

**DETERMINASI KOMITMEN, BUDAYA ORGANISASI DAN
KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
UKM DI KABUPATEN BADUNG, BALI**

Surya Nugraha¹⁾

I Ketut Yudana Adi²⁾

Akademi Komunitas Mapindo¹⁾

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Triatma Mulya²⁾

ABSTRACT

This study examines efforts to improve employee performance with determinants of commitment, organizational culture and leadership in SMEs in Badung Regency, Bali. This study aims to examine the effect of commitment on employee performance in SMEs in Badung Regency, Bali. examines the influence of organizational culture on employee performance in SMEs in Badung Regency, Bali. And examines the effect of leadership on employee performance in SMEs in Badung Regency, Bali. The number of respondents as many as 68 was selected by proportional sampling method, namely employees of UKM in Badung Regency, Bali. Each research instrument uses 5 Likert scale measurements. In this study, the validity and reliability test, the classic assumption test and multiple regression analysis will be carried out with the help of the SPSS program version 23.0 for windows. The results and discussion show that the results of the commitment hypothesis testing have a positive and significant effect on employee performance in SMEs in Badung Regency, Bali. This shows that increasing commitment will be able to improve employee performance in SMEs in Badung Regency, Bali. Hypothesis testing of organizational culture has a positive and significant effect on employee performance in SMEs in Badung Regency, Bali. This shows that increasing attention to organizational culture will be able to improve employee performance in SMEs in Badung Regency, Bali. Leadership hypothesis testing has a positive and significant effect on employee performance in SMEs in Badung Regency, Bali. This shows that leadership can improve employee performance in SMEs in Badung Regency, Bali.

Keywords: *commitment, organizational culture, leadership, employee performance.*

I. PENDAHULUAN

UKM merupakan organisasi bisnis yang kebanyakan dimiliki dan dikelola oleh perseorangan. Dengan semakin banyaknya UKM yang ingin memajukan usahanya mengakibatkan semakin ketat tingkat persaingan usaha, sehingga menuntut UKM untuk lebih memperhatikan masalah kualitas dan produktivitas. Fenomena yang ada sekarang adalah banyaknya UKM yang bersaing untuk meningkatkan

keunggulan bersaing dengan tujuan untuk menarik kepercayaan masyarakat, sehingga UKM berusaha untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM). SDM merupakan topik sentral dalam organisasi maupun perusahaan (Sadili, 2005). SDM yang potensial baik pemimpin maupun karyawan pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan UKM.

Agar aktifitas manajemen berjalan dengan baik, UKM harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketerampilan tinggi (Soekidjan, 2009) serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat.

Dalam perkembangan, UKM yang ada di Kabupaten Badung, Bali menghadapi berbagai permasalahan yang mau tidak mau mengharuskan adanya perbaikan dan pengembangan di banyak hal, seperti sistem dan prosedur ke arah yang lebih baik agar tercipta situasi yang kondusif untuk semua bagian yang terlibat dalam UKM bagi pencapaian tujuan, masih kurangnya rasa memiliki atau rendahnya loyalitas serta komitmen karyawan, banyaknya konflik internal antar karyawan dan budaya kerja karyawan, dan target kerja serta efektifitas kepemimpinan UKM yang belum memadai menciptakan kinerja unggul yang disebabkan oleh rendahnya kinerja karyawan. Permasalahan lainnya adalah kurangnya perhatian pengelola UKM yang menimbulkan kurangnya rasa percaya dari karyawan, dimana pemimpin memberikan kebijakan yang kurang memperhatikan nasib para karyawannya, karyawan merasa di beratkan dengan kebijakan yang di buat oleh pihak manajemen UKM yang membuat karyawan merasa di pasung di dalam tempat kerjanya sendiri, mereka merasa pihak manajemen UKM tidak mempercayai dan membatasi gerak-gerik karyawan.

Adanya permasalahan yang terjadi pada UKM di Kabupaten Badung, Bali tersebut dipengaruhi oleh factor komitmen, budaya organisasi dan kepemimpinan yang berdampak pada kinerja karyawan. Komitmen organisasi dapat dipandang

sebagai suatu keadaan yang mana seorang karyawan atau individu memihak pada proses pencapaian tujuan suatu organisasi (Allen & Meyer, 1997). Komitmen organisasi yang tinggi menunjukkan kepemihakan seorang karyawan terhadap organisasi yang mempekerjakannya. Komitmen dalam organisasi akan membuat karyawan memberikan yang terbaik kepada organisasi dimana ia bekerja.

Selain komitmen, budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu (Robbins, 2003). Perusahaan yang mengkombinasikan nilai dan keyakinan, kebijakan dan praktek management serta hubungan antara keduanya akan menunjukkan keberhasilan yang terlihat dari budaya organisasi yang memiliki sifat penghayatan misi, konsistensi, adaptabilitas dan pelibatan.

