

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN  
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA WORKSHOP SMK KATOLIK SANTO MIKAEL  
SURAKARTA

Oleh:  
Etty Indriyani  
STIE AUB SURAKARTA

Wisnu Haryanto Petrus Christologus  
STIE AUB SURAKARTA

Abstract

This aims of this study is to determine the influence of Organizational Culture and Job Satisfaction on Employee Performance with Organizational Commitment As an intervening variable in vocational Workshop Catholic Saint Michael Surakarta. From the research on this study population, which are the entire staffs of the St. Michael's Catholic Vocational Workshop Surakarta as many as 33 peoples. In can be concluded that the organizational culture, job satisfaction has a positive significant effect on performance, while organizational commitment is influenced by job satisfaction and organizational commitment have a positive and significant impact on performance as explained by the total value of R square of 98%, the variable in the Employee Performance Workshop SMK Catholic Mikael Surakarta saint, explained variations bell Organizational Culture and Job Satisfaction with the commitment as an intervening variable by 98% while the remaining 2% is explained by other variables outside the model. Also concluded that the total impact of Organizational Culture on the performance effect of 0.271 is smaller than the total effect of job satisfaction on performance of 0.702. So as to improve performance more effectively through an increase job satisfaction

Key words : Organizational culture, Job satisfaction, Employee performance, Organizational commitment

RINGKASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada Workshop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta. Dari penelitian terhadap Populasi penelitian ini, yaitu seluruh staf di lingkungan Work-

shop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta sebanyak 33 orang. Di dapat kesimpulan bahwa budaya organisasi, kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja sedangkan komitmen organisasi hanya dipengaruhi oleh kepuasan kerja serta komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dijelaskan dengan Nilai R square Total sebe-

sar 98%, berarti variabel Kinerja Karyawan di Workshop SMK Katolik santo Mikael Surakarta, dijelaskan variabel Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan Komitmen sebagai variabel intervening sebesar 98% sedangkan sisanya sebesar 2% dijelaskan variabel lain diluar model. Disimpulkan pula bahwa dari Total pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja sebesar 0,271 lebih kecil pengaruhnya dari pada total pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 0,702. Sehingga untuk meningkatkan kinerja lebih efektif melalui peningkatan kepuasan kerja.

Kata kunci : budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan, komitmen organisasi

## PENDAHULUAN

Memasuki abad 21 ini banyak perubahan terjadi begitu cepat, dalam dunia usaha tantangan bisnis semakin besar. Perhatian terhadap kualitas standart internasional yang tercermin dalam predikat ISO, kompetisi global, perubahan-perubahan kondisi ekonomi serta perkembangan teknologi menyebabkan banyak perusahaan melakukan langkah restrukturisasi.

Salah satu unsur penting dalam perubahan tersebut ialah peran manusia, keadaan ini mendorong pihak manajemen perusahaan terus mengupayakan penyempurnaan berbagai sistem dalam pengelolaan sumber daya manusia yang secara luas mengarah pada tujuan organisasi, bagaimana organisasi dapat going concern dan kompetitif.

Menurut Handoko (1993), pengelolaan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi, sehingga membentuk satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan perlu mengevaluasi hal yang berkaitan dengan masalah-masalah yang dapat memberikan motivasi, gairah, keinginan bekerja lebih baik, yang pada akhirnya dapat memberikan kontribusi positif pada perusahaan.

Kinerja menurut Mangkunegara (2001: 67) adalah "Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Kinerja dalam hal ini menunjukkan hasil kerja yang dicapai seseorang setelah melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan oleh organisasi. Sedangkan ukuran baik tidaknya hasil kerja dapat dilihat dari mutu atau kualitas yang dicapai karyawan sesuai dengan tuntutan organisasi. Kinerja dapat dicapai dengan baik apabila karyawan mampu bekerja sesuai dengan standart penilaian yang ditetapkan organisasi. Menurut Mohamad Mahsum (2006:25) kinerja (performance) adalah "Gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi".

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang karyawan terhadap pelaksanaan tugas pekerjaan yang dinilai berdasarkan pada kriteria atau standar penilaian tertentu. Istilah kinerja se-

ring digunakan untuk menyebut tingkat keberhasilan individu atau kelompok. Sedangkan kinerja bisa diketahui jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan.

Miller (1987), menyatakan bahwa budaya perusahaan adalah nilai-nilai dan semangat yang mendasari cara mengelola dan mengorganisasikan perusahaan. Juga ditegaskan bahwa budaya perusahaan yang kuat akan mempunyai sifat kompetitif. Sejumlah studi menunjukkan bahwa kebudayaan yang kuat akan menuntun perilaku dan memberi makna pada kegiatan organisasi. Hal ini merupakan dukungan yang sangat berarti dalam mencapai kesuksesan organisasi.

Dari hasil penelitian Schein (1989) memperlihatkan bahwa para pekerja akan merasa lebih puas dan memegang teguh komitmennya jika nilai-nilai mereka sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. Budaya organisasi yang kondusif sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan yang paling produktif. Budaya organisasi yang merupakan sekumpulan nilai, dengan sengaja diambil dan dikembangkan oleh pemilik (founders) untuk dijadikan pegangan dalam bersikap dan bertindak bagi seluruh karyawan.

Apabila budaya organisasi bermanfaat bagi individu (misalnya, memperhatikan individu dan berorientasi pada prestasi, keadilan dan sportifitas), maka dapat diharapkan adanya peningkatan kepuasan kerja yang lebih baik daripada sebelumnya. Sebaliknya bilamana budaya organisasi yang ada bertentangan dengan tujuan, kebutuhan dan motivasi pri-

badi, kemungkinan yang timbul adalah kepuasan kerja berkurang. Dengan kata lain suatu organisasi ditentukan oleh interaksi antara kebutuhan individu dengan budaya organisasi yang ada dalam organisasi tersebut.

