

OPTIMALISASI KINERJA SDM MELALUI BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN SERTA MOTIVASI

Dian Rakasiwi

Ken Sudarti

Universitas Islam Sultan Agung

dian.rakasiwi01@gmail.com

ABSTRACT

This study examined the influence of organizational culture and commitment also motivation to optimize employee performance. From the previous studies there are research gaps where the relationship between organizational culture and commitment to the employee performance is inconsistent. Researcher interested in testing the motivation as an intervening variable between organizational culture and commitment to employee performance where the existing research more studied about commitment as intervening between organizational culture and motivation on the employee performance. Researcher using random sampling with 110 samples. The data analysis technique in this study is used regression and path analysis with SPSS 22. The entirety of the hypothesis is proven significantly. From the research gaps results of this study support the results were positive influence between organizational culture and commitment to employee performance. Organizational culture and the commitment also motivation affecting employee performance of 81.7%, while the rest influenced by other variables. Based on path analysis motivation in this study can not be intervening between organizational culture and commitment to employee performance. Optimizing the performance of CV Perkasa Telkomselindo will be more effective if it is through direct sowing culture of the organization and the commitment also motivation than a third confounding variables.

Keywords: Commitment, Employee Performance, Motivation, Organizational Culture

PENDAHULUAN

Seiring dengan perkembangan zaman arus informasi dan teknologi semakin meningkat. Adanya globalisasi membuat persaingan menjadi lebih ketat dan kompetitif, dimana dalam hal ini tidak hanya sekedar dapat menghasilkan produk yang memiliki standar internasional, tetapi juga mampu memproduksi tenaga kerja yang kompeten. Kualitas sumber daya manusia merupakan aset penting untuk perusahaan. Kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu (Pratama, 2012). Ismail dalam Taurisa dan Ratnawati (2012) mengungkapkan bahwa kinerja karyawan

secara umum dipengaruhi oleh dua faktor, yakni faktor internal dan eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri karyawan. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar diri karyawan.

Salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Elwin (2010) dalam <http://www.tobyelwin.com/the-cost-of-culture-a-50-turnover-of-the-fortune-500/> mengungkapkan bahwa berdasarkan Fortune 500 Review 4 dari 10 perusahaan di Amerika Serikat, 50% di antaranya mengalami kemunduran karena suatu budaya organisasi. Berdasarkan hal tersebut terlihat bagaimana pentingnya budaya untuk perusahaan. Budaya organisasi

menggambarkan nilai – nilai, norma – norma, asumsi, harapan, dan ciri khas yang menjadi karakter organisasi. Selain budaya organisasi, terdapat faktor internal yang dapat mempengaruhi kinerja. Salah satu faktor tersebut adalah komitmen. Komitmen dari seorang karyawan terhadap organisasinya dapat menjadi instrumen penting untuk meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut (Khan *et al.*, 2010).

Masalah yang ingin diteliti berasal dari adanya *research gap* dari penelitian-penelitian sebelumnya. Dari berbagai penelitian yang ada, hubungan antara budaya organisasi dan komitmen terhadap kinerja tidak konsisten. Pratama (2012) mengukur budaya organisasi dengan 10 karakteristik budaya organisasi Robbins seperti inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan yang berisiko, arah, integrasi, dukungan dari manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola – pola komunikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Lain halnya dengan penelitian dari Arifin (2010). Arifin (2010) juga meneliti menggunakan indikator budaya organisasi yang diadopsi dari Robbins. Dalam penelitian tersebut budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Memari, Mahdieh, and Marnani (2013) meneliti mengenai pengaruh komitmen pada kinerja karyawan. Indikator komitmen yang digunakan adalah komitmen afektif, normatif, dan komitmen berkelanjutan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan Memari, Mahdieh, and Marnani (2013), dengan indikator yang sama hasil penelitian dari Murty dan Hudiwinarsih (2012) menunjukkan bahwa komitmen afektif, normatif, dan komitmen berkelanjutan tidak signifikan terhadap kinerja.

Dalam penelitian yang lain seperti halnya penelitian Susanto dan Aisiyah (2010) serta penelitian dari Trisnaningsih, Suparwati

dan Hendra (2013) menunjukkan bahwa motivasi menjadi variabel intervening yang signifikan antara budaya organisasi dan komitmen terhadap kinerja. Hasil penelitian Susanto dan Aisiyah (2010) menunjukkan bahwa pengaruh budaya terhadap kinerja secara langsung tidak signifikan, namun pengaruh tidak langsung budaya terhadap kinerja melalui motivasi jauh lebih besar daripada pengaruh langsungnya. Pada penelitian lainnya, Trisnaningsih, Suparwati dan Hendra (2013) menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Dalam penelitian tersebut disebutkan bahwa pengaruh tidak langsung dari variabel komitmen organisasi terhadap kinerja melalui motivasi lebih besar dari pengaruh langsung komitmen terhadap kinerja.

CV Perkasa Telkomselindo merupakan salah satu perusahaan distributor bidang telekomunikasi. Perusahaan ini merupakan mitra dari operator nasional, PT Telkomsel. Perusahaan ini merupakan perusahaan keluarga yang dibuat semiprofesional yang memiliki budaya organisasi yang dikenal dengan sebutan BISA. Bisa merupakan kepanjangan dari Berani, Integritas, Sinergis, dan Agresif. CV Perkasa Telkomselindo berupaya untuk menjaga eksistensinya melalui budaya organisasi yang dimiliki. Berdasarkan data dari perusahaan, target yang diberikan terhadap SDM tidak selalu dapat dicapai optimal. Dari hasil data yang ada, *turnover* SDM di CV Perkasa Telkomselindo dapat dikatakan cukup tinggi. Hal ini mengindikasikan kurangnya komitmen dan motivasi yang dimiliki oleh SDM untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan.

Penelitian ini berangkat dari suatu fenomena yang terjadi dalam CV Perkasa Telkomselindo serta *research gap* dari penelitian sebelumnya. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah, bagaimana caramengoptimalkan kinerja SDM melalui budaya organisasi dan komitmen serta motivasi.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis keterkaitan pengaruh budaya organisasi, komitmen, dan motivasi, terhadap kinerja SDM, serta menyusun model optimalisasi kinerja SDM melalui budaya organisasi, komitmen, serta motivasi.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori, terutama yang berkaitan dengan budaya organisasi, komitmen, motivasi, faktor dan kinerja SDM, serta dapat memberikan kontribusi praktis untuk CV Perkasa Telkomselindo, khususnya sumber daya manusia CV Perkasa Telkomselindo.

KAJIAN PUSTAKA

Budaya Organisasi

Pratama (2012) mengungkapkan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi, nilai – nilai dan norma yang dikembangkan organisasi dan dijadikan pedoman tingkah laku anggota – anggotanya dalam mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Robbins *and* Coulter dalam Sabran dan Putera (2010) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan nilai, prinsip, tradisi dan cara bekerja yang dianut bersama sertamempengaruhi cara anggota organisasi bertindak.Greenberg *and* Baron (2000) juga menyatakan budaya organisasi adalah pemahaman kerangka kerja yang berisi sikap, nilai, norma perilaku, dan harapan yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi.

Dalam hal ini budaya organisasi merupakan sebuah nilai- nilai, sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang telah dikembangkan dalam waktu yang lama dan mempengaruhi cara bertindak sebagai pedoman untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Setiap perusahaan memiliki budaya, tetapi tidak semua budaya yang diterapkan sama untuk mempengaruhi perilaku SDM. Budaya yang kuat (*strong culture*) yaitu, budaya yang menanamkan nilai-nilai utama

secara kokoh dan diterima secara luas di kalangan pegawai, memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap perilaku pegawai tersebut dibandingkan dengan budaya yang lemah (Robbins *and* Coulter dalam Sabran dan Putera, 2010).

