat diarahkan pada pencapaian tujuan bersama. Di samping itu untuk mencapai tujuan tersebut, seorang pimpinan harus mampu memberikan daya motivasi dari nilai-nilai komitmen pegawai seperti sistim, mekanisme, sisdur, norma dari budaya organisasi yang ada kepada pegawainya yang dapat memenuhi harapan dan keinginan para pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau.

Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa variabel bebas budaya organisasi (X_2) diperoleh

tanda positif dengan koefisien regresi sebesar 0,1539. Dengan tanda positif tersebut mempunyai arti bahwa setiap peningkatan faktor budaya organisasi akan mempunyai pengaruh peningkatan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau jika variabel bebas lainnya konstan. Ini dapat dilihat dari koefisien korelasi parsial $r = 0,738$, secara diskriptif variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh berbanding lurus terhadap variabel kinerja Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau.

Untuk mengukur berapa besar sumbangan yang diberikan variabel bebas Insentif dengan variabel terikat dapat dicerminkan pada koefisien determinasi secara parsial (r^2). Koefisien determinasi parsial Budaya Organisasi adalah sebesar $r^2 = 0,5458$ atau (54,58%). Ini berarti bahwa sumbangan pengaruh variabel bebas faktor budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau adalah sebesar 54,58% selama variabel bebas lainnya konstan.

Untuk mengetahui tingkat signifikansi koefisien determinasi variabel Budaya Organisasi dapat dilakukan dengan uji t, uji t bermakna jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $p < 0,05$. Hasil perhitungan statistik dengan uji t menunjukkan bahwa tingkat signifikansi koefisien regresi diperoleh t_{hitung} sebesar 7,515 dengan probabilitas kesalahan (p) sebesar 0,00000 sedangkan t_{tabel} adalah 1,678, dengan demikian maka t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} atau $p < 0,05$. Sehingga secara parsial (*individual test*) dapat dikatakan bahwa variasi variabel bebas budaya organisasi dapat menjelaskan variabel terikatnya yakni kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa:

- H_0 dari faktor Budaya Organisasi (X_2) yang menyatakan bahwa faktor budaya organisasi mempunyai pengaruh yang **tidak signifikan** terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau ditolak.
- H_a dari faktor Budaya Organisasi (X_2) yang menyatakan bahwa faktor budaya organisasi mempunyai pengaruh yang **signifikan** terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau diterima.

Hasil perhitungan statistik menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi mempunyai pengaruh

yang signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau. Dengan demikian maka apabila pihak kantor Setda Provinsi Riau lebih meningkatkan dan memperhatikan sistem, aturan dan norma-norma kepada pegawainya berdasarkan pada baik tingkat jabatan, kemampuan dan ketrampilan maupun beban pekerjaan yang akan mencapai standar pekerjaan yang ditetapkan oleh pemerintah daerah propinsi, maka kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau lebih meningkat. Pendidikan dan latihan merupakan sarana yang mampu meningkatkan prestasi, semangat kerja dan kualitas pelayanan para pegawai dalam melayani publik terutama bagi pegawai khususnya para pegawai yang berpengalaman dan berbakat dalam bidang tertentu, namun pihak pemerintah daerah propinsi umumnya, dan Setda Provinsi Riau khususnya sepenuhnya melaksanakan dengan baik.

Dari kedua variabel yang telah dianalisis secara parsial (*individual test*) dapat disimpulkan bahwa untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara variabel bebas secara parsial terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau dapat diketahui dari besarnya koefisien korelasi secara parsial (r), koefisien korelasi parsial dari masing-masing variabel adalah :

- rX_1 (Komitmen Pegawai) = 0,738
- rX_2 (Budaya Organisasi) = 0,870

Selanjutnya untuk mengetahui berapa besar pengaruh variabel bebas secara parsial (*individual test*) terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau dapat diketahui dari koefisien determinasi secara parsial (r^2), koefisien determinasi parsial dari masing-masing variabel adalah :

- r^2X_1 (Komitmen Pegawai) = 0,7874 (78,74%)
- r^2X_2 (Budaya Organisasi) = 0,5458 (54,58%)