Suatu organisasi akan semakin maju dan berhasil selain ditentukan oleh budaya, yang didukung oleh komitmen yang tinggi dari para karyawannya juga sangat ditentukan oleh kenyamanan dan kepuasan dalam melaksanakan pekerjaan. Kinerja yang baik dari seorang karyawan tidak akan muncul dengan mudah, kinerja yang baik akan muncul secara intern dalam pribadi manusia sebagai individu, dan secara ekstern dapat dimunculkan melalui stimulus kepada aspek-aspek yang menyebabkan seorang individu tidak mampu atau produktifitasnya rendah. Kinerja karyawan akan muncul apabila karyawan merasakan kenyamanan dan kepuasan dalam bekerja.

Kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2005:271) adalah "Suatu efektifitas atau respon emosional terhadap aspek pekerjaan". Dalam rangka memahami kepuasan kerja karyawan, maka seorang pemimpin harus memahami karakteristik masing-masing bawahan. Dengan memahami karakteristik individu maka akan dapat ditentukan pekerjaan yang sesuai dengan karakteristik masing-masing individu. Apabila hal tersebut terwujud maka kepuasan kerja akan dapat tercapai, sehingga kinerjanya menjadi lebih baik. Dengan kepuasan kerja yang tinggi pada setiap diri karyawan akan mendorong para karyawan untuk memberikan komitmen mereka pada organisasi, dengan komitmen yang

ada secara tidak langsung akan memberikan dorongan pada kinerja.

Komitmen organisasi menurut Modway et al., dalam Yenny Fajariyanti (2003:69) bahwa komitmen organisasi merupakan itikad yang kuat seseorang untuk terlibat dalam suatu organisasi, yang terdiri dari:

1. Keyakinan yang sungguh-sungguh akan tujuan dan nilai-nilai organisasi;
2. Kemampuan untuk berusaha atau berbuat sesuai demi kepentingan organisasi;
3. Keinginan yang kuat untuk terus menjadi anggota organisasi.

Untuk mencapai efektifitas dalam melaksanakan tugas, karyawan perlu memiliki komitmen yang tinggi terhadap tugas dan organisasi. Komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan meningkatkan tanggung jawab dan kesungguhan karyawan dalam melaksanakan tugas. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan bekerja sepenuh hati dan akan berjuang demi kemajuan organisasi, karena mereka sadar telah menjadi bagian dari organisasi.

Dalam penelitian ini ditetapkan tiga variabel independen yaitu : Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen organisasi sebagai variabel yang digunakan untuk mengukur Kinerja karyawan. Hubungan kasualitas akan digunakan analisis jalur atau intervening. Pada penelitian ini, variabel komitmen organisasi ditempatkan sebagai variabel intervening untuk variabel budaya dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Analisis jalur merupakan suatu teknik analisis statistika yang

dikembangkan dari analisis regresi berganda. Teknik ini dikenal juga sebagai analisis lintas atau analisis lintasan. Secara matematis, analisis ini tidak lain adalah analisis regresi berganda terhadap data yang dibakukan. Dengan demikian, perangkat lunak statistika yang mampu melakukan analisis regresi berganda dapat pula dipakai untuk analisis jalur. Subjek utama analisis ini adalah variabel-variabel yang saling berkorelasi. Analisis ini mendasarkan diri pada model hubungan antar variabel yang ditentukan sebelumnya oleh peneliti.

## TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Kinerja Karyawan

Menurut Moh. As'ad (1999:48) kinerja merupakan "Hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan". Menurut Mangkunegara (2001:67) kinerja adalah "Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Kinerja dalam hal ini menunjukkan hasil kerja yang dicapai seseorang setelah melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan oleh organisasi. Sedangkan ukuran baik tidaknya hasil kerja dapat dilihat dari mutu atau kualitas yang dicapai karyawan sesuai dengan tuntutan organisasi. Kinerja dapat dicapai dengan baik apabila karyawan mampu bekerja sesuai dengan standar penilaian yang ditetapkan organisasi. Menurut Mohamad Mahsum (2006:25) kinerja (performance) adalah "Gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/

program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi”.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang karyawan terhadap pelaksanaan tugas pekerjaan yang dinilai berdasarkan pada kriteria atau standar penilaian tertentu. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut tingkat keberhasilan individu atau kelompok. Sedangkan kinerja bisa diketahui jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan.

## 2. Komitmen Organisasi

Menurut Aranya dan Ferris dalam Trisnaningsih (2002: 469) komitmen organisasional didefinisikan “sebagai perpaduan antara sikap dan perilaku. Komitmen organisasi menyangkut tiga sikap yaitu, rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi, dan rasa kesetiaan kepada organisasi”. Sedangkan menurut Rahmawati dan Wigado (2001:2) “Komitmen organisasi merupakan orientasi individu terhadap organisasi dalam loyalitas, identifikasi, dan keterlibatan”. Menurut Mowday et al., dalam Yenny Fajariyanti (2003: 69) menyatakan bahwa, “Komitmen organisasional merupakan itikad yang kuat seseorang untuk terlibat dalam suatu organisasi”.

Berdasarkan uraian di atas diketahui bahwa komitmen organisasi menunjukkan tingkat keyaki-

nan dan loyalitas individu terhadap organisasinya atau intensitas seseorang untuk mengidentifikasi dirinya, serta tingkat keterlibatannya dalam organisasi.