Komitmen

Secara umum, komitmen organisasi adalah keinginan atau niat yang muncul dalam diri karyawan yang memahami keberadaan dirinya dalam sebuah organisasi tempatnya bekerja, selalu bersedia dan terlibat aktif dalam usaha - usaha mewujudkan tujuan perusahaan ataupun memberikan kontribusi positif bagi organisasi serta memiliki keinginan untuk tetap berada dalam organisasi tempatnya bekerja (Hadiyani, 2013).Mahis *and* Jackson dalam Sopiah (2008) mengungkapkan bahwakomitmen organisasional adalah derajat dimana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Komitmen organisasional didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi, yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Robbins and Judges, 2011).

Dalam hal ini komitmen merupakan sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai dari organisasi yang selalu bersedia dan terlibat aktif dalam memberikan kontribusi positif bagi organisasi serta kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Komitmen dari seorang karyawan terhadap organisasinya dapat menjadi instrumen penting untuk meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut (Khan *et al.* 2010).Jika terdapat komitmen dalam diri karyawan maka perusahaan bisa mendapatkan karyawan yang setia, dan

mampu bekerja sebaik mungkin untuk kepentingan perusahaan. Hal ini baik untuk pencapaian tujuan perusahaan, karena perusahaan mendapat dukungan penuh dari anggotanya sehingga bisa berkonsentrasi secara penuh pada tujuan yang telah ditetapkan.

Motivasi

Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong orang lain untuk dapat melaksanakan tugas – tugas sesuai dengan fungsinya dalam organisasi (Bangun, 2012). Handoko (2010) menjelaskan bahwa motivasi adalah kegiatan yang menghasilkan, mendistribusikan dan memelihara tingkah laku seseorang. Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu.

Hezberg dalam Bangun (2012) membagi dua faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang dalam organisasi. Dalam hal ini kepuasan kerja berasal dari motivasi intrinsik dan ketidakpuasan kerja berasal dari motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dalam diri individu tersebut, yang lebih dikenal dengan faktor motivasional (Akbar, 2013). Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang bersumber dari luar diri karyawan.

Kinerja

Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, untuk kerja, atau pencapaian kerja (Rahadi, 2010). Simanjuntak (2011) mengungkapkan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standart dan kriteria yang

ditetapkan untuk pekerjaan itu (Pratama, 2012).

Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan tingkat pencapaian seseorang dalam melaksanakan tugas atau beban kerja tertentu sesuai dengan standard dan kriteria yang ditetapkan dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Bangun (2012) mengungkapkan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui 5 dimensi yakni: jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan kerjasama. Mahmudi (2007) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Untuk mencapai suatu kinerja yang baik seseorang tidak cukup hanya dengan mengandalkan kemampuan personal. Faktor kepemimpinan, tim, sistem, serta faktor konstektual juga turut menjadi pengaruh untuk kinerja seseorang.

Hubungan Antar Variabel

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja SDM

Wanjiku *and* Agusioma (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh besar pada kinerja karena menentukan bagaimana hal-hal yang dilakukan, filosofi-filosofi organisasi, lingkungan kerja, target kinerja dan stabilitas organisasi. Budaya organisasi sebagai nilai-nilai, keyakinan dan norma-norma yang mempengaruhi cara karyawan berpikir, perasaan dan perilaku dalam tempat kerja. Ini mengasumsikan bahwa budaya organisasi yang positif akan meningkatkan kinerja karyawan, (Agwu, 2014).

Penelitian dari Shahzad *et al* (2012) menunjukkan bahwa jika karyawan memiliki komitmen, norma-norma dan nilai yang sama dengan yang dimiliki organisasi maka dapat meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi berdampak positif pada prestasi kerja karyawan. Penelitian menunjukkan

bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki budaya yang berbeda. Pertama kali mereka bergabung dalam organisasi mereka mencoba untuk menyesuaikan dirinya dengan norma-norma dan nilai-nilai organisasi. Penerapan budaya organisasi membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka secara efisien dan efektif.

Terdapat *research gap* antara pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja SDM. Pratama (2012) mengukur budaya organisasi dengan 10 karakteristik budaya organisasi Robbins seperti inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan yang berisiko, arah, integrasi, dukungan dari manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola – pola komunikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 10 karakteristik budaya organisasi tersebut berpengaruh signifikan terhadap pegawai.

Lain halnya dengan penelitian dari Arifin (2010). Arifin (2010) juga meneliti menggunakan indikator budaya organisasi yang diadopsi dari Robbins. Dalam penelitian tersebut budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh langsung antara variabel Budaya terhadap Kinerja lebih kecil dibanding nilai pengaruh tidak langsung antara variabel Budaya dengan Kinerja melalui komitmen. Hasil penelitian dari Syauta *et al* (2012) juga mendukung penelitian dari Arifin (2010) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Tingginya nilai budaya organisasi tidak akan mempengaruhi kinerja karyawan. Budaya organisasi termasuk (budaya birokrasi, inovatif dan suportif) harus disosialisasikan dalam setiap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan sehingga budaya organisasi dapat ditanamkan dalam diri mereka sehingga mereka dapat bekerja lebih baik untuk perusahaan.

Penelitian Ardini (2009) menunjukkan bahwa penanaman budaya organisasi

melalui komitmen dari pegawai akan lebih efektif untuk meningkatkan kinerja daripada meningkatkan kinerja hanya dengan menguatkan budaya organisasi tanpa menumbuhkan komitmen.

Penelitian lainnya Yunanto dan Mulyanto (2014) menyebutkan bahwa untuk meningkatkan kinerja akan lebih efektif jika melalui motivasi yang ditanamkan untuk melakukan budaya organisasi tersebut. Penelitian Herlista (2013) juga menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja akan lebih tinggi jika melalui motivasi. Penelitian Atmoko (2013) menyebutkan hal yang berbeda, penelitian ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai akan lebih efektif jika menguatkan budaya organisasi secara langsung daripada melalui motivasi.

Berdasarkan penelitian dari Wanjiku *and* Agusoma (2014); Agwu (2014); Pratama (2012); serta Shahzad *et al* (2012), hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja SDM

Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian dari Osa *and* Amos (2014) serta Syauta *et al* (2012) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti komitmen organisasi yang tinggi akan membuat tingginya kinerja karyawan. Tingginya komitmen karyawan tersebut akan membuat karyawan mencurahkan seluruh pikiran, kemampuan dan keterampilan mereka untuk perusahaan.

Komitmen organisasi dapat mempengaruhi efektivitas kerja karyawan karena dengan memiliki komitmen yang tinggi maka karyawan dapat melaksanakan tugas atau pekerjaannya dengan tertib dan lancar sehingga kinerjanya akan meningkat serta akan berdampak pula pada optimalisasi tujuan perusahaan (Yudhaningsih, 2011).

Taurisa dan Ratnawati (2012) mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh

yang searah antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional dalam diri karyawan, maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawannya. Indikator komitmen organisasional yang dominan adalah perasaan menjadi bagian dari organisasi, dimana ini menunjukkan bahwa ketika seorang karyawan merasa menjadi bagian dalam organisasi tempat mereka bekerja, maka ketika itu pula mereka dapat memberikan kontribusi dan berperan untuk mencapai tujuan organisasi yang akan mempengaruhi kinerjanya.