Berkaitan dengan masalah budaya, untuk meningkatkan daya saing dan kinerja organisasi, pada dasarnya suatu organisasi tidak dapat lepas dari peran kepemimpinan (Robbins, 2003). Dalam sebuah organisasi peran seorang pemimpin sangat penting. Kepemimpinan dari seorang pemimpin akan turut mempengaruhi kinerja karyawan (Sider, 2001). Seorang pemimpin dapat turut berperan dalam menciptakan budaya organisasi yang ideal sehingga dapat timbul komitmen dari setiap karyawan di bawahnya untuk mencurahkan segala kemampuannya untuk organisasi.

Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka dapat

dirumuskan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Badung, Bali.
2. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Badung, Bali.

Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Badung, Bali.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Komitmen

Komitmen adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Hal ini mencakup cara-cara mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi yang intinya mendahulukan misi organisasi dari pada kepentingan pribadi (Soekidjan, 2009).

Menurut Allen dan Meyer (1997) komitmen dapat juga berarti penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan individu berupaya serta berkarya dan memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi tersebut. Luthans (2006) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebuah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, serta kemajuan yang berkelanjutan.

Indikator perilaku komitmen

Indikator perilaku komitmen menurut Allen dan Meyer (1997) membagi komitmen organisasi menjadi tiga macam atas dasar sumbernya :

- a. *Affective commitment*, Berkaitan dengan keinginan secara emosional terikat dengan organisasi, identifikasi serta keterlibatan berdasarkan atas nilai-nilai yang sama.
- b. *Continuance Commitment*, Komitmen didasari oleh kesadaran akan biaya-biaya yang akan ditanggung jika tidak bergabung dengan organisasi. Disini juga didasari oleh tidak adanya alternatif lain.
- c. *Normative Commitment*, Komitmen berdasarkan perasaan wajib sebagai karyawan untuk tetap tinggal karena perasaan hutang budi. Disini terjadi juga internalisasi norma-norma.

Dari ketiga jenis komitmen diatas tentu saja yang tertinggi tingkatannya adalah *affective commitment*. Karyawan dengan *affective commitment* tinggi akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi. Sedangkan tingkatan terendah adalah *continuance commitment*. Karyawan yang terpaksa menjadi karyawan untuk menghindari kerugian financial atau kerugian lain, akan tidak dapat diharapkan berkontribusi berarti bagi organisasi. Untuk *normative commitment*, tergantung seberapa jauh internalisasi norma agar karyawan bertindak sesuai dengan tujuan dan keinginan organisasi. Komponen normatif akan menimbulkan perasaan kewajiban atau tugas yang memang sudah sepatutnya dilakukan atas keuntungan yang telah diberikan organisasi (Soekidjan, 2009)

Menurut Allen & Meyer (1997) mendeskripsikan indikator dari komitmen organisasi sebagai berikut: Indikator *affective commitment*, individu dengan *affective commitment*

yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi, hal ini berarti bahwa individu tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi dibandingkan individu dengan *affective commitment* yang lebih rendah. Berdasarkan beberapa penelitian *affective commitment* memiliki hubungan yang sangat erat dengan seberapa sering seorang anggota tidak hadir atau absen dalam organisasi. Berdasarkan hasil penelitian dalam hal *role-job performance*, atau hasil pekerjaan yang dilakukan, individu dengan *affective commitment* akan bekerja lebih keras dan menunjukkan hasil pekerjaan yang lebih baik dibandingkan yang komitmennya lebih rendah (Somers dan Birnbaum, 1998). Allen & Meyer, (1997) menyatakan individu dengan *affective commitment* tinggi akan lebih mendukung kebijakan perusahaan dibandingkan yang lebih rendah.

Dengan *continuance commitment* yang tinggi akan bertahan dalam organisasi, bukan karena alasan emosional, tapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian besar yang dialami jika meninggalkan organisasi. Berkaitan dengan hal ini, maka individu tersebut tidak dapat diharapkan untuk memiliki keinginan yang kuat untuk berkontribusi pada organisasi. Jika individu tersebut tetap bertahan dalam organisasi, maka pada tahap selanjutnya individu tersebut dapat merasakan putus asa dan frustrasi yang dapat menyebabkan kinerja yang buruk.

Menurut Soekidjan (2009), tiga pilar komitmen yang perlu dibangun adalah:

- a. Rasa memiliki (*a sense of belonging*)
- b. Rasa bergairah terhadap pekerjaannya
- c. Kepemilikan terhadap organisasi (*ownership*)

Rasa memiliki dapat dibangun dengan menumbuhkan rasa yakin anggotabahwa apa yang dikerjakan berharga, rasa nyaman dalam organisasi, cara mendapat dukungan penuh dari organisasi berupa misi dan nilai-nilai yang jelas yang berlaku di organisasi. Rasa bergairah terhadap pekerjaan ditimbulkan dengan cara memberi perhatian, memberi delegasi wewenang, serta memberi kesempatan serta ruang yang cukup bagi anggota/karyawan untuk menggunakan ketrampilan dan keahliannya secara maksimal. Rasa kepemilikan dapat ditimbulkan dengan melibatkan anggota/karyawan dalam membuat keputusan-keputusan (Soekidjan, 2009).

