

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada Dosen Universitas Dian Nuswantoro Semarang)

Florentina Esti Nilawati, SH

Abstraksi

Permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja dosen. Beberapa peneliti yang menghubungkan tiga variabel ini (Budaya organisasi, komunikasi dan komitmen organisasi) dengan kinerja menghasilkan kesimpulan yang sama. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh budaya organisasi dan komunikasi terhadap komitmen organisasi dan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja.

Populasi penelitian ini adalah dosen UDINUS, yang berjumlah 165 orang. Penelitian ini menggunakan SEM dengan AMOS sebagai alat analisisnya.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh implikasi managerial yang dapat disimpulkan adalah bahwa komitmen organisasi adalah faktor dominan yang dapat mempengaruhi kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja. Hasil ini memberi masukan penting untuk UDINUS agar meningkatkan komitmen para dosen terhadap organisasi ini.

Kata Kunci :

Kinerja, komitmen organisasi, komunikasi, budaya organisasi

I. PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Dalam suasana persaingan yang sangat ketat seperti ini perguruan tinggi swasta tentunya dituntut untuk meningkatkan mutu pendidikannya. Calon mahasiswa, sebagai konsumen, tentunya akan memilih perguruan tinggi swasta yang berkualitas. Dalam kaitannya dengan hal ini status

akreditasi sering menjadi salah satu pertimbangan calon mahasiswa dalam memilih perguruan tinggi swasta. Perguruan Tinggi swasta yang memiliki nilai akreditasi A umumnya lebih mudah menarik minat calon mahasiswa daripada perguruan tinggi dengan akreditasi B atau bahkan C.

Dalam konteks perguruan tinggi, dosen adalah elemen ketenagakerjaan yang paling penting dalam menentukan kinerja kelembagaan sebuah perguruan tinggi. Dalam dunia pendidikan, pendidik atau dosen adalah unsur inti pendidikan. Kualitas sumber daya manusia yang diharapkan mampu bersaing di era global sangat ditentukan oleh kualitas dosen yang berada di garda terdepan pendidikan. Dosen adalah komponen yang sangat menentukan akreditasi perguruan tinggi yang bersangkutan.

Dalam beberapa tahun terakhir kinerja tenaga dosen Universitas Dian Nuswantoro Semarang memiliki kecenderungan terjadi menurun. Salah satu indikator yang paling mencolok adalah menurunnya jumlah penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan oleh tenaga dosen tetap UDINUS. Dalam tiga tahun terakhir jumlah penelitian dan pengabdian tenaga pengajar UDINUS cenderung mengalami penurunan yang signifikan

Dalam kaitannya dengan kinerja dosen, beberapa penelitian terdahulu (seperti: Cholil dan Riani (2003); dan Johlke & Dulhan (2000)) menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti: komunikasi, budaya organisasi dan komitmen pada organisasi. Cholil dan Riani (2003) menyatakan bahwa kinerja dosen umumnya sangat dipengaruhi oleh komitmen mereka terhadap pekerjaannya. Menurut kedua peneliti ini para dosen dalam kenyataannya seringkali kurang memiliki komitmen yang baik dalam menjalankan pekerjaannya. Sementara itu menurut penelitian dari Johlke & Dulhan (2000)

dinyatakan bahwa komunikasi dalam industri jasa bertindak sebagai mata rantai hubungan antara bawahan dan pihak manajemen disamping juga merupakan sarana bagi supervisor untuk mempengaruhi tindakan-tindakan bawahan. Komitmen anggota organisasi terhadap nilai-nilai organisasi sebenarnya dapat diciptakan dengan membentuk budaya yang sesuai dengan orang-orang di dalam organisasi.

Perumusan Masalah

Pertanyaan penelitian yang hendak dibahas dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut;

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional ?
2. Bagaimana pengaruh komunikasi terhadap komitmen organisasional ?
3. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja ?
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja ?
5. Bagaimana pengaruh komunikasi terhadap kinerja ?