Khan *et al* (2010) mengungkapkan bahwa ada pengaruh positif antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. 3 dimensi komitmen organisasi baik komitmen afektif, normatif, maupun komitmen berkelanjutan memiliki hubungan positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Rohman, Armanu, *and* Mandayanti (2012) mengungkapkan bahwa komitmen afektif berpengaruh langsung pada kinerja. Perubahan kenaikan komitmen afektif pegawai akan serta merta mempengaruhi kinerja pegawai.

Dalam penelitian sebelumnya terdapat *research gap* antara penelitian Memari, Mahdieh, *and* Marnani (2013) dan Murty dan Hudiwinarsih (2012). Memari, Mahdieh, *and* Marnani (2013) serta Murty dan Hudiwinarsih (2012) sama-sama menggunakan indikator komitmen afektif, normatif, dan komitmen berkelanjutan untuk mengukur pengaruh kinerja SDM. Hasil penelitian tersebut berbeda satu dengan yang lainnya. Memari, Mahdieh, *and* Marnani (2013) menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara komitmen terhadap kinerja SDM sedangkan Murty dan Hudiwinarsih (2012) menyatakan bahwa tidak ada pengaruh antara komitmen terhadap kinerja SDM.

Penelitian Trisnainingsih, Suparwati dan Hendra (2013) menunjukkan bahwa pengaruh untuk meningkatkan kinerja dosen akan lebih baik jika meningkatkan komitmen melalui motivasi daripada hanya

meningkatkan komitmennya saja. Hal ini bertolak belakang dengan penelitian dari Yunanto dan Mulyanto (2014) yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai lebih baik jika melalui komitmen secara langsung daripada jalur tidak langsungnya melalui motivasi.

Berdasarkan penelitian dari Osa *and* Amos (2014); Memari, Mahdieh, *and* Marnani (2013); Syauta *et al* (2012); Rohman, Armanu, *and* Mandayanti (2012); Taurisa dan Ratnawati (2012); Yudhaningsih (2011) serta Khan *et al* (2010); maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H2: Komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja SDM

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen SDM

Messner (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan kunci untuk memahami dan mempengaruhi komitmen karyawan serta penting untuk efektifitas jangka panjang suatu perusahaan. Budaya organisasi merupakan pedoman berbagai aktifitas dalam suatu organisasi. Koesmono (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan pernyataan Robbins (2010) yang mengemukakan budaya organisasi menuntut agar para anggotanya merasa bangga mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi. Hal itu hanya akan timbul apabila semua anggota organisasi merasa memiliki organisasi tersebut. Budaya organisasi merupakan konsekuensi logis dari rasa memiliki organisasi dimana para anggota organisasi akan bersedia membuat komitmen termasuk memberikan pengorbanan sedemikian rupa, sehingga mereka akan ikhlas bekerja demi keberhasilan organisasi. Budaya organisasi dapat menumbuhkan identitas dalam diri setiap anggotanya dan keterikatan terhadap organisasi, karena kesamaan nilai yang tertanam akan memudahkan setiap anggota organisasi untuk memahami dan menghayati

setiap peristiwa maupun kegiatan yang dilakukan oleh organisasi, Purba (2011).

Hal serupa juga diungkapkan oleh Taurisa dan Ratnawati (2012) bahwa terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi, maka semakin tinggi komitmen organisasional dalam diri karyawan.

Nongo and Iknanyon (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi penting untuk meningkatkan komitmen karyawan, namun tidak semua aspek budaya organisasi dapat meningkatkan komitmen karyawan. Dalam penelitian ini disebutkan bahwa dimensi budaya organisasi seperti keterlibatan kerja dan kemampuan penyesuaian diri berpengaruh terhadap komitmen karyawan. Namun konsistensi dan misi kerja perusahaan tidak berpengaruh dalam meningkatkan komitmen karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan tersebut lebih menyukai melakukan pekerjaan sesuai dengan caranya sendiri daripada misi yang sudah ditetapkan perusahaan.

Berdasarkan penelitian dari Koesmono (2014), Purba (2011), serta penelitian dari Taurisa dan Ratnawati (2012) hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H3: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi

Yunanto dan Mulyanto (2014) mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai. Juliningrum dan Sudiro (2013) juga mengungkapkan bahwa ada pengaruh searah antara budaya organisasi dan motivasi kerja karyawan. Nilai – nilai budaya organisasi membuat setiap SDM termotivasi dan bersemangat dalam bekerja untuk memberikan hasil terbaik bagi perusahaan.

Tingginya pengaruh budaya akan membuat tingginya motivasi seorang

karyawan dalam melakukan pekerjaannya, Octaviana (2011). Krisdiyanto (2010) juga menyebutkan bahwa ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap motivasi.

Berdasarkan hasil penelitian dari Yunanto dan Mulyanto (2014), Juliningrum dan Sudiro (2013), Octaviana (2011), serta Krisdiyanto (2010), hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H4: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi

Pengaruh Komitmen terhadap Motivasi

Trisnarningsih, Suparwati dan Hendra (2013) mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh antara komitmen dan motivasi dosen. Dosen yang memiliki komitmen dan loyalitas terhadap perusahaan akan memiliki motivasi yang tinggi untuk berprestasi.

Tranggono dan Kartika (2008) mengungkapkan bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi auditor. Dengan adanya komitmen organisasi pada diri auditor, akan menimbulkan suatu dorongan dari dalam dirinya untuk bekerja sebaik-baiknya dimana dia bernaung sehingga diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai.

Badjuri (2009) juga mengungkapkan hal yang sama bahwa terdapat pengaruh antara komitmen pada motivasi. Dengan adanya komitmen organisasional dalam diri seseorang maka orang tersebut akan termotivasi untuk bekerja sebaik-baiknya sebagai upaya mewujudkan tujuan bersama, sebagai konsekuensi agar komitmen tersebut dapat terwujud atau tercapai, karena motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak atau berperilaku dengan cara-cara tertentu sesuai dengan komitmennya.

Berdasarkan hasil penelitian dari Trisnarningsih, Suparwati dan Hendra (2013), Tranggono dan Kartika (2008), serta penelitian dari Badjuri (2009) hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H5: Komitmen berpengaruh positif terhadap motivasi

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja SDM

Sebuah tonggak dalam keberhasilan organisasi adalah untuk mengembangkan hubungan yang kuat dengan karyawan, untuk memenuhi harapan pekerja (kondisi kerja yang baik, gaji yang adil, perlakuan yang adil, karir aman, kekuasaan dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan) dan sebagai imbalannya, agar mereka mengikuti aturan dan peraturan, bekerja sesuai standar dan mencapai tujuan (Khan, *et al.*, 2010).

Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Jika motivasi karyawan lebih besar dalam suatu perusahaan maka dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan (Gultom, 2014). Juliningrum dan Sudiro (2013) juga menyatakan bahwa ada pengaruh motivasi yang positif secara langsung terhadap kinerja pegawai. Faktor motivational begitu kuat, timbul dalam diri setiap pegawai. Hal ini terbukti di lapangan di mana pegawai menyelesaikan pekerjaannya disela-sela jam istirahat kantor sebagai tanggung jawab dalam menyelesaikan setiap pekerjaan dengan baik dan sesuai dengan target yang telah ditentukan sebelumnya.

Rahmah, Bachri, dan Faidah (2013) mengungkapkan bahwa komitmen organisasional, motivasi intrinsik, dan motivasi ekstrinsik mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dokter baik secara parsial maupun secara simultan. Motivasi intrinsik mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap kinerja dokter, disusul oleh motivasi ekstrinsik dan komitmen organisasional. Penelitian dari Atmoko (2013) menunjukkan hasil yang berbeda. Dalam penelitian tersebut disebutkan bahwa motivasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan penelitian dari Gultom (2014); Juliningrum dan Sudiro (2013); serta penelitian dari Rahmah, Bachri, dan Faidah

(2013), hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H6: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja SDM

METODE PENELITIAN

Metode Penelitian

Metode penelitian ini menggunakan metode survey. Menurut Sugiyono (2012) metode survey digunakan untuk mendapatkan data dari tempat tertentu yang alamiah (bukan buatan), tetapi peneliti melakukan perlakuan dalam pengumpulan data, misalnya dengan mengedarkan kuesioner, test, wawancara terstruktur dan sebagainya (perlakuan tidak seperti dalam eksperimen).