Budaya Organisasi

Rastodio (2009) mendefinisikan organisasi adalah proses penggabungan pekerjaan yang para individu atau kelompok-kelompok harus melakukan dengan bakat-bakat yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas, sedemikian rupa, memberikan saluran terbaik untuk pemakaian yang efisien, sistematis, positif, dan terkoordinasi dari usaha yang tersedia. Dan Pabundu (2006) mendefinisikan organisasi adalah suatu sistem aktivitas-aktivitas kerja sama dari dua orang atau lebih sesuatu yang tak berwujud dan tak bersifat pribadi, sebageian besar mengenai hal hubungan-hubungan. Sedangkan Kreitner dan Kinicki (2005) mendefinisikan organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia

untuk pencapaian suatu tujuan bersama.

Organisasi adalah sistem saling pengaruh antar orang dalam kelompok yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu (Abdullah, dan Arisanti, 2010). Faktor-faktor yang dapat menimbulkan organisasi yaitu: orang-orang, kerjasama dan tujuan tertentu. Berbagai faktor tersebut tidak dapat saling lepas berdiri sendiri, melainkan saling kait merupakan suatu kebulatan. Maka dalam pengertian organisasi digunakan sebutan sistem yang berarti kebulatan dari berbagai faktor yang terikat oleh berbagai asas tertentu (Xenikou, and Simosi, 2006)

Menurut Robbins (2003), budaya organisasi merupakan sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai organisasi, yang berfungsi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemantapan sistem sosial, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi. Robbins (2003) menjelaskan budaya organisasi sebagai nilai-nilai dominan yang didukung organisasi.

Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi (Greenberg dan Baron, 2000). Perusahaan yang mengkombinasikan nilai dan keyakinan, kebijakan dan praktek manajemen serta hubungan antar keduanya akan menunjukkan keberhasilan yang terlihat dari budaya

organisasi yang memiliki sifat keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan penghayatan misi.

Robbins, (2003) menjelaskan bahwa budaya organisasi itu merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal yang sedemikian tersebut bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem nilai tersebut dibangun oleh 7 karakteristik sebagai sari (*essence*) dari budaya organisasi, 7 karakteristik adalah:

1. Inovasi dan pengambilan risiko (*Innovation and risk taking*). Tingkatan dimana para karyawan terdorong untuk berinovasi dan mengambil risiko.
2. Perhatian yang rinci (*Attention to detail*). Suatu tingkatan dimana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan (*precision*), analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil (*Outcome orientation*). Tingkatan dimana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
4. Orientasi pada manusia (*People orientation*). Suatu tingkatan dimana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil – hasil pada orang-orang anggota organisasi itu.
5. Orientasi tim (*Team orientation*). Suatu tingkatan dimana kegiatan kerja diorganisir di sekitar tim – tim, bukannya individu – individu.
6. Keagresifan (*Aggressiveness*). Suatu tingkatan dimana orang – orang (anggota organisasi) itu memiliki sifat agresif dan kompetitif dan bukannya santai – santai.

7. Stabilitas (Stability). Suatu tingkatan dimana kegiatan organisasi menekankan di pertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

Indikator dari budaya organisasi menurut (Hartijasti, 2001) adalah :

1. Misi

Organisasi memiliki tujuan dan arah yang jelas. Organisasi mendefinisikan tujuan dan sasaran strategik dan mengekspresikan visi masa depan. Perusahaan dengan sifat penghayatan misi mempunyai kemampuan untuk memahami arah jangka panjang, yang bermanfaat bagi organisasi. Indikator penghayatan misi adalah:

a. Arah dan intensi strategis

Intensi strategis yang jelas membawa manfaat bagi organisasi sehingga menjadi jelas bagaimana setiap karyawan dapat memberi kontribusi dan membuat organisasinya terkenal dalam industrinya.

b. Tujuan dan sasaran

Tujuan dan sasaran yang jelas dapat dihubungkan dengan misi, visi dan strategi serta menentukan arah yang jelas dalam melakukan pekerjaannya.

c. Pemahaman visi

Organisasi mempunyai pandangan bersama mengenai kondisi masa depan yang diinginkan, yang mewujudkan nilai-nilai inti serta menangkap pokok dan pikiran para anggota organisasinya sehingga dapat menjadi panduan dan arah dalam berkarya.

2. Konsistensi

Organisasi cenderung memiliki budaya yang kuat yang konsisten, terkoordinasi dan terintegrasi secara baik. Norma-norma perilaku didasarkan pada nilai-nilai inti. Para pemimpin dan bawahan mencapai

kesepakatan meskipun dengan sudut pandang yang berbeda.