Sedangkan menurut Modway et al., dalam Yenny Fajariyanti (2003:69) bahwa komitmen organisasi merupakan itikad yang kuat seseorang untuk terlibat dalam suatu organisasi, yang terdiri dari:

- a. Keyakinan yang sungguh-sungguh akan tujuan dan nilai-nilai organisasi;
- b. Kemampuan untuk berusaha atau berbuat sesuai demi kepentingan organisasi;
- c. Keinginan yang kuat untuk terus menjadi anggota organisasi.

## 3. Budaya Organisasi

Menurut Miller (1987) bahwa budaya perusahaan adalah nilai-nilai dan semangat yang mendasari cara mengelola dan mengorganisasikan perusahaan. Nilai – nilai itu merupakan keyakinan yang dipegang teguh dan terkadang tidak terungkapkan.

Nilai dan semangat tersebut akan mendasari sifat perusahaan dalam usaha menjawab tantangan organisasi. Budaya perusahaan yang kuat akan mempunyai sifat kompetitif. Sejumlah studi menunjukkan bahwa kebudayaan yang kuat akan sangat membantu kesuksesan organisasi dengan menuntun perilaku dan memberi makna pada kegiatannya.

Menurut Robbins (1993), budaya organisasi cukup didefinisikan sebagai sebuah persepsi umum yang dipegang teguh oleh para anggota organisasi dan menjadi

sebuah sistem yang memiliki kebersamaan pengertian. Sedangkan menurut Muchlas (1999), organisasi-organisasi dapat memiliki kepribadian juga seperti manusia pada umumnya. Ada yang kaku atau fleksibel, tidak bersahabat atau suka membantu, ada yang inovatif atau konservatif. Telah diketahui dalam banyak literatur bahwa perusahaan-perusahaan yang baik memiliki budaya organisasi yang umum dan jelas. Hal tersebut banyak memainkan peranan yang penting dari beberapa faktor lainnya, seperti teknologi, kemampuan-kemampuan ekonomi, kesempatan bisnis, struktur organisasi dan lain sebagainya.

#### 4. Kepuasan Kerja

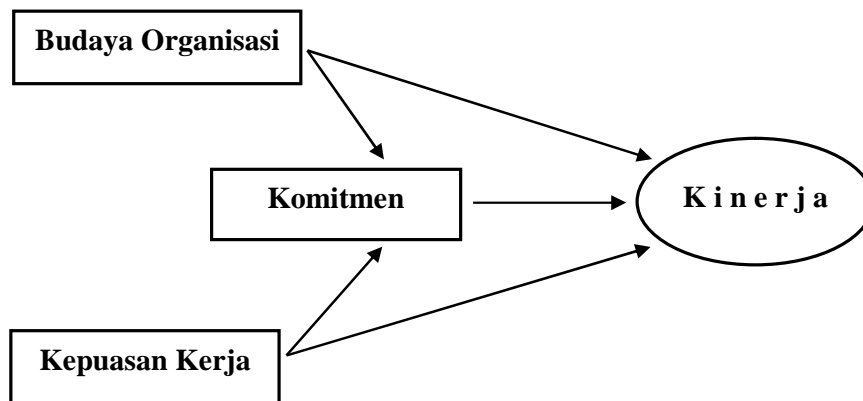
Kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan respon seseorang terhadap bermacam-macam lingkungan kerja yang dihadapinya. Respon seseorang meliputi respon terhadap komunikasi organisasi, supervisor, kompensasi, promosi, teman sekerja, kebijaksanaan organisasi dan hubungan interpersonal dalam organisasi. Gomes (2003:178) menyebutkan kepuasan atau ketidak-puasan seseorang dengan pekerjaannya merupakan keadaan yang sifatnya subjektif, yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima oleh

karyawan dari pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak baginya.

Gibsons (1996:182) menyatakan kepuasan kerja merupakan ekspresi seseorang terhadap penghargaan yang diterimanya, terkait dengan pekerjaan yang dilakukan. Pendapat yang diterimanya dapat berbentuk intrinsik. Penghargaan intrinsik dapat berupa adanya perasaan tanggung jawab, tantangan dan pengakuan orang lain. Penghargaan ekstrinsik dapat berupa gaji, kondisi kerja tingkat pengawasan, lingkungan kerja dan sebagainya.

Kepuasan kerja sebagaimana diungkapkan oleh Kreitner dan Kinicki (2005:271) adalah suatu efektifitas atau respon emosional terhadap aspek pekerjaan. Definisi ini berarti bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal. Sebaliknya, seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek lainnya. Luthans (1995:126) menyatakan bahwa kepuasan kerja didefinisikan sebagai serangkaian perasaan senang dan emosi seseorang pekerja berkenaan dengan beberapa baik pekerjaan mereka memberikan sesuatu yang dianggap penting bagi dirinya.

## KERANGKA BERPIKIR



Gambar 1  
Kerangka Pikir Penelitian

## HIPOTESIS

- H<sub>1</sub> Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Workshop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta
- H<sub>2</sub> Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi Workshop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta
- H<sub>3</sub> Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Workshop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta
- H<sub>4</sub> Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi Workshop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta
- H<sub>5</sub> Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Workshop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengambil lokasi di Workshop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta yang beralamat di Jalan Mojo No.1 Telp. (0271) 712728 Fax. (0271) 714390 Karangasem Laweyan Surakarta.

Obyek dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dilingkungan Workshop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta dengan jumlah 33 orang. Untuk memperoleh data mengenai gambaran obyek penelitian, peneliti menggunakan kuisioner yang berisi diskripsi diri responden yang meliputi; Usia, Jenis Kelamin, pendidikan, Masa kerja, Golongan Pangkat. Dari diskripsi data diri tersebut selanjutnya dilakukan tabulasi, sehingga peneliti memperoleh secara rinci gambaran obyek penelitian atau karyawan untuk menyusun Gambaran Umum Obyek Penelitian.