Jenis penelitian ini merupakan penelitian diskriptif kuantitatif yaitu penelitian tentang data yang dikumpulkan dan dinyatakan dalam bentuk angka-angka, meskipun juga berupa data kualitatif sebagai pendukungnya, seperti kata-kata atau kalimat yang tersusun dalam angket, kalimat hasil konsultasi atau wawancara antara peneliti dan informan.

Tempat Penelitian, Populasi, dan Sampel

Penelitian ini bertempat di CV Perkasa Telkomselindo. Lokasi tersebut dipilih karena memiliki semua aspek pendukung agar penelitian dapat berjalan dengan baik. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan CV. Perkasa Telkomselindo yang berjumlah 151 orang. Sampel menggunakan 110 orang dengan teknik pengambilan *random sampling*.

Definisi Operasional

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sebuah nilai-nilai, sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang telah dikembangkan dalam waktu yang lama dan mempengaruhi cara bertindak sebagai pedoman untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Dalam hal ini indikator nilai – nilai budaya organisasi diadaptasi dari nilai – nilai budaya organisasi

CV Perkasa Telkomselindo. Nilai – nilai budaya organisasi tersebut meliputi:1.) Berani dalam mengambil keputusan dan risikonya; 2.)Integritas dalam pekerjaan; 3.)Sinergis dalam menjaga kesinambungan dan keharmonisan kerjasama tim, baik antara pihak internal maupun eksternal perusahaan; 4.)Agresif dimana SDM memiliki ambisi agresif yang positif untuk selalu berinovasi, menciptakan peluang baru dan menemukan alternatif solusi untuk kemajuan perusahaan.

Komitmen

Komitmen merupakan sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai dari organisasi yang selalu bersedia dan terlibat aktif dalam memberikan kontribusi positif bagi organisasi serta kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Dalam penelitian ini yang akan diteliti lebih lanjut adalah komitmen afektif. Komitmen afektif adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan, dan keterlibatan karyawan pada organisasional. Variabel komitmen afektif diukur dengan menggunakan 4 indikator yang dikembangkan oleh Fitriana (2014) antara lain :1.) Perasaan bahagia; 2.) Perasaan memiliki; 3.)Kepedulian terhadap perusahaan; 4.)Kelekatan emosional perusahaan

Motivasi

Motivasi merupakan suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu. Variabel motivasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik merupakan motivasi yang bersumber dari dalam diri karyawan untuk berprestasi dan bekerja secara baik agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Indikator yang digunakan berdasarkan indikator yang dikembangkan

oleh Robbins dalam Akbar (2013) yakni :
1.)Prestasi; 2.)Penghargaan;3.)Tanggung jawab; 4.)Pengembangan diri

Kinerja

Kinerja merupakan tingkat pencapaian seseorang dalam melaksanakan tugas atau beban kerja tertentu sesuai dengan standard dan kriteria yang ditetapkan dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Variabel kinerja diukur berdasarkan indikator yang dikembangkan oleh Bangun (2012) melalui 5 dimensi sebagai berikut :1.)Jumlah pekerjaan,dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan; 2.)Kualitas pekerjaan, yang merupakan standar kualitas tertentu yang harus diselesaikan karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai kebutuhan; 3.)Ketepatan waktu, dimana ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan; 4.)Kehadiran, merupakan tolak ukur kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.; 5.)Kemampuan kerjasama, dimana dalam hal ini kinerja karyawan dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Sumber data yang digunakan adalah sumberprimer dan sumber sekunder. Sumber data primer diperoleh dari sumber pertama (responden) di lokasi penelitian. Sumber data sekunder diperoleh dari data perusahaan, studi pustaka, internet, referensi – referensi, artikel, buku atau majalah yang berhubungan dengan penelitian ini.Pada penelitian ini penulis menggunakan teknik pengumpulan melalui wawancara, observasi, studi dokumentasi, dan juga kuesioner dengan skala likert dengan kriteria 1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Netral; 4 = Setuju; 5 = Sangat Setuju.

Analisis Jalur

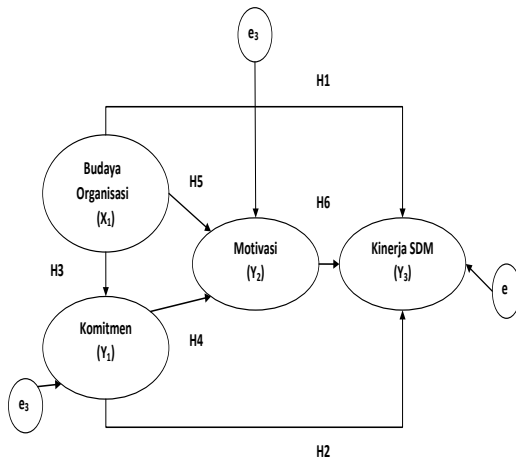


Diagram Jalur Optimalisasi Kinerja Sdm Melalui Budaya Organisasi Dan Komitmen Serta Motivasi

seberapa besar pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikatnya. Hasil analisis koefisien ada pada tabel 1.

Berdasarkan analisis koefisien regresi terlihat bahwa keseluruhan hasil penelitian adalah signifikan dan positif. T tabel untuk 110 sampel adalah 1.982, keseluruhan t hitung lebih dari t table, maka keseluruhan dari hipotesis ini dapat diterima. Koefisien jalur tertinggi terletak pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja SDM sebesar 0.668. Pengaruh komitmen terhadap kinerja SDM 0.152; pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen 0.583; pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi 0.559; pengaruh komitmen terhadap motivasi 0.213; serta pengaruh motivasi terhadap kinerja SDM 0.182. Secara bersama – sama budaya organisasi dan komitmen serta motivasi mempengaruhi kinerja SDM sebesar 81.7%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.

Tabel 1.
pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikatnya

ARAH JALUR	t	Sig.	KOEFISIEN REGRESI
Budaya Organisasi ke Kinerja SDM	10.998	0.000	0.668
Komitmen ke Kinerja SDM	2.887	0.005	0.152
Budaya Organisasi ke Komitmen	7.465	0.000	0.583
Budaya Organisasi ke Motivasi	6.627	0.000	0.559
Komitmen ke Motivasi	2.528	0.013	0.213
Motivasi ke Kinerja SDM	3.109	0.002	0.182

Sumber : Data primer diolah, 2015

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Penelitian ini menggunakan *software SPSS versi 22.0* sebagai alat bantu untuk mengetahui besarnya pengaruh budaya organisasi, komitmen, dan motivasi terhadap kinerja SDM. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur dan analisis regresi berganda dengan tingkat kesalahan (α) 5%.

Pada koefisien regresi akan terlihat

Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen adalah 0.583, sedangkan pengaruh komitmen terhadap kinerja adalah 0.152, sehingga pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen adalah 0.088.

Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi adalah 0.559 sedangkan pengaruh motivasi terhadap kinerja adalah 0.182, sehingga pengaruh tidak langsung budaya

organisasi terhadap kinerja melalui motivasi adalah 0.101.

Pengaruh komitmen terhadap motivasi adalah 0.213, sedangkan pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja adalah 0.182, sehingga pengaruh tidak langsung komitmen terhadap kinerja melalui motivasi adalah 0.038.