Perusahaan dengan konsistensi menanamkan sistem kepercayaan, nilai dan simbol yang dihayati dan dipahami (diinternalisasi) oleh para anggota organisasi agar terbentuk tindakan dan perilaku terkoordinasi berdasarkan dukungan konsensus. Indikator konsistensi adalah:

a) Nilai-nilai inti

Para anggota organisasi berbagi sejumlah nilai untuk membentuk sense of identity yang kuat dan sejumlah harapan yang jelas.

b) Kesepakatan

Organisasi mampu mencapai kesepakatan mengenai masalah-masalah kritis, yang mencakup tingkat kesepakatan utama dan kemampuan untuk merekonsiliasi perbedaan yang terjadi.

c) Terkoordinasi dan terintegrasi

Unit-unit kerja yang berbeda dalam organisasi bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

3. Adaptabilitas

Organisasi harus mengembangkan norma-norma dan keyakinan-keyakinan yang bersifat menunjang kemampuan untuk menerima dan kemudian menafsirkan berbagai sinyal yang berasal dari lingkungan dan menjabarkan kedalam perubahan kognitif dan perilaku.

Perusahaan dengan sifat adaptabilitas memiliki kemampuan tanggap akan lingkungan eksternal, pelanggan internal (karyawan) dan pelanggan eksternal. Dengan cara menterjemahkan permintaan lingkungan bisnis menjadi tindakan agar perusahaan bertahan dan tumbuh dan berkembang. Indikator adaptabilitas adalah:

a) Kemampuan untuk menciptakan perubahan

Organisasi mampu menciptakan perubahan-perubahan adaptif dengan cara dapat membaca lingkungan bisnis, bereaksi cepat terhadap tren saat ini dan mengantisipasi perubahan di masa datang.

- b) Kemampuan untuk memfokuskan kepada pelanggan
 - c) Kemampuan organisasi untuk belajar
4. Pelibatan

Tingkat keterlibatan dan partisipasi yang tinggi dari karyawan akan meningkatkan rasa tanggung jawab. Dengan rasa keterlibatan yang tinggi juga diharapkan dapat meningkatkan rasa kebersamaan dan kekeluargaan, dimana hal-hal tersebut penting dalam membantu menyelesaikan pekerjaan.

Standar yang mengarahkan perilaku pelaku organisasi dan menentukan arah organisasi secara keseluruhan. Indikator keterlibatan adalah:

- a) Pemberdayaan
Para karyawan mempunyai otoritas, inisiatif dan kemampuan untuk mengatur pekerjaannya sendiri sehingga terbentuk rasa memiliki dan tanggung jawab pada organisasi.
- b) Orientasi tim
Organisasi bergantung pada usaha tim untuk menyelesaikan pekerjaan untuk tujuan bersama
- c) Pengembangan kemampuan
Keterampilan karyawan agar lebih kompetitif dalam memenuhi tantangan bisnis.

Berdasarkan uraian di atas, meskipun konsep budaya organisasi memunculkan perspektif yang beragam, terdapat kesepakatan di antara para ahli budaya dalam hal mendefinisikan budaya organisasi. Intinya bahwa budaya organisasi

berkaitan dengan sistem makna bersama yang diyakini oleh anggota organisasi (Rastodio, 2009)

Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan (Sedarmayanti, 2001). Kepemimpinan adalah pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh didalam kelompok atau organisasi Robbins, (2003).

Desianty (2005) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah merupakan hubungan antara seseorang dengan orang lain, pemimpin mampu mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja bersama-sama dalam tugas yang berkaitan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Konsep kepemimpinan merupakan komponen fundamental di dalam menganalisis proses dan dinamika di dalam organisasi. Menurut Bernadine dan Susilo (2005) berbagai definisi kepemimpinan pada dasarnya dapat diklasifikasikan menjadi tiga kelompok besar yakni sebagai atribut atau kelengkapan dari suatu kedudukan, sebagai karakteristik seseorang, dan sebagai kategori perilaku.

Pengertian kepemimpinan sebagai atribut atau kelengkapan suatu kedudukan, diantaranya dikemukakan oleh Yukl (1989) bahwa kepemimpinan adalah jenis khusus hubungan kekuasaan yang ditentukan oleh anggapan para anggota kelompok bahwa seorang dari anggota kelompok

itu memiliki kekuasaan untuk menentukan pola perilaku terkait dengan aktivitasnya sebagai anggota kelompok. Suit (1996) gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin dalam menghadapi dan melayani staf atau bawahan yang biasanya berbeda pada setiap individu dan dapat berubah-ubah untuk terciptanya kesatuan dan persatuan dalam berfikir serta berbuat dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain kearah tujuan organisasi (Robbins, 2003). Variabel kepemimpinan ini secara operasional diukur dengan menggunakan 4 (empat) indikator yang diadopsi dari teori kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard sebagai berikut :

- (1) *Telling* (Kemampuan untuk memberitahu anggota apa yang harus mereka kerjakan).
- (2) *Selling* (Kemampuan menjual/memberikan ide-ide kepada anggota).
- (3) *Participating* (Kemampuan berpartisipasi dengan anggota).
- (4) *Delegating* (kemampuan mendelegasikan kepada anggota)

Kinerja Karyawan

Kinerja adalah istilah yang populer di dalam manajemen. Istilah kinerja didefinisikan dengan hasil kerja, prestasi kerja dan *performance*. Menurut Fattah (1999) kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Sementara menurut Sedarmayanti (2001) bahwa kinerja terjemahan dari *performance*, prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian dan unjuk kerja atau penampilan kerja. Kinerja adalah

tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Suyadi Prawirosentono (2008) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan, wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara ,tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Indikator kinerja menurut Suyadi (2008) meliputi:

- a) Jumlah hasil pekerjaan.
Tingkat produktivitas karyawan,hal ini berkaitan dengan kuantitas (jumlah) hasil pekerjaan yang mampu diselesaikan oleh seseorang.
- b) Kualitas pekerjaan.
Kualitas atas hasil pekerjaan adalah bagian dari ketelitian yang dimiliki oleh karyawan bersangkutan
- c) Pengetahuan atas tugas.
Pengetahuan seorang karyawan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya
- d) Kerjasama.
Ketergantungan kepada orang lain dari seorang karyawan perlu dinilai,karena berkaitan dengan kemandirian (self confidence) seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.
- e) Tanggung Jawab
Kemampuan karyawan membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya.Hal ini dinilai penting sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan.

- f) Sikap Kerja
Judgment atau kebijakan yang bersifat naluriah yang dimiliki seorang karyawan dapat mempengaruhi kinerja, karena dia mempunyai kemampuan menyesuaikan dan menilai tugasnya dalam menunjang tujuan organisasi.
- g) Inisiatif
Kehadiran dalam rapat disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasannya kepada orang lain mempunyai nilai tersendiri dalam menilai kinerja seorang karyawan.
- h) Ketrampilan teknis
Pengetahuan teknis atas pekerjaan yang menjadi tugas karyawan harus dinilai, karena hal ini berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan seorang karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- i) Kemampuan mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah
Kepemimpinan menjadi faktor yang harus dinilai dalam menilai kinerja seorang karyawan
- j) Kepemimpinan
Kemampuan berkomunikasi dari seorang karyawan, baik dengan sesama karyawan maupun dengan atasannya dapat mempengaruhi kinerjanya.
- k) Kreativitas
Kemampuan mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah penampilan yang melakukan, menggambarkan dan menghasilkan sesuatu hal, baik yang bersifat fisik

dan non fisik yang sesuai dengan petunjuk, fungsi dan tugasnya yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan. Setiap individu atau organisasi tentu memiliki tujuan yang akan dicapai dengan menetapkan target atau sasaran. Keberhasilan individu atau organisasi dalam mencapai target atau sasaran tersebut merupakan kinerja.

Ruky (2001) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja adalah *a way of measuring the contribution of individuals to their organization*. Syarif (1991) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses untuk mengukur hasil kerja yang dicapai oleh para pekerja dan dibandingkan terhadap standar tingkat prestasi yang diminta guna mengetahui sampai di mana keterampilan telah dicapai.

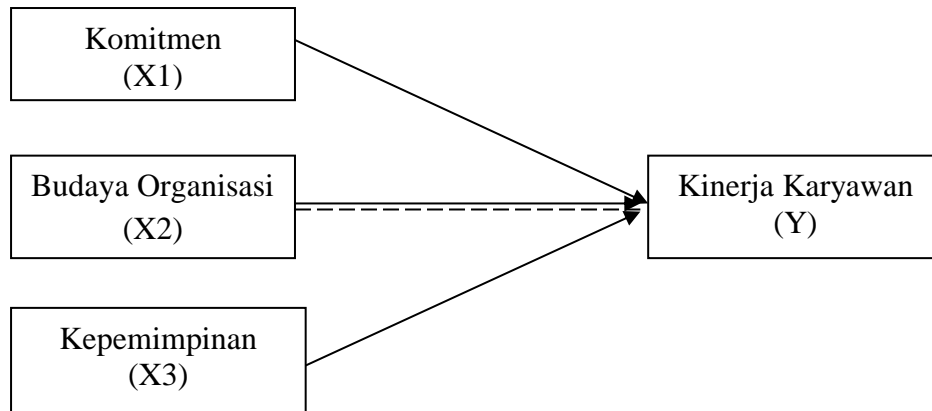
Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas (Sedarmayanti, 2001). Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran. Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerja.

Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Kerangka konseptual penelitian merupakan bagian yang terpenting karena berfungsi sebagai penuntun untuk memahami alur pikir dalam penelitian ini. Selain sebagai gambaran penelitian, kerangka konseptual dapat sebagai gambaran umum dari mekanisme penelitian sehingga dalam memahami alur berpikir dalam penelitian tentang komitmen, budaya organisasi,

kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Badung, Bali terarah menuju hasil

penelitian yang direncanakan dan yang berdasarkan dengan referensi teori sumberdaya manusia yang ada.



Gambar Model kerangka konseptual penelitian Pengaruh Komitmen Karyawan, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada UKM di Kabupaten Badung, Bali.

Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H1: Komitmen yang semakin baik dapat meningkatkan kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Badung, Bali.
- H2: Budaya Organisasi yang semakin baik dapat meningkatkan kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Badung, Bali.
- H3: Kepemimpinan yang semakin baik dapat meningkatkan kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Badung, Bali.

III. METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan *explanatory research* pendekatan deskriptif dan kuantitatif, dengan metode *survey* dan dianalisis menggunakan statistik untuk menguji hipotesis penelitian (Wahid, 2004) mengkaji variabel komitmen (X1) terdiri dari: *affective commitment*,

continuance commitment, *normative commitment* (Allen & Meyer, 1997); budaya organisasi (X2) terdiri dari: inovasi, perhatian yang rinci, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, keagresifan, stabilitas (Robbins, 2003); dan kepemimpinan (X3) terdiri dari *telling*, *selling*, *participating*, *delegating* (Robbins, 2003) terhadap kinerja karyawan (Y) terdiri dari mampu bekerjasama, tingkat inisiatif dan gagasan, terobosan mencari solusi, tingkat kesalahan (Sider, 2001). Penelitian ini menggunakan *proportional random sampling* (Sugiyono, 2005) dengan jumlah responden sebanyak 68 pada UKM di Kabupaten Badung, Bali. Masing-masing instrumen variabel penelitian menggunakan pengukuran 5 skala likert (Arikunto, 2002).

Data yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan data kuantitatif dan kualitatif dengan sumber data berupa data primer dan data sekunder (Arikunto, 2002). Data dikumpulkan dengan metode

observasi, wawancara, dokumentasi dan kuesioner. Pengujian kualitas data dengan uji validitas dan reliabilitas data (Sugiyono, 2005), menggunakan SPSS 23.0 for windows. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *statistic descriptif* dan (*statistic inductif/inferensi*) (Ghozali, 2002). Pengujian data asumsi klasik (Umar, 2003) mencakup: uji normalitas, heteroskedastisitas dan multikolinieritas (Solimun, 2002). Hipotesis penelitian diuji dengan uji F-test, t-test (Algifari, 2000).

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN Karakteristik Responden

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dijelaskan bahwa responden lebih banyak berjenis kelamin perempuan yaitu 41 orang atau 60,3 persen sedangkan responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 27 orang atau 39,7 persen. Hal ini mengidentifikasikan kaum perempuan lebih berminat untuk bekerja pada UKM di Kabupaten Badung, Bali. Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat bahwa sebagian besar responden yang bekerja pada UKM di Kabupaten Badung, Bali didominasi karyawan yang berusia 31-40 tahun yaitu sebesar 73,5 persen. Ini menunjukkan kecenderungan karyawan pada UKM di Kabupaten Badung, Bali tergolong masih sangat produktif untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden yang merupakan karyawan pada UKM di Kabupaten Badung, Bali merupakan lulusan SMU/K yaitu sebanyak 36 orang atau 52,9 persen. Hal ini menunjukkan bahwa responden perlu adanya peningkatan pendidikannya

untuk meningkatkan ilmu dan keterampilannya di bidang manajemen usaha. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat diperoleh informasi bahwa responden yang merupakan karyawan pada UKM di Kabupaten Badung, Bali lebih banyak memiliki masa kerja antara 6-15 tahun. Ini berarti sebagian besar karyawan pada UKM di Kabupaten Badung, Bali sudah memiliki kematangan dalam bidang pekerjaannya.

Uji Validitas dan Reabilitas Instrumen Penelitian.

Untuk mendapatkan data yang valid maka instrumen – instrumen penelitian atau masing-masing variabel yang diteliti, perlu diuji validitas (Sugiyono, 2005) dan reliabilitas (Arikunto, 2002). Hasil pengujian instrumen penelitian menunjukkan seluruh item pertanyaan dari empat variabel yang diteliti telah valid, serta menunjukkan tingkat reliabilitas yang baik.

Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Hasil uji normalitas dapat dilihat tampilan grafik bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal, sehingga ini menunjukkan bahwa model regresi layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas. Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Hasil pengujian menunjukkan tidak adanya gejala multikolinieritas, karena nilai-nilai VIF setiap variabel bebas berada

di antara 1 dan 2 atau di bawah nilai 10, dengan demikian dapat dikatakan bahwa model regresinya baik (memenuhi asumsi klasik). Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lainnya. Berdasarkan *scatterplot diagram* hasil pengujian tidak ditemukan adanya pola tertentu, hal ini berarti tidak

terjadi heteroskedastisitas pada model regresi dalam penelitian ini.

Analisis Regresi Linier Berganda

Setelah dipastikan bahwa model regresi memenuhi ketiga persyaratan asumsi klasik, maka model dapat dikatakan ideal atau baik untuk menguji hipotesis penelitian dengan hasil sebagai berikut:

Hasil Analisis Statistika Penelitian

Variabel	B	β	T	Sig. T
Constanta	-11,279	-	-2,106	0,039
Komitmen (X1)	0,331	0,226	2,571	0,012
Budaya Organisasi (X2)	0,763	0,437	4,845	0,000
Kepemimpinan (X3)	0,645	0,378	4,521	0,000
R = 0,770		F hitung = 31,087		
R Squared = 0,593		Signifikansi F = 0,000		
Adjusted R Squared = 0,574				