II. TELAHAH PUSTAKA

Kinerja

Kinerja, menurut Simamora (2004) kinerja adalah hasil kerja karyawan terhadap kontribusi kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Menurut Fuad Mas'ud (2004) kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu. Indikator kinerja individual antara lain produk atau jasa yang telah dihasilkan, penjualan yang telah berhasil dilakukan, sejumlah uang diperoleh, atau sejumlah sumber daya yang dihemat dan lain sebagainya. Pertanyaan yang relevan dengan aspek ini antara lain; seberapa baik karyawan mencapai target yang telah ditetapkan? Berapa banyak produk yang dihasilkan? Apakah kinerja

karyawan lebih baik dibanding waktu yang lalu? Berapa banyak layanan yang dihasilkan atau diberikan kepada pelanggan?.

Budaya organisasi

Menurut Wallace, Hunt, & Richards (1999) budaya organisasi tercipta dari pengaruh lingkungan eksternal dan internal. Sementara itu ada pula yang menyatakan bahwa budaya berada sebenarnya diluar kontrol manajemen (Joseph Wallace, James Hunt, & Christopher Richards, 1999). Jika dilihat dari perspektif bahwa perubahan budaya adalah suatu proses yang menggeser seperangkat nilai-nilai lama yang telah dipegang teguh atau yang telah lama dimiliki oleh suatu organisasi, maka ini berarti bahwa budaya sebenarnya suatu yang dapat dikelola untuk mencapai konsensus diantara para anggota organisasi.

Hasil penelitian dari Abdulkadir (2005) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini sekaligus mendukung hasil penelitian dari Lund (2003) budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional.

Oleh karena itu hipotesa yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1 : budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

Komunikasi

Secara etimologis komunikasi berasal dari bahasa Latin yaitu *cum*, sebuah kata depan yang berarti dengan, atau bersama dengan, dan kata *umus*, sebuah kata bilangan yang berarti satu. Dua kata tersebut membentuk kata benda *communio*, yang dalam bahasa Inggris disebut dengan *communion*, yang berarti kebersamaan, persatuan, persekutuan, gabungan, pergaulan, atau hubungan. Karena untuk ber-*communio*

diperlukan adanya usaha dan kerja maka kata itu dibuat kata kerja *communicare* yang berarti membagi sesuatu dengan seseorang, tukar-menukar, membicarakan sesuatu dengan orang, memberitahukan sesuatu kepada seseorang, bercakap-cakap, bertukar pikiran, berhubungan, berteman. Jadi komunikasi dapat diartikan sebagai pemberitahuan pembicaraan percakapan, pertukaran pikiran atau hubungan (Lestari & Maliki 2003).

Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan oleh Riady (2003) adalah bahwa manakala perusahaan membuka saluran komunikasi di semua arah, menawarkan karyawan kesempatan berpartisipasi dalam keputusan yang mempengaruhi mereka maka perusahaan akan mendapatkan komitmen dari karyawannya.

Dongoran (2001) menyatakan bahwa cara menciptakan dan meningkatkan komitmen organisasi salah satunya adalah dengan menciptakan lingkungan kerja dimana informasi yang diterima oleh anggota organisasi dapat akurat dan tepat waktu, serta menghindari terjadinya *information gap* antara organisasi dengan anggota melalui program sosialisasi yang benar dan tepat.

Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H3 : komunikasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

Komitmen organisasional

Meyer dan Allen (1991) mengidentifikasi tiga tema yang berbeda dalam pendefinisian komitmen : komitmen sebagai suatu ikatan / hubungan afektif (*affective attachment*) pada organisasi, komitmen sebagai suatu *perceived cost* (biaya yang dirasakan) yang berhubungan dengan meninggalkan organisasi, dan komitmen sebagai suatu kewajiban untuk

tetap bertahan dalam organisasi. Oleh Allen dan Meyer ketiga bentuk dari komitmen ini disebut sebagai *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

Hasil penelitian Johlke dkk (2000) membuktikan bahwa kepuasan kerja seorang tenaga penjual berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya penting dari perspektif manusia (misal manajer ingin para karyawannya merasa puas karena manajer tersebut memiliki kepedulian terhadap keberadaan para karyawan tersebut), tetapi juga karena kepuasan kerja berhubungan erat dengan komitmen dan menurunkan tingkat *turn over*.

