

PENGARUH PERUBAHAN ORGANISASI TERHADAP PERILAKU KERJA, IKLIM ORGANISASI DAN KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Balai Besar Wilayah Sungai Serayu-Opak Direktorat Jenderal Sumber Daya Air Departemen Pekerjaan Umum)

Hariyono Utomo
Universitas Diponegoro

Abstract

The Technical Implementation Unit formation into the form of Central River Region leads to changes in the physical and structural aspects of the organization which would affect the changes in systems and procedures, employee behavior and organizational climate and culture. These changes will affect the performance of the organization after the institutional restructuring. Based on these empirical phenomena it is necessary to study about the effect of organizational change on the changes in work behavior, organizational climate and employee performance.

Therefore we conducted various studies on the theories that explain the changes in organization, work behavior, organizational climate and performance of employees and review of the results of previous studies to determine the effect of each variable between studies. Based on these studies led us to develop a research model consisting of four research hypotheses.

The hypothesis testing is done by using analytical techniques: Structural Equation Modeling (SEM) with primary data which include organizational change, work behavior, organizational climate and employee performance. The primary data obtained through interviews with 105 employees of Central River Region for Serayu Opak.

The results showed that the model developed is a fit model or no difference between the predicted model based on sample data with the population and the results of hypothesis testing showed that organizational change is proven to have a positive and significant impact on employee behavior, organizational change has a positive and significant impact on organizational climate, employee behavior has a positive and significant impact on performance, and the hypothesis which stated that organizations climate have a positive and significant impact on performance.

Keywords :

Organizational change, work behavior, organizational climate, employee performance

PENDAHULUAN

Era globalisasi ditandai dengan perubahan lingkungan yang cepat dengan kemajuan teknologi informasi menuntut kepekaan organisasi dalam merespons perubahan yang terjadi agar tetap dapat menyesuaikan lingkungannya. Perubahan organisasi dimaksudkan agar lebih fleksibel dan adaptif dalam mensikapi berbagai perubahan yang terjadi. Organisasi yang fleksibel dan adaptif serta mampu merespons aspirasi masyarakat akan dapat bertahan dalam era globalisasi maupun domestik, untuk itu efisiensi dan efektifitas penggunaan sumber daya menjadi landasan bagi organisasi agar mampu bertahan. Perubahan organisasi seperti merger, akuisisi, restrukturisasi, reorganisasi, rekapitalisasi, dilakukan dalam rangka efisiensi dan efektifitas organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Di lingkungan organisasi pemerintahan, perubahan kelembagaan organisasi bersumber dari adanya kebijakan organisasi untuk pencapaian tugas pokok dan fungsi organisasi sesuai dengan regulasi (perundangan dan peraturan) yang berlaku. Perubahan organisasi dalam bentuk restrukturisasi kelembagaan dengan prinsip miskin struktur kaya fungsi akan berpengaruh terhadap aspek situasional, karyawan dapat termotivasi untuk menyesuaikan dengan tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan. Disisi lain karyawan yang tidak dapat menyesuaikan perubahan akan berdampak terhadap semangat kerja, sehingga akan mempengaruhi iklim organisasi dan berdampak terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Sehubungan dengan diberlakukannya Undang-undang Nomor 7 Tahun 2004 tentang Sumber Daya Air maka terjadi perubahan kewenangan dan tanggung jawab pengelolaan sumber daya air. Dalam Undang-undang Nomor 7 Tahun 2004 tentang Sumber Daya Air tersebut

dijelaskan bahwa pengaturan kewenangan dan tanggung jawab pengelolaan sumber daya air dilakukan oleh pemerintah, pemerintah provinsi, dan pemerintah kabupaten/kota yang didasarkan pada keberadaan wilayah sungai yang bersangkutan, yaitu:

1. Wilayah sungai lintas provinsi, wilayah sungai lintas negara, dan/atau wilayah sungai strategis nasional menjadi kewenangan pemerintah
2. Wilayah sungai lintas kabupaten/kota menjadi kewenangan pemerintah provinsi
3. Wilayah sungai yang secara utuh berada pada satu wilayah kabupaten/kota menjadi kewenangan pemerintah kabupaten/kota.

Dengan diterbitkannya Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2004 tentang Sumber Daya Air serta peraturan-peraturan lainnya tentang pengelolaan sumber daya air maka Departemen Pekerjaan Umum melalui Direktorat Jenderal Sumber Daya Air telah mengimplementasikan perundangan dan peraturan tersebut dengan melakukan perubahan organisasi dalam bentuk restrukturisasi kelembagaan dengan membentuk Unit Pelaksana Teknis (UPT) permanen berupa Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) dan Balai Wilayah Sungai (BWS) untuk pengelolaan sumber daya air, konservasi sumber daya air dan pengendalian daya rusak air. Di dalam Undang-Undang Nomor 7 tahun 2004 tersebut dalam hal pengelolaan sumber daya air, diamanatkan untuk menggabungkan beberapa satuan kerja kedalam struktur organisasi berbentuk unit pelaksana teknis yang permanen berbasis wilayah sungai.