Sumber : Data Diolah, 2019

Dari hasil analisis statistika, persamaan regresi yang diperoleh adalah sebagai berikut :

$$Y = - 11,279 + 0,331X1 + 0,763X2 + 0,645X3$$

Dengan persamaan tersebut, dapat dijelaskan bahwa pengaruh antara komitmen (X1), budaya organisasi (X2) dan kepemimpinan (X3) dengan kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Badung, Bali (Y), adalah searah dan positif. Pengaruh tersebut menunjukkan bahwa apabila ketiga variabel tersebut mengalami perubahan (misalnya; meningkat) maka kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Badung, Bali juga akan berubah secara positif (meningkat pula). Setiap kenaikan variabel-variabel bebas tersebut akan juga meningkatkan variabel terikatnya, sebesar koefisien regresi masing-masing variabel bebasnya. Sebaliknya, apabila variabel-variabel bebas tersebut mengalami penurunan, maka

kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Badung, Bali juga akan makin turun, sebesar koefisien regresi variabel bebasnya pula.

Koefisien determinasi (R^2) yang dihasilkan adalah sebesar 0,593 menunjukkan bahwa model regresi berganda ini yang variasi variabel bebas yaitu komitmen karyawan (X1), budaya organisasi (X2) dan kepemimpinan (X3), secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi perubahan kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Badung, Bali (Y) yaitu sebesar 59,3 persen. Sedangkan sisanya 40,7 persen adalah *error*, menunjukkan adanya variabel lain yang tidak diamati dalam penelitian ini, yang bisa menjelaskan variasi perubahan kinerja karyawan tersebut.

Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk mengetahui komitmen karyawan (X1), budaya organisasi (X2) dan

kepemimpinan (X3) secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Badung, Bali (Y). Dengan melakukan Uji t ini dapat diketahui kebenaran hipotesis pertama, kedua, dan ketiga bahwa komitmen, budaya organisasi dan kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Badung, Bali. Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai Signifikansi t dari masing-masing variabel bebas dengan taraf nyata ($\text{sig.}\alpha = 0,05$ (5%).

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai signifikansi t variabel bebas semuanya memiliki nilai lebih kecil dibandingkan taraf nyata penelitian ($\text{Sig. } \alpha = 0,05$ sebagai berikut :

1. Variabel komitmen (X1) dengan koefisien regresi ($b_1=0,331$), $t = 2,571$ dan $\text{Sig. } t = 0,012$ artinya variabel komitmen karyawan (X1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).
2. Variabel budaya organisasi (X2) dengan koefisien regresi ($b_2=0,763$), $t = 4,845$ dan $\text{Sig. } t = 0,000$ artinya variabel budaya organisasi (X2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).
3. Variabel kepemimpinan (X3) dengan koefisien regresi ($b_3=0,645$), $t = 4,521$ dan $\text{Sig. } t = 0,000$ artinya variabel kepemimpinan (X3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Ini berarti bahwa variabel komitmen, budaya organisasi dan kepemimpinan secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Badung,

Bali, atau dengan kata lain bahwa hipotesis H_a diterima dan H_0 ditolak.

Pembahasan

- a. Komitmen Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada UKM di Kabupaten Badung, Bali. Pengujian hipotesis menunjukkan komitmen pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Badung, Bali. Hasil ini menunjukkan bahwa meningkat komitmen karyawan akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Badung, Bali. Temuan dalam penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Meyer, et.al (1989); (Somers dan Birnbaum, 1998) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Komitmen karyawan pada UKM di Kabupaten Badung, Bali lebih menekankan pada *normative nommitment* yaitu komitmen berdasarkan perasaan wajib sebagai karyawan untuk tetap bekerja pada UKM di Kabupaten Badung, Bali dengan meningkatkan loyalitas dan kesetiaan pada perusahaan. Hal ini menggambarkan bahwa dengan meningkatkan *normative commitment* karyawan pada UKM di Kabupaten Badung, Bali mampu meningkatkan kinerja karyawan.
- b. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Badung, Bali. Pengujian hipotesis menunjukkan budaya organisasi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Badung, Bali. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan

akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Badung, Bali. Temuan dalam penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan Xenikou, Simosi (2006) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang ada pada UKM di Kabupaten Badung, Bali terlihat dari karyawan yang aktif bekerja walaupun tidak ada pimpinan. Dimana seluruh karyawan tetap bekerja dengan baik walaupun tidak ada pimpinan. Hal ini menggambarkan bahwa dengan terus meningkatkan budaya organisasi maka kinerja karyawan akan semakin baik.

- c. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Badung, Bali. Pengujian hipotesis menunjukkan kepemimpinan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Badung, Bali. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan pada UKM di Kabupaten Badung, Bali akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Temuan dalam penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Borrill, et.,al (2005) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Informasi lain yang dapat disampaikan bahwa kepemimpinan pada UKM di Kabupaten Badung, Bali lebih menekankan pada penerapan kemampuan memberikan ide-ide kreatif dan inovatif kepada karyawan dan pimpinan mempunyai inisiatif

tinggi dalam penyelesaian tugas yang dipertanggung jawabkan.