Meyer, Paunonen, Gelatly, Golfin, & Jackson (1989) yang menguji hubungan antara kinerja pekerjaan dan komitmen afektif dan komitmen kelanjutan memperoleh kesimpulan bahwa komitmen afektif yang mengacu pada keterlibatan, keterikatan emosional pada organisasi berkorelasi positif dengan kinerja.

Sementara itu penelitian dari Mayer dan Schoorman (1992) yang juga menyelidiki hubungan komitmen organisasional dengan kinerja pekerjaan menunjukkan bahwa kinerja terkait sangat erat dengan komitmen nilai (komitmen yang membawa pada produksi). Oleh karena itu hipotesa yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H 3: komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja

Komitmen Organisasi

Menurut Fiorito et al (2007) komitmen pada organisasi pada dasarnya adalah suatu perilaku individu yang mencerminkan identifikasi dengan keterlibatan seseorang dengan organisasi. Komitmen pada organisasi menurut mereka memiliki tiga ciri, yaitu; kuatnya keyakinan pada nilai-nilai dan tujuan organisasi,

kemauan untuk menunjukkan upaya ekstra saat bertindak, serta keinginan yang kuat untuk memelihara keanggotaan.

Sementara itu Kim (2006) dalam penelitiannya menduga bahwa komitmen karyawan memiliki hubungan dengan perilaku warga organisasi. Hasil penelitian ini mendukung hasil-hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya hubungan positif antara komitmen dengan perilaku warga organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hasanbasri (2007) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan *organizational citizenship behavior* karyawan. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah;

H3: komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior.

Sementara itu menurut Sutanto (2004) Budaya organisasi yang kuat akan memicu karyawan untuk berpikir, berperilaku dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggota organisasi yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih baik, yaitu bertahan pada perusahaan dan berpikir jangka panjang. Budaya organisasi yang kuat diperlukan oleh setiap organisasi agar kepuasan kerja dan kinerja karyawan meningkat, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. (Sutanto, 2004)

Oleh karena itu hipotesa yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H 4: budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja

Penelitian dari Johlke & Dulhan (2000) dinyatakan bahwa komunikasi dalam industri jasa bertindak sebagai mata rantai hubungan antara bawahan dan pihak manajemen disamping juga merupakan sarana bagi supervisor untuk mempengaruhi tindakan-tindakan bawahan. Penelitian ini menunjukkan bahwa jumlah komunikasi antara atasan-bawahan akan mempengaruhi perilaku bawahan.

Oleh karena itu hipotesa yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H5: komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja

Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan telaah teoritis yang dilakukan dibagian awal, selanjutnya dibentuk sebuah model penelitian yang diharapkan nantinya akan menjadi *guideline* bagi pemecahan masalah diajukan pada tulisan ini.

Model pada penelitian ini adalah sebuah hubungan pengaruh antara budaya organisasi, dan komunikasi, dengan komitmen organisasional. Disamping itu juga hubungan pengaruh antara komitmen organisasional dan kinerja. Kerangka pemikiran teoritis yang diajukan ditampilkan pada Gambar 1.