Menurut Arikunto (2006: 130) "Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh staf di lingkungan



Workshop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta sebanyak 33 orang.

Sedangkan pengertian sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti dan dinamakan penelitian sampel apabila peneliti bermaksud untuk menggeneralisasikan hasil penelitian sampel. Dalam pengambilan sampel didasarkan pendapat Arikunto (2006:134) yang menyatakan "Apabila subyeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika jumlah subyeknya besar dapat diambil antara 10 – 15% atau 20 – 25 % atau lebih tergantung sedikit tidaknya dari kemampuan peneliti dilihat dari segi waktu, tenaga dan dana". Dari pendapat Arikunto tersebut maka populasi dalam penelitian ini adalah 33 orang diambil sebagai responden. Dengan demikian penelitian ini menggunakan penelitian populasi dengan metode sensus.

## TEKNIK ANALISIS DATA

### 1. Pengujian Instrumen

#### a. Uji Validitas (uji kesahihan)

Uji validitas digunakan untuk mengukur kesahihan atau valid tidaknya suatu kuesioner. Validitas merupakan tingkat kemampuan suatu instrumen untuk mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan instrumen tersebut. Instrumen dikatakan valid jika instrumen ini mampu mengukur apa saja yang hendak diukurnya, mampu mengungkapkan apa yang ingin diungkapkan. Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik one shoot methode

dengan bantuan program SPSS. Apabila nilai  $r$  hitung instrumen lebih besar dari  $r$  tabel maka dinyatakan valid.

Secara manual rumus uji tersebut adalah :

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - \sum X \cdot \sum Y}{\sqrt{n\sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  = korelasi antara  $x$  dan  $y$

$x$  = skor nilai  $x$

$y$  = skor nilai total  $y$

$n$  = jumlah sampel

#### b. Uji Reliabilitas (uji keandalan)

Reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu instrumen dapat memberikan hasil yang konsisten, apabila pengukuran dilakukan berulang-ulang. Pengujian reliabilitas ini hanya dilakukan terhadap butir-butir yang valid, yang diperoleh melalui uji validitas. Untuk melihat tingkat reliabilitas data, SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas, jika Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) > 0,6 maka reliabilitas pertanyaan bisa diterima, Ghazali (2005:42). Alat ukur atau instrumen pengumpul data harus memenuhi syarat validitas dan reliabilitas, sehingga data yang diperoleh dari pengukuran jika diolah tidak memberikan hasil yang menyebarkan. Analisis validitas dan reliabilitas akan dilakukan dengan bantuan paket program SPSS (Statistical Product Service Solution)

Secara manual rumus uji tersebut adalah :



$$R_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma^2} \right)$$

Keterangan:

- R<sub>11</sub> = Reliabilitas instrumen
- k = banyaknya butir pertanyaan
- <sup>2</sup>b = jumlah varian butir
- t<sup>2</sup> = varian total

## 2. Pengujian Hipotesis

### a. Uji Linieritas

Uji linieritas merupakan langkah untuk mengetahui status linier tidaknya suatu distribusi sebuah data penelitian. Hasil yang diperoleh melalui uji linieritas akan menentukan teknik analisis regresi yang akan digunakan. Jika hasil uji linieritas merupakan data linier maka digunakan analisis regresi linier. Sebaliknya jika hasil uji linieritas merupakan data yang tidak linier maka analisis regresi yang digunakan non linier. Uji linier yang akan dilak-

kukan adalah dengan uji Langrange Multiplivarian. Estimasi dengan uji ini bertujuan untuk mendapatkan nilai C<sup>2</sup> hitung atau (n x R<sup>2</sup>).

### b. Analisis Regresi dengan variabel intervening ( Path Analysis )

Analisis regresi dengan menggunakan variabel intervening diuji dengan menggunakan Analisis Jalur (Path Analysis). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model kausal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasar teori.

Persamaan 1 :

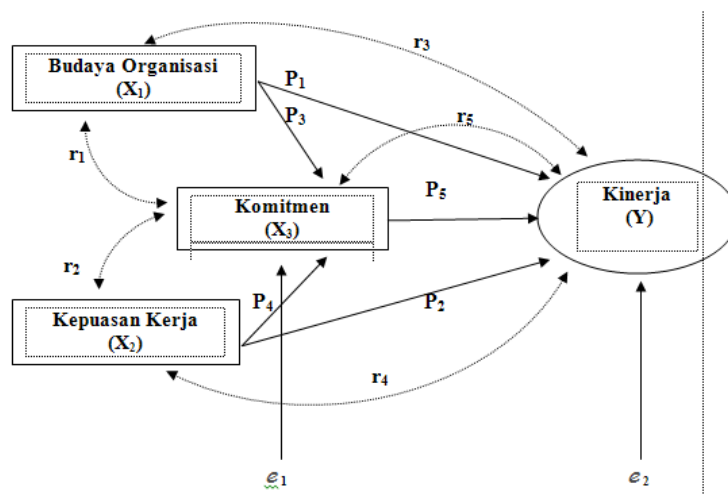
$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Persamaan 2 :

$$Y_2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Gambar: III.1

Model diagram jalurnya dapat disusun sebagai berikut :



c. Uji F

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh signifikansi antara variabel independen dan variabel dependen secara bersama-sama. Dikatakan berpengaruh signifikan apabila nilai  $\text{sig} < \alpha$ .

d. Uji t

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Dikatakan berpengaruh signifikan apabila nilai  $\text{sig} < \alpha$ .

e. Analisa Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).

Analisa koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya sumbangan pengaruh variabel Budaya Organisasi, Kepuasan kerja dan Komitmen organisasi terhadap Kinerja karyawan Workshop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta.