Implikasi Penelitian

Implikasi manajerial dalam penelitian ini adalah pihak manajemen pada UKM di Kabupaten Badung, Bali lebih memperhatikan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan dari temuan hasil penelitian bahwa budaya organisasi berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Peningkatan budaya organisasi pada UKM di Kabupaten Badung, Bali lebih ditekankan untuk membudayakan sifat agresif karyawan yang tetap aktif bekerja walaupun tidak ada pimpinan. Selain peningkatan budaya organisasi, pihak manajemen perlu meningkatkan perbaikan komitmen karyawan dan kepemimpinan. Peningkatan komitmen karyawan lebih ditekankan pada peningkatan loyalitas dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi, sedangkan kepemimpinan pada UKM di Kabupaten Badung, Bali lebih ditekankan pada peningkatan pimpinan dalam kemampuan pemberian ide-ide kreatif dan inovatif dalam memajukan organisasi.

V. SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Komitmen mampu meningkatkan kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Badung, Bali.
2. Budaya Organisasi mampu meningkatkan kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Badung, Bali.
3. Kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja karyawan pada UKM di Kabupaten Badung, Bali.

Berdasarkan temuan hasil penelitian, diharapkan pihak manajemen perlu secara rutin untuk memperhatikan komitmen, budaya organisasi dan kepemimpinan. Perhatian manajemen lebih difokuskan pada *affective comitment*, ketelitian dalam bekerja, dan partisipasi pimpinan. Hal ini dikarenakan bahwa indikator tersebut mendapatkan penilaian paling rendah dibandingkan dengan indikator pengukuran lainnya. Perbaikan pada *affective commitment* dapat dilakukan dengan menumbuhkan rasa bangga dan rasa memiliki organisasi. Perbaikan dalam ketelitian dalam bekerja dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan dan pendidikan kepada karyawan yang lebih intensif. Sedangkan perbaikan partisipasi pimpinan dapat dilakukan dengan membangun komunikasi yang efektif antara pimpinan dan bawahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, dan Arisanti, H. 2010. Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 9(2), 118-134.
- Algifari. 2000. *Analisis Regresi*. Yogyakarta: BPFU UGM
- Allen, N. J. & J. P. Meyer. 1997. *Commitment in The Workplace Theory Research and Application*. Califotnia: Sage Publications.
- Arikunto, S., 2002, *Pengaruh Penelitian Pendekatan Praktik, Rineka Cipta*, Jakarta
- Borrill, Carol S.M.A. West & J.F.Dawson. 2005. *The Relationship between leadership and Trust Performance*. Aston Buiness School Aston University Birmingham B4 7 ET.
- Desianty, Sovya (2005). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi pada PT Pos Indonesia (Persero) Semarang. *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*, 2 (1) Januari.
- Fattah, Nanang. 1999. *Landasan Manajemen Pendidikan*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Greenberg, Jerald dan Baron, Robert A. 2000. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Prentice Hall
- Ghozali, Imam. 2002. *Aplikasi Analisis Multi Variat dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Kreitner dan Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Salemba empat.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk)*, Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta: ANDI.
- McNeese-Smith, D, 1996, *Increasing employee productivity, job satisfaction, and organizational commitment*. Hospital and Health Service Administration, 41 92, 160-175.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. dan

- Jackson, D. N., 1989, Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment that Counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.
- Pabundu, Tika. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Cetakan Pertama, PT Bumi Aksara.
- Prawirosentoso Suyadi. 2008. *Manajemen Sumberdaya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPF
- Rastodio. 2009. *Budaya Organisasi*. Jakarta. EGC
- Robbins, Stephen P., 2003, *Organizational Behavior*. Edisi 9. Prentice Hall International Inc. New Jersey.
- Ruky, Achmad S. 2001. *Manajemen Penggajian dan Pengupahan Untuk Karyawan Perusahaan*. Edisi Pertama. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Sadili Samsudin. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung Pustaka Setia.
- Sedarmayanti, M., 2001, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Mandar Maju, Bandung.
- Sider, 2001, *Panduan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Jakarta : Prestasi Pustaka Publisher.
- Sugiyono. 2005. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: CV Alfabeta
- Soekidjan. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Somers, M. J. dan Birnbaum, D., 1998, Work-Related Commitment and Job Performance: it's Also the Nature of the Performance that Counts. *Journal of Organizational Behavior*. 19, 621-634.
- Suit, Jusuf dan Almasd. 1996. *Aspek Sikap Mental Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Syarif, Rusli. 1991. *Produktivitas*. Jakarta: Depdikbud.
- Wahid Sulaiman. 2004. *Analisis- Analisis Regresi menggunakan SPSS*. Yogyakarta : ANDI.
- Xenikou, A., Simosi M. 2006. Organizational Culture and Transformational Leadership As Predictor of Business Unit Performance. *Jurnal Of Management Psychology*. Vol 21 No. 26 pp 566-579
- Yanki Hartijasti. 2001. Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Perusahaan. *Tesis*. Jakarta: Program Pasca Sarjana Fakultas Psikologi UI.
- Yukl, Gary A. 1989. *Leadership in Organization*, 2nd Edition, Prentice Hall International Inc.