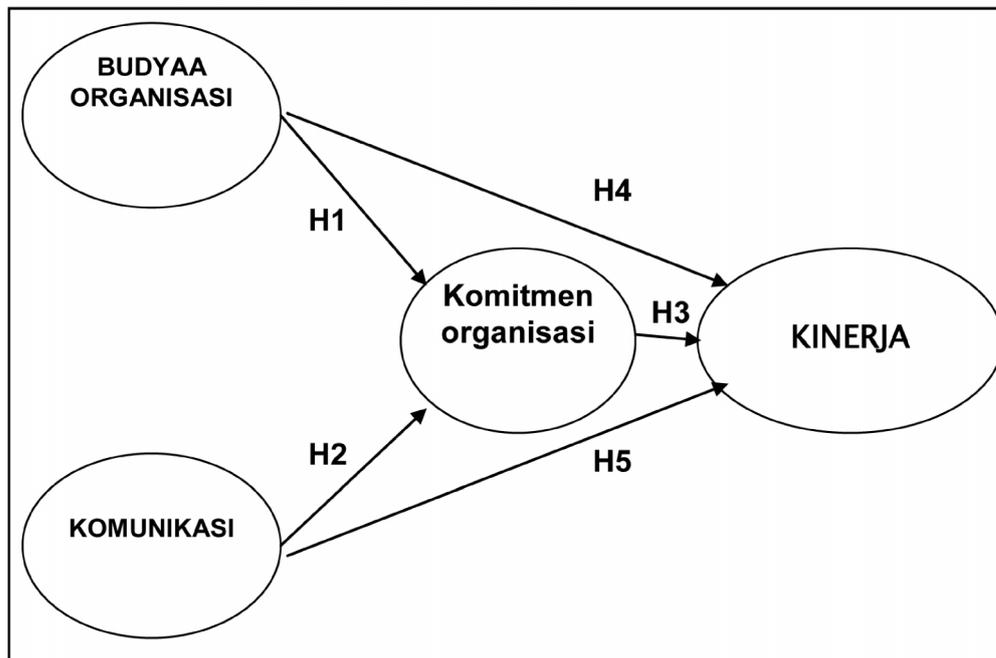
III. METODE PENELITIAN

Pengumpulan data dilakukan melalui melalui metode angket dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis (kuesioner) kepada para responden. Sejumlah 130 data responden hasil penyebaran kuesioner yang diambil dengan cara *sensus*.

IV. ANALISIS DATA

Structural Equation Model (SEM) yang dijalankan melalui program AMOS 4.01 dipakai sebagai alat untuk menguji empat hipotesis yang

Gambar 1
Kerangka Pemikiran Teoritis

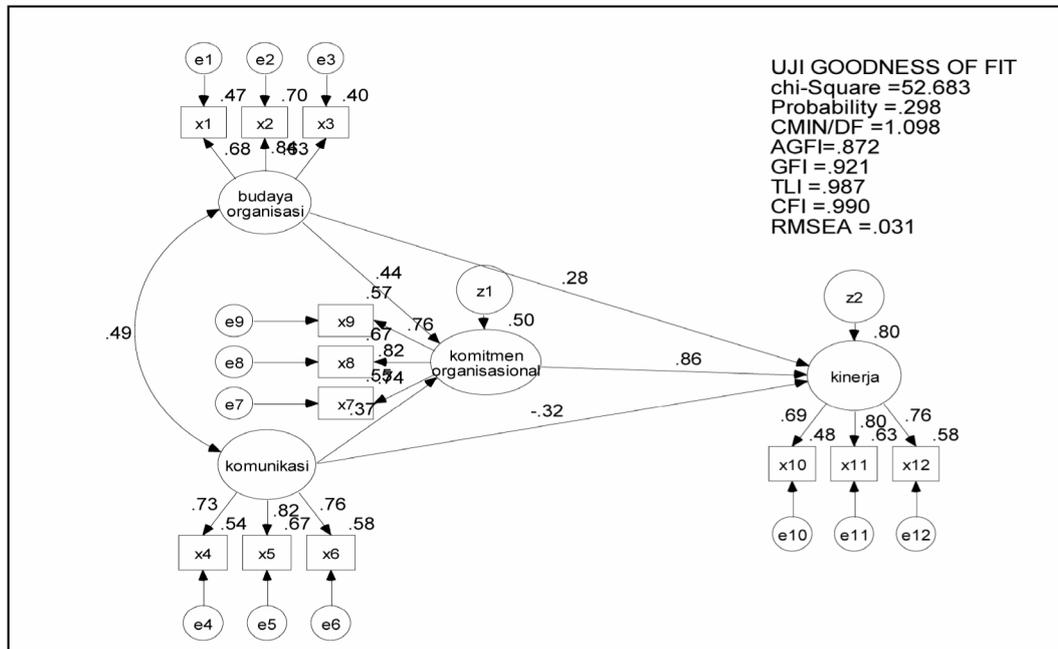


diajukan. Sebelum pengujian terhadap hipotesis-hipotesis tersebut, dilakukan evaluasi atas asumsi-asumsi SEM yaitu normalitas data, multikoleniaritas dan singularitas, serta outlier (univariate dan multivariate). Analisis selanjutnya setelah analisis konfirmatori adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *Full*

Model. Hasil pengolahan data untuk analisis SEM terlihat pada

Hasil dari pengujian kelayakan model penelitian untuk analisis SEM pada Tabel 4.1 di bawah ini, menunjukkan bahwa semua kriteria *goodness of fit* dapat diterima walaupun terdapat nilai marjinal pada AGFI.