Dari angka-angka tersebut di atas menunjukkan bahwa koefisien determinasi parsial yang tertinggi adalah variabel Komitmen Pegawai dimana $r^2X_1 = 78,74\%$, sedangkan pada urutan kedua dan selanjutnya adalah, Budaya Organisasi (54,58%). Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen pegawai merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau. Untuk menguji kebenaran atau signifikansi dari hipotesis kedua di atas dapat dilakukan uji t dengan membandingkan t_{hitung}

dengan t_{tabel} dengan taraf nyata $\alpha = 0,05$ diperoleh t_{tabel} sebesar 1,678. Dengan demikian maka hasil perbandingan t_{hitung} dengan t_{tabel} adalah sebagai berikut:

1. $t_{hitung} X_1 = 7,515 > 1,678$
2. $t_{hitung} X_2 = 13,196 > 1,678$

Berdasarkan hasil perbandingan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa:

- a. H_0 dari X_1 , dan X_2 , yang menyatakan bahwa komitmen pegawai dan budaya organisasi secara parsial mempunyai pengaruh yang **tidak signifikan** terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau ditolak.
- b. H_a dari X_1 , dan X_2 , yang menyatakan bahwa komitmen pegawai dan budaya organisasi secara parsial mempunyai pengaruh yang **signifikan** terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau diterima.

Berdasarkan hasil tersebut di atas, maka pembuktian hipotesis kedua dan ketiga yang menyatakan bahwa faktor komitmen pegawai dan budaya organisasi secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau dapat diterima atau terbukti kebenarannya.

PEMBAHASAN

Hubungan dan pengaruh positif yang cukup kuat antara variabel bebas (komitmen pegawai dan budaya organisasi) secara simultan dengan kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau ditunjukkan dari besarnya koefisien determinasi (R^2) adalah 0,8011, yang menunjukkan bahwa variasi variabel bebas secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan dengan variasi variabel terikat yakni kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau sebesar 80,11% sedangkan sisanya sebesar 19,89% menggambarkan besarnya variabel terikat dipengaruhi oleh variabel bebas lainnya yang tidak diamati dalam penelitian ini.

Kondisi ini menggambarkan bahwa semakin tingginya komitmen pegawai dan budaya organisasi pegawai Setda Provinsi Riau akan semakin meningkatkan kinerja termasuk dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Budaya organisasi yang efektif tersebut mencakup upah dan imbalan yang

baik, komunikasi terbuka, penekanan pada mutu, keterlibatan karyawan dalam pembuatan keputusan, pembagian laba bagi karyawan, keadilan atau kesamaan status bagi karyawan, keamanan kerja, pelatihan, kebebasan berpendapat, penekanan pada inovasi, hubungan karyawan dan manajemen yang baik, dan struktur administrasi yang sederhana.

Hal itu juga sejalan dengan pendapat Reilly, et. al (1999: 173), bahwa komitmen adalah berkaitan erat antara kondisi kejiwaan seseorang dengan organisasinya yang meliputi rasa keterlibatan dalam pekerjaan, loyalitas dan kepercayaan akan nilai-nilai dari organisasi. Di samping itu, komitmen pegawai pada organisasi adalah sebagai suatu sikap yang diambil pegawai, bagaimanapun juga akan menentukan perilakunya sebagai perwujudan dari sikap individu. Konsekuensi perilaku yang muncul sebagai perwujudan tingginya tingkat komitmen pegawai pada organisasi antara lain rendahnya tingkat pergantian pegawai, rendahnya tingkat kemangkiran, tinggi etos dan motivasi kerja, menyukai pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dan berusaha mencapai prestasi kerja yang tinggi. Di lain pihak, komitmen pegawai merupakan suatu kondisi dimana anggota organisasi membeirkan kemampuan dan kesetiannya pada organisasi dalam mencapai tujuannya sebagai imbalan atas kepuasan yang diperolehnya (Hodge, et.al, 2003: 22). Tercapainya tujuan suatu organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi tersebut. Oleh karena itu, untuk membangun komitmen diperlukan pemicu yang ampuh sebagaimana dari hasil penelitian terdahulu oleh Odom, et al (2001: 167) menyatakan bahwa adanya hubungan positif antara budaya organisasi dan komitmen pegawai. Dalam pandangan tersebut bahwa budaya dianggap sebagai pemicu tumbuhnya komitmen karyawan karena budaya yang dibangun sejalan dengan nilai-nilai yang dianut pegawai. Pegawai yang menerima nilai inti budaya organisasi akan menunjukkan sikap komitmennya terhadap organisasi. Pegawai dengan mudah menyerap dan memahami nilai-nilai dan norma-norma yang dianut organisasi dan mengaplikasikan nilai-nilai dan norma tersebut dalam lingkungan kerja sebagai pedoman dalam berperilaku. Selanjutnya pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif yang cende-

rung berprestasi lebih baik dan akan tetap bertahan di dalam organisasi sebagai wujud kebanggaan pada organisasi, karena organisasi mampu memenuhi harapan-harapannya.