Besarnya pengaruh total adalah $0.668 + 0.152 + 0.182 + 0.088 + 0.101 + 0.038 = 1.141$. Dalam penelitian ini pengaruh total merupakan pengaruh keseluruhan dari budaya organisasi, komitmen, dan motivasi terhadap kinerja SDM.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja SDM

Terdapat *research gap* antara penelitian Pratama (2012) dan Arifin (2010) mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja SDM. Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Pratama (2012), Wanjiku and Agusioma (2014); Agwu (2014); serta Shahzad *et al* (2012) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja SDM. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian Syauta *et al* (2012) dan Arifin (2010). Perbedaan indikator, lokasi, bidang perusahaan serta jumlah sampel dalam penelitian ini membuat hasil yang berbeda terhadap penelitian Syauta *et al* (2012) dan Arifin (2010).

Budaya organisasi pada CV Perkasa Telkomselindo memiliki pengaruh yang cukup kuat dalam kinerja SDM CV Perkasa Telkomselindo. Budaya organisasi ini tercermin dari sikap SDM CV Perkasa Telkomselindo yang berani dalam mengambil keputusan dan menerima resikonya, menjaga integritas perusahaan, saling bersinergi satu dengan yang lainnya serta ambisi yang agresif dalam menciptakan peluang maupun inovasi.

Nilai indikator budaya organisasi tertinggi adalah nilai sinergi, sedangkan nilai indikator kinerja paling tinggi adalah indikator kualitas. CV Perkasa Telkomselindo merupakan

perusahaan keluarga semi profesional yang mencoba menjaga eksistensinya lewat budaya organisasi. SDM yang dapat bertahan dalam CV Perkasa Telkomselindo merupakan SDM yang dapat beradaptasi dengan budaya organisasi. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja terlihat begitu kuat. Dalam CV Perkasa Telkomselindo seluruh SDM dituntut untuk dapat bekerja dengan menerapkan keberanian, integritas, sinergi dan agresifitas dalam setiap pekerjaan. Budaya organisasi inilah yang memberikan arahan dan standar perilaku SDM CV Perkasa Telkomselindo.

Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja SDM

Hipotesis kedua menyatakan bahwa ada pengaruh antara komitmen terhadap kinerja. Dalam penelitian sebelumnya ada suatu *research gap* antara pengaruh komitmen terhadap kinerja SDM. Dengan indikator yang sama penelitian dari Memari, Mahdieh, and Marnani (2013) bertolak belakang dengan apa yang diteliti oleh Murty dan Hudiwinarsih (2012).

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara komitmen terhadap kinerja SDM. Hasil ini juga mendukung penelitian dari Osa and Amos (2014); Syauta *et al* (2012); Rohman, Armanu, and Mandayanti (2012); Taurisa dan Ratnawati (2012); Yudhaningsih (2011) serta Khan *et al* (2010). Hipotesis dalam penelitian ini diterima dengan nilai pengaruh sebesar 0.152. Meskipun berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM namun nilai tersebut tidak terlalu tinggi. Nilai indikator tertinggi terletak pada kepedulian terhadap perusahaan. Kepedulian itu terlihat dalam upaya – upaya yang dilakukan SDM CV Perkasa Telkomselindo untuk tetap mencapai target perusahaan, minimal agar pencapaian tersebut tidak turun. Kepedulian ini terlihat juga dalam pemikiran SDM CV Perkasa Telkomselindo dalam membuat solusi untuk menyelesaikan permasalahan

yang ada. Selain itu kepedulian ini terlihat dalam hal performansi perusahaan. Jika performansinya kurang baik, SDM CV Perkasa Telkomselindo berupaya untuk meningkatkan performansi perusahaan.

Nilai terendah adalah perasaan bahagia. Beberapa menyatakan kurang memiliki kenyamanan dalam CV Perkasa Telkomselindo karena tekanan pekerjaan yang diberikan. Dalam hal ini SDM tersebut tidak dapat mengikuti pola kerja yang ada, yakni mengerjakan pekerjaan dengan cepat dan benar. Selain itu dalam CV Perkasa Telkomselindo masih terdapat karyawan yang merasa kurang nyaman karena masih adanya beban kerja yang harus ditanggung saat cuti. Hal ini lah yang membuat kurangnya komitmen yang dimiliki oleh SDM CV Perkasa Telkomselindo sehingga menyebabkan *turnintention* SDM. Keinginan SDM untuk berpindah kerja di tempat lain membuat tingginya *turnover* SDM. Suwardi (2011) menyatakan bahwa suatu telaah dari Mowdey menunjukkan bahwa komitmen kerja merupakan *predictor turnover* yang cukup reliabel, pegawai dengan komitmen tinggi biasanya lebih tahan bekerja serta produktif dan berorientasi kearah pencapaian tujuan organisasi yang bersangkutan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen

Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen dalam penelitian ini sejalan dengan penelitian Koesmono (2014) , Purba (2011), serta penelitian dari Taurisa dan Ratnawati (2012) . Budaya organisasi akan menumbuhkan identitas dalam diri setiap anggotanya dan keterikatan terhadap organisasi karena kesamaan nilai yang tertanam akan memudahkan setiap anggota organisasi untuk memahami dan menghayati setiap peristiwa maupun kegiatan yang dilakukan oleh organisasi, Purba (2011).

Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen cukup kuat dalam penelitian ini. Budaya organisasi yang sudah terbentuk mempengaruhi suatu komitmen yang

dimiliki oleh SDM. Keberanian, integritas, sinergis, dan agresif membuat SDM CV Perkasa Telkomselindo berkomitmen untuk membentuk dirinya berperilaku sesuai dengan budaya tersebut. Hal itu terlihat dalam bagaimana cara bersikap, pengambilan keputusan, dan menjaga nama baik perusahaan untuk perusahaan. Bagaimana suatu sinergi membangun suatu kepedulian untuk mencapai tujuan perusahaan. Kuatnya budaya organisasi membuat komitmen SDM menjadi tinggi pula.

Budaya yang sudah mengakar menjadi arahan perilaku SDM untuk komitmen yang akan diberikan. Semakin kuat budaya yang ada semakin meningkat pula komitmen untuk menyesuaikan diri dengan budaya tersebut. Kesamaan nilai – nilai organisasi akan membuat keinginan kuat dalam diri seorang karyawan memahami keberadaan dirinya dalam perusahaan. Hal ini akan memunculkan rasa keterlibatan yang tinggi untuk berkontribusi dalam perusahaan tersebut.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi

Penelitian dari Yunanto dan Mulyanto (2014), Juliningrum dan Sudiro (2013), Octaviana (2011), serta Krisdiyanto (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi. Senada dengan penelitian tersebut dalam penelitian ini juga terlihat bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dan searah terhadap motivasi. Nilai – nilai budaya organisasi akan mempengaruhi pengembangan diri karyawan. Sikap berani, integritas, sinergis, dan agresif akan membentuk motivasi dalam diri SDM CV Perkasa Telkomselindo agar sesuai dengan budaya yang telah dibentuk.

Nilai indikator motivasi terbesar dalam penelitian ini adalah tanggung jawab. Kemudian prestasi, pengembangan diri barulah penghargaan. Budaya organisasi CV Perkasa Telkomselindo berpengaruh

terhadap dorongan dalam diri SDM. Budaya tersebut menjadi pedoman untuk menyesuaikan diri. Dalam budaya berani, SDM dituntut tidak hanya untuk berani mengambil keputusan dan menerima resiko, melainkan juga bertanggung jawab terhadap keputusan yang sudah dibuat. Budaya tersebut menjadi penggerak dalam diri SDM CV Perkasa Telkomselindo. Budaya organisasi merupakan sistem tata nilai bersama yang mendorong terwujudnya motivasi. Dalam hal ini motivasi untuk melakukan suatu pekerjaan bergantung dari budaya yang ada. Semakin kuat nilai budayanya, semakin tinggi dorongan dalam diri SDM CV Perkasa Telkomselindo untuk berperilaku sama dengan budaya tersebut.