Koefisien determinasi dilambangkan dengan  $R^2$  merupakan proporsi hubungan antara Y dengan X. Nilai koefisien determinasi adalah diantara 0 (nol) dan 1 (satu). Nilai  $R^2$  yang lebih kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen amat kecil. Nilai yang mendekati 1 (satu) berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel independen.  $R^2$  dapat dinyatakan

takan dengan bacaan sebagai berikut

$$r_{xy} = \frac{\{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)\}^2}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Penetapan besarnya  $e$  menurut Ghozali (2006:211)

$$e_{1.2} = \sqrt{1 - R_1^2}$$

maka  $e_{1.2}$  adalah besaran anak panah yang menuju variable endogen (Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan) ini untuk menjelaskan variance yang tidak dapat dijelaskan (unexplained variance) oleh variable tersebut atau variabel yang dijelaskan oleh variabel diluar model.

f. Analisa korelasi

Untuk mengetahui besarnya koefisien korelasi antar variabel independen, maka penelitian ini juga menggunakan koefisien korelasi Pearson yang diolah melalui SPSS. Sedangkan untuk mengetahui kuat lemahnya hubungan antar variabel independen dan hubungan variabel independen dengan variabel dependen, maka dapat dinyatakan dengan fungsi linear (paling tidak mendekati) dan diukur dengan suatu nilai yang disebut koefisien korelasi.

Menurut Supranto (2000: 152) mengemukakan nilai koefisien korelasi ini paling sedikit -1 dan paling besar 1. jadi jika  $r$  = koefisien korelasi maka nilai  $r$  dapat dinyatakan sebagai berikut :  $-1 \leq r < 1$

Artinya:

- a. Jika  $r=1$ , hubungan X dan Y sempurna dan positif (mendekati 1, yaitu hubungan sangat kuat dan positif). Korelasi positif artinya hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen bersifat searah. Dengan kata lain, peningkatan atau penurunan nilai X terjadi bersama-sama dengan kenaikan atau penurunan nilai Y.
- b. Jika  $r = -1$ , atau mendekati -1, hubungan X dan Y sempurna dan negatif mendekati -1, yaitu hubungan sangat kuat dan negatif). Korelasi negatif artinya hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen bersifat kenaikan atau penurunan nilai Y.
- c. Jika  $r = -1$ , atau mendekati -1, hubungan X dan Y sempurna dan negatif mendekati -1, yaitu hubungan sangat kuat dan negatif). Korelasi negatif artinya hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen bersifat berlawanan. Dengan kata lain peningkatan nilai X terjadi bersama-sama dengan penurunan nilai r atau sebaliknya.
- d. Jika  $r = 0$ , hubungan X dan Y lemah sekali atau tidak ada hubungan. Maka hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen dikatakan sangat lemah atau tidak ada hubungan sama sekali. Dengan kata lain hubungan antara variabel X dengan variabel Y sangat lemah atau tidak terdapat hubungan sama sekali.

## HASIL ANALISIS

### 1. Uji Instrumen Penelitian

#### a. Uji Validitas

##### 1) Validitas item pertanyaan untuk Budaya Organisasi ( $X_1$ )

Tabel 1

Korelasi item pertanyaan terhadap variabel Budaya Organisasi

Item Pertanyaan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
x1_1	0.583	0,334	Valid
x1_2	0.566	0,334	Valid
x1_3	0.634	0,334	Valid
x1_4	0.652	0,334	Valid
x1_5	0.577	0,334	Valid
x1_6	0.387	0,334	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2010

Tabel 1 diatas menunjukkan bahwa dari 6 item pertanyaan semua valid.

2) Validitas item pertanyaan untuk variabel Kepuasan Kerja ( $X_2$ )

Tabel 2  
Korelasi item pertanyaan terhadap variabel Kepuasan Kerja

Item Pertanyaan	$r_{item}$	$r_{tabel}$	Keterangan
x2_1	0.532	0,334	Valid
x2_2	0.631	0,334	Valid
x2_3	0.801	0,334	Valid
x2_4	0.748	0,334	Valid
x2_5	0.639	0,334	Valid
x2_6	0.597	0,334	Valid

Sumber: Data yang diolah, 2010

Tabel 2 diatas menunjukkan bahwa dari 6 item pertanyaan kesemuanya valid.

3) Validitas item pertanyaan untuk variabel Komitmen Organisasi ( $X_3$ )

Tabel 3  
Korelasi item pertanyaan terhadap variabel Komitmen Organisasi

Item Pertanyaan	$r_{item}$	$r_{tabel}$	Keterangan
x3_1	0.467	0,334	Valid
x3_2	0.614	0,334	Valid
x3_3	0.737	0,334	Valid
x3_4	0.754	0,334	Valid
x3_5	0.617	0,334	Valid
x3_6	0.630	0,334	Valid

Sumber: Data yang diolah, 2010

Tabel 3 diatas menunjukkan bahwa dari 6 item pertanyaan kesemuanya valid.

4) Validitas item pertanyaan untuk variabel kinerja (Y)

Tabel 4  
Korelasi item pertanyaan terhadap variabel Kinerja

Item Pertanyaan	$r_{item}$	$r_{tabel}$	Keterangan
y_1	0.446	0,334	Valid
y_2	0.562	0,334	Valid
y_3	0.702	0,334	Valid
y_4	0.601	0,334	Valid
y_5	0.523	0,334	Valid
y_6	0.621	0,334	Valid

Sumber: Data yang diolah, 2010

Tabel 4 diatas menunjukkan bahwa dari 6 item pertanyaan semuanya valid.

b. Uji Reliabilitas

Tabel 5  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Cronbach	Kriteria	Keterangan
Budaya Organisasi	0,797	Alpha Cronbach > 0,60 maka reliabel	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,860		Reliabel
Komitmen	0,849		Reliabel
Organisasi	0,810		Reliabel
Kinerja			Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2010

Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa, koefisien (r) alpha hitung seluruh variabel lebih besar dibandingkan dengan kriteria yang dipersyaratkan atau nilai kritis (rule of thumb) sebesar 0,6, yaitu masing-masing sebesar 0,797 ; 0,860 ; 0,849 dan 0,810 lebih

besar dari 0,60 sehingga dapat dikatakan bahwa butir-butir pertanyaan seluruh variabel dalam keadaan reliabel. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang dipergunakan untuk mengumpulkan data dapat mengukur data variabel secara konsisten.