Dalam menilai kinerja suatu karyawan tersebut, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusianya, sebab walaupun perencanaan telah disusun rapi dan baik, apabila karyawan atau personel yang tercermin melaksanakan pekerjaannya dalam struktur organisasi tertentu tidak bersemangat atau bergairah dalam arti kurangnya motivasi yang diberikan, maka perencanaan itu akan sia-sia, oleh karena itu beberapa perusahaan menganggap masalah pembinaan atau pengembangan karyawan itu sangat penting, sehingga mereka mendirikan pusat-pusat pelatihan atau pengembangan.

Di samping itu, untuk usaha membangun komitmen digambarkan sebagai usaha untuk menjalin hubungan jangka panjang. Individu-individu yang memiliki komitmen terhadap organisasi kemungkinan untuk tetap bertahan di organisasi lebih tinggi ketimbang individu-individu yang tidak komit. Mereka cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi dengan diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku. Dengan demikian komitmen pegawai akan muncul apabila adanya pemahaman nilai budaya kerja, mengkomunikasikan standar kinerja dan menghubungkannya dengan *reward*, mengambil tindakan evaluasi yang efektif dan memberikan dukungan kepada pengawas dan pimpinannya.

Hasil penelitian yang dilakukan Robinson, et al (1999: 17) yang menyatakan bahwa salah satu prediktor komitmen adalah persepsi mengenai budaya organisasi yang dihubungkan dengan kinerja pegawainya, dimana dari komitmen ini akan mengarahkan pada tiga ukuran *outcomes* organisasi yaitu kepuasan kerja, motivasi dan prestasi kerja. Prestasi individu akan tercapai dengan baik apabila didukung dengan seperangkat norma-norma yang kondusif yang mengature perilaku individu mengenai apa yang boleh dilakukan dan apa yang tidak, bagaimana berinteraksi dengan yang lain, dengan demikian budaya menjadi pengaruh perilaku pegawai bagaimana bertindak di dalam lingkungannya.

Budaya yang tertanam kuat di dalam organisasi, dimana nilai-nilai budaya diterima dengan baik dan pegawai melaksanakannya sesuai dengan nor-

ma-norma yang ditetapkan akan mengungkapkan sejauh mana pegawai dapat berprestasi. Keterkaitan bagaimana persepsi pegawai mengenai budaya organisasi dengan kinerja akan semakin jelas tampak pada kualitas kerja pegawai, apakah meningkat atau menurun. Menurut Goodman, et al (2001: 163) menggambarkan bagaimana budaya yang kuat mampu membantu pegawai mengerjakan pekerjaannya lebih baik, karena budaya organisasi memberikan cara pandang atau persepsi bagi pegawai dalam memahami perilaku yang diharapkan. Rasa komitmen dan kinerja pegawai yang tinggi terhadap organisasi akan menimbulkan dampak positif terhadap prestasi kerja pegawai pada organisasinya.

Selanjutnya menurut Schein (2001: 138) menyatakan bahwa arti penting budaya organisasi menjadi sangat besar bagi kelangsungan hidup organisasi terutama bila dihubungkan dengan upaya organisasi untuk mengatasi berbagai masalah dalam adaptasi atas berbagai perkembangan dan perubahan eksternal dan integrasi terhadap kekuatan internal. Budaya dapat memiliki pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi. Budaya yang kuat juga sering membantu prestasi kerja usaha karena mereka menciptakan tingkat motivasi yang tidak biasa. Terkadang perasaan tersebut membuat pegawai saling berbagi nilai dan perilaku mereka serta membuat mereka merasa nyaman atau cocok dengan lingkungan kerja di organisasi tersebut, merasa komit atau loyal serta membuat orang bekerja lebih keras, dan menganggap bekerja sebagai sesuatu yang menarik.