Pengaruh Komitmen terhadap Motivasi

Hipotesis kelima mengenai pengaruh komitmen terhadap motivasi terbukti dalam penelitian ini. Komitmen berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan CV Perkasa Telkomselindo. Hal tersebut sama dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Trisnaningsih, Suparwati dan Hendra (2013), Tranggono dan Kartika (2008), serta penelitian dari Badjuri (2009). Perasaan bahagia, memiliki, kepedulian dan kelekatan terhadap perusahaan akan mempengaruhi motivasi untuk berprestasi, mendapat penghargaan, tanggung jawab terhadap pekerjaan, maupun melakukan pengembangan diri. Dengan adanya komitmen seseorang akan termotivasi untuk melakukan sesuatu. Komitmen membentuk motivasi untuk melakukan pekerjaan sesuai komitmennya.

Dalam penelitian ini terlihat bahwa pengaruh komitmen terhadap motivasi tidak begitu kuat, hanya 0.213. Nilai indikator tertinggi terletak pada kepedulian terhadap perusahaan, sedangkan nilai indikator motivasi tertinggi terdapat pada tanggung jawab. Dalam hal ini kurangnya perasaan bahagia, perasaan memiliki, dan keterikatan emosional membuat kurangnya motivasi dalam diri SDM CV Perkasa Telkomselindo.

Menurut Rivai (2009) ada tiga faktor sumber motivasi, yakni kemungkinan untuk berkembang, jenis pekerjaan, dan bagaimana pengaruh mereka dapat merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan di tempat mereka bekerja. Perasaan bahagia menjadi bagian dari perusahaan yang tinggi akan membuat tingginya kebanggaan terhadap perusahaan. Kebanggaan ini akan menciptakan motivasi yang tinggi dalam diri SDM untuk bekerja pada perusahaan tersebut. Begitu pula sebaliknya, tingkat kebahagiaan yang rendah dalam suatu perusahaan akan membuat rendahnya kebanggaan terhadap perusahaan tersebut sehingga mengakibatkan rendahnya motivasi dalam diri SDM.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Gultom (2014); Juliningrum dan Sudiro (2013); serta penelitian dari Rahmah, Bachri, dan Faidah (2013) yang menyatakan bahwa setiap peningkatan motivasi akan meningkatkan kinerja seseorang. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian dari Atmoko (2013) yang menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja SDM. Perbedaan hasil penelitian dikarenakan perbedaan indikator, lokasi, bidang perusahaan serta jumlah sampel yang digunakan.

Motivasi dalam diri SDM akan membuat seseorang bekerja secara optimal. Motivasi tersebut menjadi faktor pendorong keselarasan antara tindakan-tindakan individu untuk meraih tujuan-tujuan pribadi guna membantu pencapaian tujuan organisasi. Motivasi mendorong seseorang untuk bekerja sebaik mungkin. Motivasi yang ada dalam diri seseorang akan mewujudkan perilaku yang sesuai dengan visi dan misi organisasi guna mencapai sasaran akhir yaitu tujuan perusahaan.

Pengaruh motivasi terhadap kinerja

SDM meskipun signifikan, namun tidak terlalu kuat. Meningkatnya motivasi SDM akan membuat peningkatan juga pada kinerja, namun pengaruh tersebut tidak terlalu kuat. Nilai indikator motivasi tertinggi adalah tanggung jawab. SDM CV Perkasa Telkomselindo lebih termotivasi melakukan pekerjaan karena dorongan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang sudah diberikan.

Tekanan kerja yang ada dalam CV Perkasa Telkomselindo membuat beberapa orang dalam perusahaan tersebut termotivasi untuk melakukan pekerjaannya sebatas karena tanggung jawab terhadap perusahaan tersebut. Pengelolaan stres yang tidak baik dapat memengaruhi tingkat motivasi seseorang. Stres yang terlalu rendah menyebabkan karyawan tidak bermotivasi untuk berprestasi namun sebaliknya stres yang berlebihan akan menyebabkan karyawan tersebut frustrasi dan dapat menurunkan prestasinya (Rizkiyani dan Saragih, 2012). Rendahnya motivasi dalam diri SDM CV Perkasa Telkomselindo akan membuat rendahnya kinerja SDM tersebut. Hal ini akan membuat tingginya keinginan SDM untuk berpindah kerja di tempat yang lain. Sebaliknya, jika motivasi dalam diri SDM CV Perkasa Telkomselindo tinggi akan membuat penerimaan terhadap perusahaan itu tinggi sehingga akan terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik untuk perusahaan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Komitmen

Budaya organisasi menumbuhkan komitmen bersama. Budaya tersebut menumbuhkan kemauan para anggota organisasi untuk menjalankan visi dan misi organisasi. Hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja SDM perusahaan. Jika karyawan merasa bahwa sikap dan nilai yang dianutnya sejalan dengan nilai-nilai yang diterapkan dalam organisasi maka hal ini akan mendorong karyawan tersebut untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam penelitian ini nilai pengaruh

langsung budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 0.668 lebih tinggi daripada pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui komitmen yang hanya sebesar 0.088. Hasil ini berbeda dengan penelitian dari Arifin (2010) dan Ardini (2006) yang menyatakan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen lebih besar dari pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja. Untuk meningkatkan kinerja SDM dalam CV Perkasa Telkomselindo lebih efektif jika menguatkan budaya organisasi secara langsung daripada melalui suatu komitmen. Budaya organisasi yang kuat akan menguatkan komitmen, namun karena perbedaan komitmen dalam diri SDM maka akan lebih baik jika meningkatkan kinerja secara langsung melalui budaya organisasi.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Motivasi

Budaya organisasi akan mempengaruhi motivasi seseorang dalam bekerja. Semakin kuat budaya organisasi akan meningkatkan motivasi SDM dan berpengaruh terhadap kinerja SDM tersebut. Perubahan budaya organisasi dan motivasi mempengaruhi bagaimana individu di dalam organisasi harus beradaptasi, sehingga dapat memberikan kinerja yang baik dalam organisasi dan pada akhirnya memberikan kontribusi dalam pencapaian efektifitas kinerja SDM tersebut.

Nilai – nilai organisasi yang diterapkan dalam perusahaan menciptakan suatu asumsi terhadap perusahaan tersebut. Asumsi inilah yang mempengaruhi dorongan dalam diri seseorang. Pada dasarnya motivasi dapat memacu seseorang untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan kinerja SDM sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan.

Dalam penelitian ini pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja lebih besar dari pengaruh tidak langsung melalui motivasi. Hal ini sejalan dengan penelitian

Atmoko (2013). Apa yang memotivasi seseorang tidak selamanya membuat orang lain termotivasi oleh hal yang sama sehingga untuk meningkatkan kinerja akan jauh lebih efektif jika melalui jalur tidak langsung.

Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian dari Yunanto dan Mulyanto (2014) serta Herlista dkk (2013) yang menyatakan bahwa pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui motivasi lebih besar dari pengaruh langsungnya. Perbedaan indikator, lokasi, bidang perusahaan serta jumlah sampel yang digunakan membuat hasil yang berbeda dengan hasil penelitian Yunanto dan Mulyanto (2014) serta Herlista dkk (2013).

Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja melalui Motivasi

Komitmen SDM terhadap organisasi berpengaruh terhadap motivasi SDM. Komitmen membuat SDM terdorong bekerja dengan baik untuk kepentingan organisasi. Hal ini baik untuk pencapaian tujuan organisasi karena organisasi mendapat dukungan penuh dari anggotanya sehingga dapat berkonsentrasi secara penuh pada tujuan yang telah dibuat.

Pengaruh langsung komitmen terhadap kinerja yakni 0.182 yang lebih besar dari pengaruh komitmen terhadap kinerja melalui motivasi yang hanya sebesar 0.038. Hasil ini senada dengan penelitian Yunanto dan Mulyanto (2014) yang menyatakan bahwa pengaruh komitmen terhadap kinerja secara langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung melalui motivasi. Ketidaknyamanan dalam perusahaan karena tekanan kerja membuat rasa memiliki terhadap perusahaan berkurang, hal tersebut membuat motivasi SDM tersebut terhadap kinerja menjadi ikut berkurang. Komitmen organisasi berpengaruh kepada keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Hal ini akan memicu dorongan dalam individu tersebut untuk bekerja sebaik mungkin dengan demikian kinerja SDM tersebut dapat optimal.

Pengaruh Total Budaya Organisasi dan Komitmen serta Motivasi terhadap Kinerja SDM

Kuatnya suatu budaya organisasi akan membentuk suatu identitas agar sesuai dengan budaya yang sudah berjalan. Setiap orang yang baru akan menyesuaikan dengan budaya yang sudah mengakar sebelumnya. Budaya inilah yang akan membentuk sikap seseorang untuk melakukan sesuatu. Dalam CV Perkasa Telkomselindo terlihat jelas bagaimana kuatnya pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja. Budaya kuat menciptakan komitmen dan motivasi yang kuat, akan tetapi jika komitmen dan motivasi yang dimiliki karyawan tersebut kurang maka kinerjanya juga akan mengikuti. Tingkat keterlibatan dan partisipasi yang tinggi dari SDM CV Perkasa Telkomselindo meningkatkan rasa tanggung jawab. Rasa kepemilikan dan tanggung jawab tersebut meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi sehingga tidak memerlukan kontrol yang terbuka. Dengan rasa keterlibatan yang tinggi juga diharapkan dapat meningkatkan rasa kebersamaan dan kekeluargaan, dimana hal-hal tersebut penting dalam membantu menyelesaikan pekerjaan. Dengan demikian secara bersama – sama budaya organisasi dan komitmen serta motivasi dapat meningkatkan kinerja SDM.

SIMPULAN

Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dan searah terhadap komitmen. Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen cukup kuat dalam penelitian ini. Budaya organisasi yang sudah terbentuk mempengaruhi suatu komitmen yang dimiliki oleh SDM. Keberanian, integritas, sinergis, dan agresif membuat SDM CV Perkasa Telkomselindo berkomitmen untuk membentuk dirinya berperilaku sesuai dengan budaya tersebut.

Budaya organisasi dan komitmen juga memiliki pengaruh terhadap motivasi.

Berdasarkan hasil penelitian nilai terendah dari komitmen adalah perasaan bahagia. Beberapa menyatakan kurang memiliki kenyamanan dalam CV Perkasa Telkomselindo karena tekanan pekerjaan yang diberikan. Dalam hal ini SDM tersebut tidak dapat mengikuti pola kerja yang ada, yakni mengerjakan pekerjaan dengan cepat dan benar. Selain itu dalam CV Perkasa Telkomselindo masih terdapat karyawan yang merasa kurang nyaman karena masih adanya beban kerja yang harus ditanggung saat cuti. Hal tersebut membuat kurangnya komitmen dan motivasi yang dimiliki oleh karyawan sehingga menyebabkan *turnintention* SDM. Keinginan SDM untuk berpindah kerja di tempat lain membuat tingginya *turnover* SDM.

Keseluruhan dari hipotesis yang diajukan terbukti secara signifikan. Secara bersama – sama budaya organisasi dan komitmen serta motivasi mempengaruhi kinerja SDM sebesar 81.7%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain. Dari *research gap* yang ada hasil penelitian ini mendukung hasil yang pengaruh positif antara budaya organisasi dan komitmen terhadap kinerja SDM. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Pratama (2012) serta Memari, Mahdieh, and Marnani (2013), namun hasil penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian Susanto dan Aisyah (2010) serta penelitian dari Trisnarningsih, Suparwati dan Hendra (2013). Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja lebih dominan dari pengaruh lainnya. Berdasarkan analisis jalur terlihat bahwa optimalisasi kinerja lebih baik melalui jalur langsung daripada melalui jalur tidak langsung. Perbedaan hasil penelitian yang ada dikarenakan adanya perbedaan indikator, lokasi, bidang perusahaan serta jumlah sampel yang digunakan.

CV Perkasa Telkomselindo perlu menguatkan budaya organisasi untuk dapat menjaga eksistensi. Budaya organisasi tersebut dapat dikuatkan melalui penanaman dalam diri SDM mengenai nilai – nilai budaya

organisasi serta penerapannya dalam setiap pekerjaan yang dilakukan. Melalui budaya organisasi SDM CV Perkasa Telkomselindo akan dapat menyesuaikan perilakunya sehingga tercipta kinerja SDM yang optimal yang dapat membuat tercapainya tujuan perusahaan.

CV Perkasa Telkomselindo juga perlu mengevaluasi serta menyesuaikan tingkat beban kerja dan kemampuan pegawai guna menekan tingkat stres kerja para pegawai agar kinerja SDM bisa lebih optimal. Penyesuaian beban kerja dapat dilakukan dengan pengukuran waktu yang teliti melalui pengamatan secara langsung. Perlunya pelimpahan pekerjaan terhadap karyawan lain untuk karyawan yang sedang cuti. Hal ini akan membuat karyawan tersebut merasa lebih tenang saat dalam keadaan cuti. Pelimpahan pekerjaan dapat dilakukan dengan melimpahkan pekerjaan ke satu orang dengan pekerjaan yang saling terkait ataupun pembagian pekerjaan secara bersama – sama untuk divisi yang terkait.

Berdasarkan hasil yang didapat model penelitian ini hanya berpengaruh 81.7%. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsungnya. Penelitian ini menggunakan gaya baru penelitian. Peneliti tertarik untuk menguji motivasi sebagai variabel intervening antara budaya organisasi dan komitmen terhadap kinerja dimana penelitian yang sudah ada sebelumnya menguji komitmen sebagai intervening antara budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dalam penelitian ini tidak dapat menjadi intervening antara budaya organisasi dan komitmen terhadap kinerja. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat membuat penelitian yang lebih terbarukan atau menguji kembali hubungan antara budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja dengan komitmen sebagai variabel interveningnya. Diharapkan pula untuk penelitian selanjutnya dapat mencari perusahaan yang memiliki

responden lebih banyak dari penelitian ini dan mencari perusahaan yang memiliki bidang yang berbeda dari penelitian ini agar