Bentuk operasional dari implementasi Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2004 tentang Sumber Daya Air adalah dikeluarkannya Persetujuan Menpan No.B/1616/M.Pan/6/2006 tanggal 28 Juni 2006 tentang Pembentukan Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang kemudian menjadi dasar terbentuknya enam Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) dan 24 Balai Wilayah Sungai (BWS).

Salah satu UPT yang terbentuk dengan diterbitkannya Persetujuan Menpan No. B/1616/M.Pan/6/2006 tanggal 28 Juni 2006 tentang Pembentukan Unit Pelaksana Teknis (UPT) adalah Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Serayu Opak yang selanjutnya menjadi obyek dalam penelitian ini. Sebelum dikerluarkannya Undang – Undang Nomor 7 Tahun 2004 tentang Sumber Daya Air, BBWS Serayu Opak merupakan Satuan Kerja Non Vertikal Tertentu (SNVT) yang terdiri dari Proyek Penanggulangan Banjir dan Pengamanan Pantai- Serayu Bogowonto (PBPP-SB), Proyek Pengembangan Sumberdaya Air-Serayu Bogowonto (PPSA-SB), Proyek Penanggulangan Banjir dan Pengamanan Pantai-Daerah Istimewa Yogyakarta (PBPP-DIY), Proyek Pengembangan Sumberdaya Air- Daerah Istimewa Yogyakarta (PPSA- DIY), Proyek Air Baku-Daerah Istimewa Yogyakarta (PAB-DIY), Proyek Irigasi Andalan-Daerah Istimewa Yogyakarta & Jawa Tengah (IA-DIY & JATENG) dan Proyek Penanggulangan Bencana Lahar Gunung Berapi (PBLGB)-MERAPI. Namun dengan adanya Undang-undang Nomor 7 Tahun 2004 tentang Sumber Daya Air, PBPP-SB, PPSA-SB, PBPP-DIY, PPSA-DIY, PAB-DIY, IA-DIY & JATENG dan PBLGB-MERAPI bergabung menjadi satu Unit Pelaksana Teknis (UPT) BBWS Serayu Opak yang membawahi wilayah kerja yang terdiri dari 14 Kabupaten/Kota yaitu Cilacap, Banyumas, Purbalingga, Banjarnegara, Wonosobo, Temanggung, Magelang, Purworejo, Kebumen, Kota Jogjakarta, Sleman, Bantul dan Gunung Kidul dan 12 Daerah Aliran Sungai (DAS) yaitu Donan, Serayu, Tipar, Ijo, Telomoyo, Luk Ulo, Wawar, Cokroyasan, Bogowonto, Serang, Progo dan Opak.

Implikasi dari penggabungan beberapa satuan kerja menjadi satu balai besar akan menyebabkan adanya perubahan dalam aspek struktur dan fisik organisasi yang menjadi lebih ramping yang tentunya akan berpengaruh terhadap perubahan sistem dan prosedur kerja,

perilaku karyawan serta iklim dan kultur organisasi. Beberapa hal tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi setelah dilakukan perubahan organisasi dalam bentuk restrukturisasi kelembagaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Zamroni (2006) menunjukkan bahwa hasil rasionalisasi yang dilakukan di jajaran Pemda Jember berpengaruh pada motivasi kerja PNS di mana biasanya mereka terbiasa dengan kondisi kerja yang cukup baik, jenjang karir yang sesuai dengan harapan dan jabatan yang dipangkunya berkorelasi dengan keasliannya. Rasionalisasi dalam prakteknya, setidaknya berakibat pada penataan pegawai yang mengalami perampingan, perubahan ruang kerja dan pekerjaan-pekerjaan yang baru dimana hal ini juga berdampak pada perilaku dan iklim organisasi.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh perubahan organisasi dalam bentuk restrukturisasi kelembagaan terhadap perilaku, iklim organisasi, dan kinerja karyawan Balai Besar Wilayah Sungai Serayu Opak Direktorat Jenderal Sumber Daya Air Departemen Pekerjaan Umum.

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

Kinerja

Byars (1984), mengartikan kinerja sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Jadi bisa dikatakan prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik atau mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas. Sedangkan kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu

pekerjaan. Kemampuan biasanya tidak dapat dipengaruhi secara langsung dalam jangka pendek. Selanjutnya persepsi tugas merupakan petunjuk dimana individu percaya bahwa mereka dapat mewujudkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaan.