Gambar 4.1.
Hasil Pengujian
Structural Equation Model



Tabel 4.1.
Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian
Untuk Analisis *Structural Equation Model*

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi Square	P=5%,Df=98,Chi Square=122,107	52,683	Baik
Probability	≥ 0.05	0,298	Baik
GFI	≥ 0.90	0,921	Baik Marjinal
AGFI	≥ 0.90	0,872	Baik
TLI	≥ 0.95	0,987	Baik
CFI	≥ 0.95	0,990	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1,031	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,031	Baik

Tabel 4.2
Hasil Pengujian *Regression Weights*
Untuk Analisis *Structural Equation Model*

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
komitmen_organisasional <--- Komunikasi	.369	.129	2.852	.004	par_9
komitmen_organisasional <--- budaya_organisasi	.430	.134	3.208	.001	par_11
Kinerja <--- komitmen_organisasional	.683	.145	4.699	***	par_10
Kinerja <--- Komunikasi	.253	.104	2.421	.015	par_13
Kinerja <--- budaya_organisasi	.215	.107	2.018	.044	par_14
x1 <--- budaya_organisasi	1.000				
x2 <--- budaya_organisasi	1.154	.185	6.232	***	par_1
x3 <--- budaya_organisasi	.693	.130	5.342	***	par_2
x6 <--- Komunikasi	1.000				
x5 <--- Komunikasi	1.092	.153	7.137	***	par_3
x4 <--- Komunikasi	.953	.142	6.701	***	par_4
x7 <--- komitmen_organisasional	1.000				
x8 <--- komitmen_organisasional	1.075	.139	7.711	***	par_5
x9 <--- komitmen_organisasional	.924	.129	7.147	***	par_6
x12 <--- Kinerja	1.000				
x11 <--- Kinerja	1.197	.159	7.540	***	par_7
x10 <--- Kinerja	.945	.143	6.609	***	par_8

Selanjutnya hasil uji dari tiap-tiap hipotesis yang telah dilakukan di atas akan disajikan secara ringkas pada kesimpulan hipotesis di bawah ini.

V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Hipotesis telah dirumuskan pada bab II yang terdiri dari 5 hipotesis, yaitu:

H1: budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Setelah dilakukan pengujian sebagaimana dalam Bab IV hasilnya bahwa H1 dapat diterima. Artinya berdasar survey yang dilakukan di UDINUS bahwa secara signifikan membuktikan ada pengaruh positif budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dengan tingkat kekuatan pengaruh sebesar 0,44.

H2: komunikasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Setelah dilakukan pengujian sebagaimana dalam Bab IV hasilnya bahwa H2 dapat diterima. Artinya berdasar survey yang dilakukan di UDINUS bahwa secara signifikan mem-

buktikan ada pengaruh positif komunikasi terhadap komitmen organisasi dengan tingkat kekuatan pengaruh sebesar 0,37.

H3: organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Setelah dilakukan pengujian sebagaimana dalam Bab IV hasilnya bahwa H3 dapat diterima. Artinya berdasar survey yang dilakukan di UDINUS bahwa secara signifikan membuktikan ada pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kinerja dengan tingkat kekuatan pengaruh sebesar 0,86.

H4: organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Setelah dilakukan pengujian sebagaimana dalam Bab IV hasilnya bahwa H4 dapat diterima. Artinya berdasar survey yang dilakukan di UDINUS bahwa secara signifikan membuktikan ada pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja dengan tingkat kekuatan pengaruh sebesar 0,28.

H5: komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Setelah dilakukan pengujian sebagaimana dalam Bab IV hasilnya bahwa H5 dapat diterima. Artinya berdasar survey yang dilakukan di UDINUS bahwa secara signifikan membuktikan ada pengaruh positif komunikasi terhadap kinerja dengan tingkat kekuatan pengaruh sebesar 0,32.