2) Pengujian Hipotesis

a. Uji Linieritas

Tabel 6  
Hasil Uji Linieritas


Dari tabel diatas menunjukkan nilai  $R^2$  sebesar 0,000 dengan jumlah sampel 33, besarnya nilai  $c^2$  hitung =  $33 \times 0,000 = 0,000$  sedangkan nilai  $c^2$

tabel sebesar 41,34 Nilai  $c^2$  hitung <  $c^2$  tabel jadi dapat disimpulkan bahwa model yang benar adalah model linier.

b. Analisis Jalur (Path Analysis)

1) Persamaan 1

Tabel 7  
Hasil regresi persamaan 1


$$Y_1 = 0,146 X_1 + 0,782 X_2 + e$$

(0,288)    (0,000)\*\*

kan komitmen organisasi.

a)  $\beta_1 = 0,146$  yang artinya budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi, apabila budaya organisasi ditingkatkan maka tidak akan meningkat-

b)  $\beta_2 = 0,782$  yang artinya kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, apabila kepuasan kerja ditingkatkan maka akan meningkatkan komitmen organisasi.

2) Persamaan 2

Tabel 8  
Hasil regresi persamaan 2


$$Y_2 = 0,211 X_1 + 0,378 X_2 + 0,415 X_3 + e$$

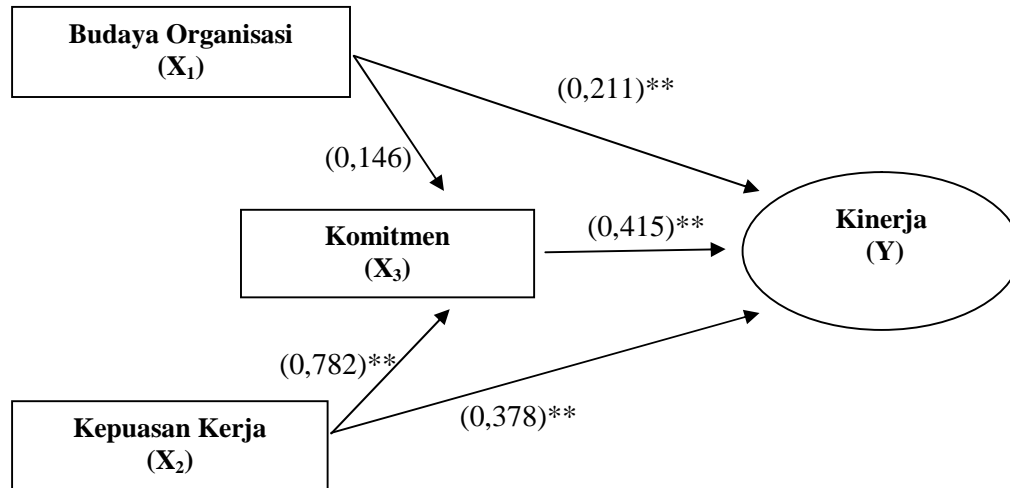
(0,042)\*\*    (0,012)\*\*    (0,004)\*\*

a)  $\beta_1 = 0,211$  yang artinya budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja, apabila budaya organisasi ditingkatkan maka kinerja akan meningkat.

b)  $\beta_2 = 0,378$  yang artinya kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, apabila kepuasan kerja ditingkatkan maka kinerja akan meningkat.

c)  $\beta_3 = 0,415$  yang artinya komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja, apabila komitmen organisasi ditingkatkan maka kinerja akan meningkat.

Gambar 3  
Diagram jalur dari hasil analisis regresi



c. Uji Hipotesis Parsial (uji - t)

Dari tabel 7 dan 8 dapat disimpulkan sebagai berikut:

1) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Workshop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta, dapat dilihat dari nilai signifikansi adalah  $0,042 < 0,05$ .

H<sub>1</sub>. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Workshop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta. (hipotesis terbukti).

2) Budaya Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Workshop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta, dapat dilihat dari nilai signifikansi adalah  $0,288 > 0,05$ .

H<sub>2</sub>. Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap ko-

mitmen organisasi Workshop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta. (hipotesis tidak terbukti).

3) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Workshop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta. dapat dilihat dari nilai signifikansi adalah  $0,012 < 0,05$ .

H<sub>3</sub>. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Workshop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta. (hipotesis terbukti).

4) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi Workshop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta., dapat di-



lihat dari nilai signifikansi adalah  $0,000 < 0,05$ .

H<sub>4</sub>. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi Workshop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta. (hipotesis terbukti).

5) Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Workshop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta., dapat dilihat dari nilai signifikansi adalah  $0,004 < 0,05$ .

H<sub>5</sub>. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Workshop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta. (hipotesis terbukti).

d. Uji Serempak (Uji - F)

Tabel 9  
Hasil Uji F


Berdasarkan Tabel 9, hasil uji secara serempak (Uji F) diketahui besarnya nilai  $F = 97,701$  signifikansi  $0,000 < 0,05$ .