memiliki variasi dan keterbaruan didalam penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, Febrian Nurtaneo. (2013). *Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Perkebunan Nusantara XII Surabaya*. Universitas Brawijaya.
- Agwu, Mba Okechukwu. (2014). *Organizational Culture and Employees Performance in the National Agency for Food and Drugs Administration and Control (NAFDAC) Nigeria*. Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management Volume 14 Issue 2.
- Ardini, Lilis. (2006). *Analisis Perbandingan Pengaruh Langsung dan Tak Langsung Faktor Budaya Organisasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan Pada UPTD Parkir Kota Surabaya*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya.
- Arifin, Noor. (2010). *Analisis Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Kerja Karyawan Dalam Peningkatan Kinerja Organisasional Karyawan Pada Koperasi Bmt Di Kecamatan Jepara*. Jurnal Ekonomi & Pendidikan, Volume 8 Nomor 2.
- Badjuri, Achmad. (2009). *Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Profesional terhadap Kepuasan Kerja Auditor dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada KAP di Jawa Tengah dan DIY)*. Semarang: Universitas Stikubank Hal: 117-132 Vol. 1 No. 2
- Bangun. Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Ciptodihardjo, Irawan. (2013). *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan Pada Karyawan PT.Smartfren, Tbk Di Surabaya*. Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
- Elwin, Toby. (2010). *The cost of culture, a 50% turnover of the Fortune 500* [On Line]. Diambil dari: <http://www.tobyelwin.com/the-cost-of-culture-a-50-turnover-of-the-fortune-500/>. Di akses 22 Maret 2015.
- Fitriana, Rahma Nur. (2014). *Etika Kerja Islam dan Komitmen Afektif pada Pegawai Negeri Sipil Bagian Administrasi Umum Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta*. Skripsi. Yogyakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga.
- Greenberg, Jerald and Robert A. Baron (2000). *Behaviour in Organization*. Jakarta : Prentice Hall.
- Gultom, Dedek Kurniawan. (2014). *Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan*. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Hadiyani, M. (2013). *Komitmen Organisasi ditinjau dari Masa Kerja Karyawan*. Jurnal Online Psikologi. Vol. 1 No. 1, 159-173.
- Handoko, Hani. (2010). *Manajemen Personalialia & Sumberdaya Manusia (Edisi kedua)*. BPFE UGM Yogyakarta..
- Herlista, Adinda., Handoyo Joko W dan Reni Shinta Dewi. (2013). *Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Pln (Persero) Area Semarang*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Juliningrum, Emmy dan Sudiro, Achmad. (2013). *Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, terhadap Motivasi Kejadian Kinerja Pegawai*. Jurnal Aplikasi Manajemen Volume 11 No 4.

- Khan, Muhammad Riaz. *et al.* (2010). *The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance*. European Journal of Social Sciences – Volume 15, Number 3 (2010).
- Koesmono, H. Teman. (2014). *The Influence of Organizational Culture, Servant Leadership, and Job Satisfaction Toward Organizational Commitment And Job Performance Through Work Motivation As Moderating Variables For Lecturers In Economics And Management Of Private Universities In East Surabaya*. Educational Research International Vol. 3(4) August 2014.
- Krisdiyanto, Ardhyan. (2010). *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Dan Pengaruhnya Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan*. Universitas Widya Manggala.
- Mahmudi. (2007). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : UPP STIM YKPN.
- Memari, Negin., Omid Mahdieh and Ahmad Barati Marnani. (2013). *The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance. "A study of Meli bank"*. Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business Vol 5, No 5.
- Meyer, John P. *et al.* (2002). *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences*. Journal of Vocational Behavior 61, 20–52.
- Messner, Wolfgang. (2012). *Effect of Organizational Culture on Employee Commitment in the Indian IT Services Sourcing Industry*. GloBus Research.
- Murty, Windy Aprilia dan Gunasti Hudiwinarsih. (2012). *Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya)*. The Indonesian Accounting Review Volume 2, No. 2, July 2012, pages 215 – 228.
- Nongkeng, Hasan., dkk. (2011). *Pengaruh Pemberdayaan, Komitmen Organisasional terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Dosen (Persepsi Dosen Dipekerjakan PTS Kopertis Wilayah IX Sulawesi di Makassar)*. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Publik Makassar.
- Nongo, Ezekiel Saasongu and Darius Ngutor Ikyanyon. (2012). *The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization*. International Journal of Business and Management; Vol. 7, No. 22.
- Octaviana, Nur. (2011). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan (Pada PT. Mirota Kampus Di Yogyakarta)*. Skripsi. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi, Universitas Pembangunan Nasional.
- Osa, Igbaekemen Goddy., and Idowu Oluwafemi Amos. (2014). *The Impact Of Organizational Commitment On Employees Productivity: A Case Study Of Nigeria Brewery, Plc*. Impact Journals Vol. 2, Issue 9, Sep 2014, 107-122.
- Purba, Saut. *Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi*. Jurnal Manajemen Pendidikan Vol 2 No 2.
- Pratama, Yoga. (2012). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Nanggung Kabupaten Bogor*. Skripsi. Depok : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.
- Rahadi, Dedi Rianto. (2010). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang : Tunggal Mandiri Publishing.
- Rahmah, Agustina., Ahmad Alim Bachri., dan Anna Nur Faidah. (2013). *Pengaruh Komitmen Organisasional, Motivasi Intrinsik, Dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Dokter (Studi pada Dokter Rumah Sakit Umum Daerah Ulin Banjarmasin)*. Universitas Lampung Mangkurat.
- Riani, Asri Laksmi. (2011). *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rivai, Veitzhal. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

- Rizkiyani, Dwi dan Susanti R. Saragih. (2012). *Stress Kerja dan Motivasi pada Petugas Lembaga Per masyarakatan*. Universitas Kristen Maranatha.
- Robbins, Stephen. P and Mary Coulter. (2010). *Manajemen (Edisi Kesepuluh)*. Alih bahasa: Bob Sabran dan Devri Barnadi Putera. Jakarta : Erlangga.
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge. (2011). *Organizational Behavior*. 14th ed. Boston: Pearson.
- Rohman, Fatchur., Armanu dan Novita Mandayanti. *Pengaruh Pemberdayaan Psikologis dan Komitmen Afektif terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi pada Dinas Tata Kota dan Pengawasan Bangunan Kota Mataram*. Malang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya.
- Shahzad, Fakhar. (2012). *Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview*. Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business Vol 3, No 9.
- Simanjuntak, Payaman. (2011). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja, Edisi Ketiga*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*, Andi, Yogyakarta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Susanto, Heri dan Nuraini Aisiyah. (2010). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen*. MagistraNo. 74 Th. XXII Desember 2010 15 ISSN 0215-9511
- Syauta, Jack Henry et al. (2012). *The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)*. International Journal of Business and Management Invention ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X Volume 1 Issue 1
- Taurisa, Cahterina Melina dan Intan Ratnawati. (2012). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Sido Muncul Kaligawe Semarang)*. Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE), September 2012, Hal. 170 – 187 Vol. 19, No. 2 ISSN: 1412-3126.
- Tranggono, Rahadyan Probo dan Andi Kartika. (2008). *Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Profesional Terhadap Kepuasan Kerja Auditor dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik Di Semarang)*. Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE), Maret 2008, Hal. 80 – 90 Vol. 15, No.1.
- Trisnarningsih, Sri. Suparwati dan Failasuf Herman Hendra. (2013). *The Factors That Influence to Lecturers Performance with Motivation as an Intervening Variable*. Diambil dari: <http://jurnal.itats.ac.id/wp-content/uploads/2013/06/The-Factors-That-Influence-To-Lecturers-Performance-With-Motivation-As-An-Intervening-Variable.pdf> Di akses: 10 Mei 2015
- Wanjiku, Njugi Anne and Nickson Lumwagi Agusioma. (2013). *Effect of Organisation Culture on Employee Performance in Non Governmental Organizations*. International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 4, Issue 11.
- Yudhaningsih, Resi. (2011). *Peningkatan Efektivitas Kerja Melalui Komitmen, Perubahan dan Budaya Organisasi*. Politeknik Negeri Semarang.
- Yunanto, Arif dan Mulyanto. (2014). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai BKD Klaten*. Advance Edisi Pebruari 2014 Vol.1 No. 2 ISSN:2337–5221