Implikasi Kebijakan

Penelitian ini berhasil memperoleh bukti empiris bahwa variabel budaya organisasi, komitmen organisasi, dan komunikasi menjadi penentu tingkat kinerja dosen. Berturut-turut dari yang paling menentukan kinerja dosen adalah; komitmen pada organisasi, budaya organisasi dan komunikasi. Berdasarkan atas temuan ini, maka beberapa implikasi kebijakan yang dapat diberikan penelitian ini untuk UDINUS, antara lain;

1. Faktor yang seharusnya diperhatikan dalam meningkatkan kinerja dosen adalah kualitas komunikasi terutama dalam kesediaan mendengar dan kejujuran dalam berkomunikasi karena dua indikator ini nilainya lebih kecil dibanding kebebasan dalam menyampaikan ide atau gagasan 0,82 di UDINUS.
2. Faktor kedua yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja dosen UDINUS adalah meningkatkan kualitas budaya terutama keteraturan dan profesionalisme, dimana di dua indikator ini mempunyai bobot yang lebih kecil dibanding dengan indikator integrasi yaitu 0,8.
3. Pihak UDINUS perlu memfokuskan perhatiannya pada upaya meningkatkan komitmen para dosen pada organisasi terutama pada komitmen berkelanjutan yang mempunyai pengaruh paling besar yaitu 0,82 terhadap tingkat kinerja dosen.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian dari penelitian

ini adalah Beberapa keterbatasan penelitian yang didapat ditarik dari penelitian ini adalah bahwa angka AGFI (*adjusted good fit of index*) hasil olah data full SEM penelitian ini adalah 0,872 atau masih dibawah 0.90 (syarat Uji *Goodness of Fit* dalam SEM). Dengan demikian ini berarti model yang diajukan penelitian ini masih memungkinkan adanya tambahan variabel lain agar dapat memenuhi syarat Uji *Goodness of Fit*.

Agenda Penelitian Mendatang

Beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat diberikan dari penelitian ini adalah :

1. Perilaku seorang karyawan disamping ditentukan oleh budaya organisasi ternyata juga dapat dipengaruhi oleh perilaku pemimpin (Kaihatu & Rini, 2007; Pareke, 2004). Oleh karena itu penelitian mendatang akan sangat bermanfaat bila memasukkan variabel kepemimpinan dalam meneliti komitmen karyawan.
2. Model penelitian berhasil memunculkan pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen dosen. Selanjutnya, model penelitian ini sangat dianjurkan untuk digunakan untuk meneliti komitmen dan kinerja karyawan yang bekerja pada organisasi pelayanan publik. Hal ini mengingat sering ada keluhan mengenai kualitas pelayanan publik di Indonesia.
3. Dalam penelitian Klepack (1990) ditunjukkan bahwa jika komunikasi dan umpan balik bagus maka karyawan nampaknya akan menjadi puas dan akan berkinerja dengan lebih baik. Dengan demikian penelitian mendatang akan sangat berguna jika melibatkan kepuasan kerja sebagai variabel konsekuensi dari variabel komitmen organisasi.