Sehingga dapat disimpulkan secara bersama-sama variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

e. Koefisien determinasi ( $R^2$ )

1) Koefisien Determinasi Persamaan 1

Tabel 10  
Hasil Koefisien Determinasi Persamaan 1


Uji  $R^2$  didapatkan hasil sebesar 0,820 atau 82%. yang

berarti variabilitas variabel dependen yang dapat dije-

laskan oleh variabilitas variabel independen sebesar 82% sedangkan sisanya (18%) dijelaskan oleh varia-

bel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model regresi.

$$e_1 = \sqrt{1 - R_1^2} = \sqrt{1 - 0,820} = \sqrt{0,18} = 0,424$$

2) Koefisien Determinasi Persamaan 2

Tabel 11  
Hasil Koefisien Determinasi Persamaan 2


Uji R<sup>2</sup> didapatkan hasil sebesar 0,910 atau 91%. yang berarti variabilitas variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabilitas variabel independen sebesar

91% sedangkan sisanya (9%) dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model regresi.

$$e_2 = \sqrt{1 - R_1^2} = \sqrt{1 - 0,910} = \sqrt{0,09} = 0,30$$

3) Koefisien Determinasi Total

$$R^2 = 1 - (e_1)^2 \times (e_2)^2$$

$$= 1 - 0,18 \times 0,09 = 0,98$$

Berarti variabel kinerja karyawan di Workshop SMK Katolik santo Mikael Surakarta, dijelaskan variabel

Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan Komitmen sebagai variabel intervening sebesar 98% sedangkan sisanya sebesar 2% dijelaskan variabel lain diluar model.

f. Hubungan antar Variabel (Correlations)

Tabel 12  
Tabel Coefficient Correlations


Dari tabel 12 dapat diketahui hubungan atau korelasi antar variabel sebagai berikut:

- 1) Budaya Organisasi dengan kinerja karyawan adalah 0,846 dan sig = 0,000, dapat diartikan bahwa hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja sangat kuat dan signifikan.
- 2) Kepuasan kerja dengan kinerja karyawan adalah 0,924 dan sig = 0,000, dapat diartikan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja sangat kuat dan signifikan.
- 3) Komitmen Organisasi dengan kinerja karyawan ada-

lah 0,921 dan sig = 0,000, dapat diartikan bahwa hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja sangat kuat dan signifikan.

- 4) Budaya Organisasi dengan komitmen organisasi adalah 0,786 dan sig = 0,000, dapat diartikan bahwa hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi kuat dan signifikan.
- 5) Kepuasan Kerja dengan komitmen organisasi adalah 0,902 dan sig = 0,000, dapat diartikan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi sangat kuat dan signifikan.

g. Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Total Pengaruh

Tabel 13

Hasil Kesimpulan Analisis Regresi Jalur

No	Arah Hubungan	Regresi		Korelasi		e
		Beta	Sig	r	Sig	
1	X <sub>1</sub> ke Y	0,211	0,042	0,846	0,000	30 %
2	X <sub>2</sub> ke Y	0,378	0,012	0,924	0,000	
3	X <sub>3</sub> ke Y	0,415	0,004	0,921	0,000	
4	X <sub>1</sub> ke X <sub>3</sub>	0,146	0,288	0,786	0,000	42,4 %
5	X <sub>2</sub> ke X <sub>3</sub>	0,782	0,000	0,902	0,000	

Sumber : data primer diolah, 2010

1) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 0,211 lebih besar dari pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja dengan mediasi komitmen organisasi sebesar 0,060, sehingga untuk meningkatkan kinerja karyawan dipilih jalur langsung. Dapat dikatakan komitmen organisasi tidak dapat berfungsi sebagai variabel intervening antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan.

2) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

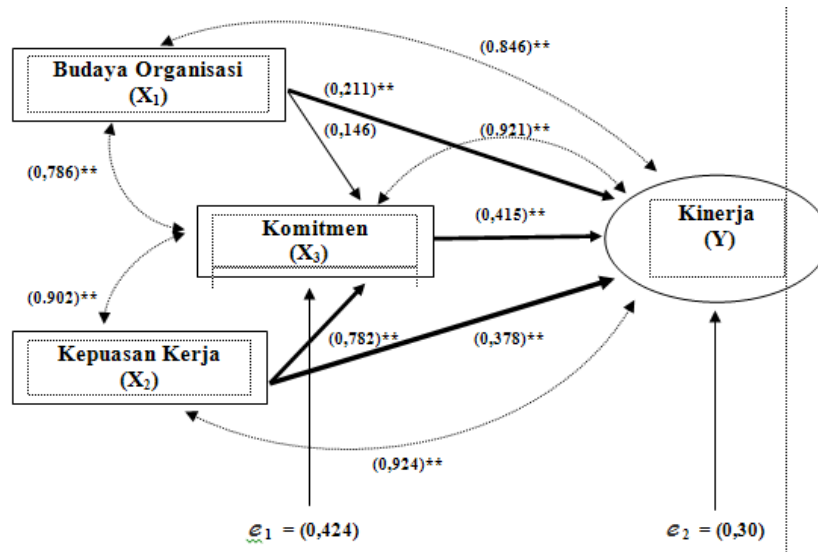
Pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja dengan mediasi komitmen sebesar 0,324 lebih kecil dari pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 0,378,

sehingga untuk meningkatkan kinerja karyawan dipilih jalur langsung. Dapat dikatakan komitmen organisasi tidak dapat berfungsi sebagai variabel intervening antara Kepuasan kerja dan Kinerja Karyawan.

3) Pengaruh Total

Total pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja sebesar 0,271 lebih kecil pengaruhnya dari pada total pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 0,702. Sehingga untuk meningkatkan kinerja lebih efektif melalui peningkatan kepuasan kerja.