Komitmen yang tinggi menurut Somers dan Mark John (2005: 147) ditunjukkan antara lain rendahnya tingkat pergantian pegawai, rendahnya tingkat kemangkiran, tingginya motivasi kerja, puas terhadap apa yang telah dikerjakan dan berusaha untuk mencapai kinerja yang tinggi. Dari pendapat-pendapat tersebut menunjukkan bahwa seharusnya komitmen kerja pegawai di lingkungan Setda Provinsi Riau ditunjukkan dengan adanya motivasi kerja yang tinggi yang timbul dari dalam diri pegawai, bukan karena rangsangan dari luar. Sehingga keadaan ini harus diperhatikan secara serius oleh pihak pemerintah daerah, agar komitmen kerja yang telah ada pada pegawai bukanlah komitmen yang karena terpaksa, tetapi benar-benar timbul dari dalam diri

pegawai itu sendiri. Komitmen seperti inilah yang akan membawa loyalitas yang tinggi pegawai terhadap organisasi satuan kerjanya.

Guna meningkatkan budaya organisasi pada para pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Riau yaitu pada peningkatan keramahan. Peningkatannya dapat dilakukan dengan membudayakan budaya ramah pada berbagai pihak (masyarakat atau unit kerja lain). Kesan kurang ramah bagi pegawai negeri sipil pada umumnya dan pegawai pada di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Riau menunjukkan bahwa keramahan perlu ditingkatkan. Hal ini dapat dilakukan dengan mendatangkan konsultan di bidang pelayanan prima dari pihak swasta yang sudah teruji kredibilitas dan pengalamannya. Sehingga kesan negatif, angkuh dan kurang bersahabat dari para pegawai dapat dihilangkan menjadi kesan positif, ramah dan bersahabat dari para pegawai. Selain itu, dampak strategis atas komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan adalah menumbuhkan rasa bangga menjadi bagian organisasi. Pimpinan harus mampu membangun pribadi karyawan mengenai kebanggaan menjadi bagian organisasi dengan cara meyakinkan bahwa PNS adalah abdi negara dan masyarakat, serta mensyukuri telah menjadi PNS, sementara banyak orang lain yang berkeinginan masuk. Oleh karena itu, bagi pemerintah daerah provinsi Riau, SDM merupakan aset utama yang menjadi tumpuan harapan bagi kelangsungan hidup, kemajuan dan perkembangan organisasi pemerintahan dimasa yang akan datang. Untuk itulah pengembangan SDM selalu diupayakan seiring dengan kemajuan dan perkembangan organisasi, persaingan pasar serta komitmen untuk memberikan yang terbaik kepada *civil society*-nya.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa berdasarkan analisis perhitungan uji statistik yang telah dibahas penulis menunjukkan bahwa faktor komitmen pegawai dan budaya organisasi secara simultan (*overall test*) mempunyai pengaruh yang sangat bermakna terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau.

Begitu pula *komitmen pegawai dan budaya organisasi*, mempunyai pengaruh bermakna

secara parsial dan signifikan pada kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau dapat dinyatakan diterima kebenarannya.

Namun demikian, meskipun kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau secara rata-rata dalam kategori tinggi akan tetapi manajemen dan segenap para pimpinan kantor harus memperhatikan kebijakan yang diarahkan pada para pegawai yang benar-benar loyal dalam penyelesaian dan pencapaian standar kualitas pekerjaan yang diinginkan pemda dengan cara menggali informasi kepada masing-masing pegawai dari berbagai pihak maupun instansi yang terkait tentang faktor penyebab rendahnya kinerja mereka.

Faktor *budaya organisasi* mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau. Oleh karena itu sebaiknya pihak kantor dan pimpinan eksekutif maupun staff untuk dapat memberikan perhatian yang lebih besar terhadap tuntutan tingkat kesejahteraan pegawai seperti perlunya dipersiapkan sarana dan prasarana pekerjaan untuk melakukan pekerjaan sehari-hari di lapangan dalam rangka pencapaian kualitas standar pekerjaan yang telah ditetapkan, selain itu pengembangan karir sumberdaya manusia, pengakuan diri dan mekanisme aturan dan prosedur terhadap program tunjangan yang diberikan pemerintah ke para pegawainya.

Kegiatan program pemberian insentif dalam rangka memberikan komitmen terhadap pekerjaan, maka akan efektif dan efisien apabila konsep, mekanisme, aturan dan prosedur serta materi program kerja bisa dipahami dan menarik para pegawai dalam pelaksanaan pekerjaannya. Oleh karena itu sebaiknya para pegawai dibekali dengan peningkatan kemampuan dan ketrampilan sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing, Untuk itu perlu dilakukan kegiatan *training for trainers* bagi para pegawai yang benar-benar komitmen dan konsisten dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari.