DAFTAR REFERENSI

- Abdulkadir, 2005, *Pengaruh Keadilan rganisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Gaji, Komitmen Organisasi dan Kinerja*, **Jurnal Keuangan dan Perbankan**, Th.IX No.03
- Arikunto, Suharsimi, (1996), **Prosedur Penelitian; suatu pendekatan praktek**, Rineka Cipta, Jakarta.
- Brett, J.F. Cron,W.L. & Slocum J.W. Jr, 1995, *Economic Dependency on Work; A Moderator of the Relationship Between Organizational Commitment and Performance*, **Academy of Management Journal**
- Cherington,D.,1994, "Organizational Behavior" 6th ed. Prentice Prentice Hall, Inc., Eaglewood, Cliffs, New Jersey.
- Cholil, Muhammad & Asri Laksmi Riani, 2003, *Hubungan Kepuasan Kerja dan Karakteristik Individual Dengan Komitmen Organisasional Tenaga Dosen Ilmu Ekonomi Perguruan Tinggi Swasta di Kotamadya Surakarta*, **Perspektif**, Vol.8
- Cooper, Donald R. C., William Emory, (1998), **Metode Penelitian Bisnis**, Erlangga, Jakarta
- Dongoran, Johnson, 2001, *Komitmen Organisasi: Dua Sisi Sebuah Koin*, **Dian Ekonomi**, Vol. VII
- Endang Lestari & M.A. Maliki, 2003, **Komunikasi yang Efektif**; Bahan Ajar Diklat Prajabatan Golongan III, Lembaga Administrasi Negara,.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2003, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Hair, JR., Joseph F, Rolp E. Anderson, Ropnald L. Tatham and William C. Black, (1995) , *Multivariate Data Analysis with Reading*, Fourth Ed., Prentice Hall International, Inc.
- Haryani, Sri, 2001, *Komitmen Karyawan Sebagai Keunggulan Bersaing*, **Telaah Bisnis**, Vol. 2
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, (2002), " Metodologi Penelitian Bisnis", BPFE Yogyakarta
- Novliadi, Ferry, 2007, *Organizational Citizenship Behavior karyawan ditinjau dari persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan dan persepsi terhadap dukungan organisasional*, USU Repository
- Johlke, Mark C & Dale F. Duhan, 2000, "Supervisor Communication Practices and Service Employee Job Outcomes", **Journal Of Services Research**, vol.3 no.2 p.154-165
- Kasali, Rhenald, 2005, **Change**, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Keller,Robert T.,1994, "Technology-Information Processing Fit And The Performance of R&D Project Groups: A Test of Contingency Theory", **Academy of Management Journal**, vol.37, 1, p.167-179
- Kusmono, Teman, 2005, *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Subsektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur*, **Jurnal Manajemen & Kewirausahaan**, 2005, Vol 7
- Lund, D.B. 2003, *Organizational Culture and Job Satisfaction*, **Journal of Business & Industrial Marketing**,
- Mas'ud, Fuad, 2004, **Survei Diagnosis Organisasional; konsep dan aplikasi**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro

- Masrukhin & Waridin, 2006, *Pengaruh Motivasi Kerja Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai*, **EKOBIS**, Vol.7.No.2
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., Jackson, D. N., 1989, "Organizational Commitment and Job Performance : It's The Nature of The Commitment That Count", **Journal of Applied Psychology** Vol. 74, No. 1.
- Mayer, R.C. & Schoorman, D.F, 1992, *Predicting Participation and Production Outcomes Through A Two Dimensional Model of Organizational Commitment*, **Academy of Management Journal**
- Meyer, JP, & Allen N.J, 1991, *A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment*, **Human Resource Management Review**.
- Natsir,Syahrir, 2004, *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Kharismatik terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan Perbankan di Sulawesi Tengah*, **Siasat Bisnis**
- Putti, J.M., Aryee, S. & Phua, J. 1990, *Communication Relationship Satisfaction and Organizational Commitment*, **Group & Organization Studies**.
- Riady, Hanes, 2003, *Faktor Determinan Komitmen Karyawan di Indonesia*, **Manajemen Sumber Daya Manusia**,Vol 10, No.2
- Robins, Stephen P., 1996, **Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi**", PT Prenhallindo, Jakarta
- Simamora, Henry, 1997, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, STIE YKPN Yogyakarta.
- Sobirin, Ahmad, 2002, *Strategi Perubahan Organisasi*, **Kajian Bisnis**
- Soedjono, 2005, *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya*, **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**, Vol 7 No.1
- Sugiyono, (1999), *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit CV Alfabeta, Bandung
- Sutanto, Aftoni, 2004, *Peran Budaya Organisasional untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*, **Ekobis**, ,Vol.5
- Sunyoto, Agus, 1996, "**Modul Manajemen Sumber Daya Manusia**", Badan Penerbit IPWI, Jakarta
- Umar,Yohanes, 2006, *Pengaruh Faktor Budaya Organisasi, Program Diklat, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Bank Riau*, **Jurnal Eksekutif**, Vol.3 No.2
- Wallace, Joseph, James Hunt, & Christopher Richards, 1999, *The Relationship Between Organisational Culture, Organisational Climate and Managerial Values*, **The International Journal of Public Sector Management**, Vol. 12