Hasil analisis jalur secara lengkap dalam penelitian ini dapat dijelaskan secara rinci pengaruh dan hubungan antar variabel penelitian pada gambar 4 dibawah ini:



Gambar 4  
Hasil Analisis Jalur lengkap

Keterangan:

Jalur yang dicetak tebal adalah jalur yang efektif dipilih untuk meningkatkan Kinerja yaitu jalur Budaya Organisasi menuju Kinerja, Kepuasan kerja menuju Kinerja secara langsung dan Kepuasan kerja menuju Kinerja melalui mediasi Komitmen Organisasi secara tak langsung.

4. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi di Workshop SMK Katolik Santo Mikael surakarta.
5. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja di Workshop SMK Katolik Santo Mikael surakarta.

#### KESIMPULAN

1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja di Workshop SMK Katolik Santo Mikael surakarta.
2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja di Workshop SMK Katolik Santo Mikael surakarta.
3. Budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasi di Workshop SMK Katolik Santo Mikael surakarta.

6. Nilai R square Total sebesar 98%, berarti variabel Kinerja Karyawan di Workshop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta, dijelaskan variabel Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan Komitmen sebagai variabel intervening sebesar 98% sedangkan sisanya sebesar 2% dijelaskan variabel lain diluar model.
7. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung
  - a.

udaya Organisasi terhadap komitmen organisasi berpenga-

ruh tidak signifikan, maka komitmen organisasi tidak memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, sehingga untuk meningkatkan budaya organisasi terhadap kinerja dipilih jalur langsung.

- b. kepuasan kerja terhadap kinerja berpengaruh lebih besar dari pada melalui komitmen organisasi, maka untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan langsung melalui kepuasan kerja tanpa harus melalui mediasi komitmen organisasi.
- c. jalur yang efektif untuk meningkatkan kinerja, yaitu jalur Budaya Organisasi menuju Kinerja, Kepuasan kerja menuju Kinerja secara langsung dan Kepuasan kerja menuju Kinerja melalui mediasi Komitmen Organisasi secara tak langsung.
- d. dilihat dari Total pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja sebesar 0,271 lebih kecil pengaruhnya dari pada total pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 0,702. Sehingga untuk meningkatkan kinerja lebih efektif melalui peningkatan kepuasan kerja.

#### REFERENSI

As'ad Moh, 1987, Psikologi Industri, Liberty Yogyakarta.

Anwar Zaifudin, 1992, Reliabilitas dan Validitas, Liberty Yogyakarta.

Amin Wahyudi, 2004, Pengaruh Komitmen Organisasi dan Etika Kerja Islami Terhadap Performansi Kerja Para Staf Pengajar pada Perguruan Tinggi di Surakarta dengan Basis Institusi sebagai Variabel Moderator, Jurnal Perspektif, 9 (2) : 117-128

Dawis K, 1984, Human Behavior at Work, 6<sup>th</sup> Edition, tata McGraw Hill Publishing, Company, Ltd. New Delhi.

Dessler, Gary, 1998, Human Resource Managmen, 6<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall International, Singapore.

J

Devi Novica Sukmawati, 2008, Pengaruh Budaya Organisasi, Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, Motivasi, Komunikasi dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Wonogiri, Tesis MM, STIE-AUB Surakarta..

D

Ghozali, Imam, 2005, Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gibson, In Vancevich, and Donelly, 1977, Organization, Ninth Edition, Irwin Inc

Juanim, 2004, Analisis Jalur dalam Riset Pemasaran, Bandung : Universitas. Pasundan.

Keban, 2004, Memahami Good Governance dalam Perspektif Sumber

- Daya Manusia, Yogyakarta: Gaya Media.
- Krietner R dan Angelo Kinicki, (2005) , Perilaku Organisasi, Salemba Empat Jakarta.
- Luthans, Fred, 1995 . Organizational Behavior, Me Graw Hill, Inc, San Fransisco, New York, USA.
- Mohamad Mahsun, 2006 , Pengukuran Sektor Publik, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Malayu SP Hasibuan, 2002 , Manajemen Sumber Daya Manusia, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Maryono, 2008, Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar, Tesis MM, STIE-AUB Surakarta..
- Marjoko Priyo Prasojo, 2008 , Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Lingkungan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Kraranganyar, Tesis MM, Universitas Slamet Riyadi Surakarta.
- Rahmawati dan Widagdo, A,K, 2001 , Hubungan Antara Komitmen Organisasi, Komitmen Profesi dengan Keinginan Untuk Pindah dan Kepuasan Kerja Melalui Konflik Peran Para Akuntan di Indonesia, Jurnal Akuntansi dan Bisnis, Volume 1, No.1, Agustus.
- Sarwono, Jonathan. 2007, Analisis Jalur Untuk Bisnis dengan SPSS, Andi Offset Jogjakarta.
- Setiaji, Bambang, 2004 , Panduan Riset Dengan Pendekatan Kuantitatif, Program Pasca Sarjana Universitas Muhamadiyah Surakarta: Fakultas Ekonomi-UMS.
- Suharsini, Arikunto, 2006 , Prosedur Penelitian, Edisi Revisi VI, Rineka Cipta, Jakarta.
- Suharyadi dan Purwanto, 2004 , Statistika Untuk Ekonomi dan Keuangan Modern, Penerbit Salemba, Jakarta.
- Trisnaningsih S, 2003, Pengaruh Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Auditor dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik di Jawa Timur), Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, Vol 6, No. 2, Mei 2003, Hal 199-216.
- Widayat, 2005, Metode Penelitian Pemasaran, UMM Malang.
- Wexly, K.N. and Yulk, G.A. , 1997, Organisation Behavior and Personel Psychology, Illinois: Richard D. Irwin.
- \_\_\_\_\_,Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000, Tentang Budaya Organisasi Jabatan Karyawan Negeri Sipil.