Penelitian ini menguji pengaruh dua variabel bebas yang terdiri dari faktor *komitmen pegawai* dan *budaya organisasi* terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Riau. Sehubungan dengan hal tersebut masih banyak variabel lain yang dapat diteliti oleh peneliti lain untuk keperluan pengembangan ilmu pengetahuan dibidang

manajemen sumber daya manusia diantaranya adalah motivasi yang dapat membantu pimpinan organisasi untuk meningkatkan komitmen pegawai pada organisasi.

DAFTAR RUJUKAN

- Allen, Natalie J and Meyer, John P, 1990, "*The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To Organization,*" **Journal of Occupational Psychology**, Vol. 63, hal: 1-18.
- As'ad, 2003, *Psikologi Industri*, Yogyakarta, Liberty.
- Bashaw, R. Edward and Grant, Stephen, 2000, *Exploring The Distinctive Nature of Work Commitment, Their Relationship with Personal Characteristic, Job Performance and propensity to Leave*, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. XIV.
- Benkhoff, Birgit, 1997, "*Ignoring Commitment is Costly: New Approaches Establish The Missing Link Between Commitment and Performance,*" **Journal of Human Resources**, Vol 50. No. 6
- Bourantas, Dimitris and Papalexanderis, Nancy, 1993, "*Differences In Leadership Behavior And Influence Between Public And Private Organization In Greece,*" **The International Journal of Human Resources Management**, vol. 4, No.4
- Chen, Li Yueh, 2004, "*Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, Adan Job Performance At Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan,*" **Journal of American Academy of Business**, Sep 2004, 5, 1/2, 432-438.
- Dwi Cahyono dan Imam Ghazali, 2002, "Pengaruh Jabatan, Budaya Organisasional, dan Konflik Peran Terhadap Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi: Studi Empiris di Kantor Akuntan Publik", **Jurnal Riset Akuntansi Indonesia** Vol. 5, No. 3, September 2002, h. 341- 364
- Goodman, E., A, Zammuto R.F, and Gifford B.D, 2001, *The Competing Values: Understanding The Impact of Organizational Culture on The Quality of Work Life*, Organization Development Journal, Vol. 19. No 3.
- Hodge, B.J., Anthony W.P., dan Gales L.M., 2003. *Organization Theory, A Strategic Approach*, Prentice Hall International, Inc, New York.
- Knoop, Robert, 2005, *Relationships Among Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment for Nurse*, The Journal of Psychology, 126 (6), p. 643-649.
- McKinnon, Jill L et al, 2003, "*Organizational Culture: Associatin with commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain, and Information sharing in Taiwan,*" **International Journal Of Business Studies** Vol. 11 No. 1 June 2003, h 25 -44.
- Moon, M. Jae, 2000, "*Organizational Commitment Revisited In New Public Management (Motivation, Organizational, Culture, Sector, and Manajerial Level,*" **Public Performance & Management Review**, Vol. 24, No. 2, Desember 2000, p. 177-194.
- Nurjanah, 2008, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian)*, **Tesis**, Program Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Diponegoro Semarang.

- Odom, Rendall, Rendy Boxx dan Mark G. Dunn, 1999, *Organizational Culture Commitment, Satisfaction and Cohesion*, Public Productivity and Management Preview, Vol. XIV. No. 2. p. 157-169.
- Rao, 2006. *Penilaian Kinerja, Teori dan Praktek*, (Terjemahan ; Ny. L. Mulyana), Cetakan Kedua, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta
- Reilly, Charles dan Chatman, J., 1999, *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior*, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 71.
- Robinson, David, Ninosimourd dan Frank Porporino, 1999, *Research on Staff Commitment: A Discussion Paper*, Corectional Service of Canada, <http://www.Canada.Qc.Ca>.
- Schein, Edgar H. 2001, *Organizational Culture and Leadership*, California: Jossey-Bass Inc. Publisher and Jossey-Bass Limited.
- Sitty Yuwalliatin, 2006, "Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif Dosen Unissula Semarang". **EKOBIS** Vol. 7 No. 2, Juni, h. 241-256.
- Somers dan Mark John, 2005, *Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Indirect Effect*, *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 16, January.
- Suhana, 2007, "Relationship Analysis of Leadership Style, HRM Practices, Organizational Culture, Commitment and Performance (Study in People Crediting Bank (BPR) in Central Java)," **Usahawan No. 10, TH XXXVI**, Oktober, h. 47- 53
- Sulaiman, Abubakar M.T, 2002 "Is It Really A Mediating Construct? The Mediating Role Of Organizational Commitment In Work Climate-Performance Relationship," **Journal of Management Development**, Vol.21 , No. 3, March, p. 170-183