Robbins (1996), mengatakan kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Rich, Gregory (1997) mengatakan kinerja dianggap lebih dari sekedar produktivitas karena kinerja menyangkut perilaku alami yang dimiliki seseorang untuk bebas melakukan tindakan sesuai keinginannya. Perilaku bebas untuk bertindak ini tetap tidak bisa dilepaskan syarat-syarat formal peran seorang karyawan untuk meningkatkan fungsi efektif suatu organisasi.

Dessler (1992) mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya.

Perubahan Organisasi

Menurut Robbins (1996) perubahan membuat suatu menjadi lain. Perubahan rencana adalah kegiatan perubahan yang disengaja dan berorientasi tujuan. Perubahan terencana terdiri dari perubahan urutan pertama dan perubahan urutan kedua. Perubahan urutan pertama adalah perubahan bersifat linier dan berkesinambungan yaitu perubahan yang menyiratkan tindakan tiadanya pergeseran yang mendasar dalam pengandaian yang dianut para anggota organisasi mengenai dunia atau mengenai bagaimana organisasi dapat memperbaiki fungsinya. Perubahan urutan kedua adalah perubahan multi deminsional, multi tingkatan, tidak sinambung, dan radikal yang mencakup pengkerangkaan ulang atas pengandaian mengenai organisasi dan dunia dalam mana organisasi itu beroperasi. Lebih

lanjut Robbins (1996) menjelaskan bahwa tujuan dari perubahan terencana adalah :

- a. Perubahan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan.
- b. Mengupayakan perubahan perilaku karyawan.

Sedangkan menurut Keith & Newstrom (1995) perubahan adalah cara hidup yang diperlukan. Perubahan terjadi disekeliling orang-orang menurut musim, lingkungan sosial mereka, dan proses biologis mereka sendiri. Perubahan kerja adalah perubahan yang mengacu pada setiap perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja. Organisasi secara keseluruhan cenderung terpengaruh oleh perubahan yang terjadi pada salah satu bagiannya. Perubahan merupakan masalah manusia dan juga masalah teknis. Tujuan umum pimpinan dan aspek manusia berkenaan dengan perubahan adalah memperbaiki dan menjadi keseimbangan kelompok dan menyesuaikan pribadi yang terganggu oleh perubahan. Perubahan kerja tidak menimbulkan penyesuaian langsung, melainkan berlangsung melalui sikap setiap pegawai untuk memberikan tanggapan yang dikondisikan oleh perusahaan terhadap perubahan.

Menurut Dessler (2000) beberapa aspek perubahan organisasi meliputi perubahan budaya, perubahan struktural, perubahan teknologi, perubahan orang, sikap dan ketrampilan . perubahan strategi adalah perubahan strategi organisasi visi dan misi. Perubahan budaya adalah perubahan nilai dan tujuan organisasi. Perubahan struktural adalah reorganisasi dan redesign departementalisasi, koordinasi, retang kendali, hubungan pelaporan, sentralisasi pengambilan keputusan. Perubahan teknologi adalah modifikasi metode kerja, organisasi, menggunakan penyempurnaan tugas. *Redesign* tugas adalah penetapan tugas dan wewenang pada individu dan tim pada organisasi secara baik. Sedangkan menurut

Robbins (1996) aspek perubahan mencakup perubahan struktur, perubahan teknologi, perubahan setting fisik, perubahan orang. Mengubah struktur mencakup pembuatan perubahan dalam hubungan wewenang, mekanisme koordinasi, rencana ulang pekerjaan atau variabel struktural. Mengubah teknologi meliputi modifikasi dalam acara kerja yang diproses dan dalam metode serta peralatan yang digunakan. Mengubah setting fisik meliputi perubahan ruang dan tata letak dalam tempat kerja. Mengubah orang mengacu perubahan dalam sikap, ketrampilan, pengharapan, persepsi dan atau perilaku karyawan.

Mengubah organisasi bukanlah hal mudah, pendapat ini disampaikan oleh Livery (1997) kesulitan mengubah organisasi birokrasi dapat diidentifikasi sebagai berikut :

- a. Organisasi birokrasi seringkali menganggap setiap perubahan bisa mengancam keamanan kerja dan meningkatkan kecemasan bagi banyak karyawan.
- b. Perubahan seringkali membawa dampak pada perubahan relasi informasi antara pribadi dalam kelompok kerja. Sejak seorang karyawan merasa kurang bisa menerima langkah perubahan maka sejak itu pula mereka tampaknya bisa mempertahankan diri sekuatnya untuk tidak ikut perubahan.
- c. Perubahan sering kali juga meliputi perubahan pemerintah terhadap pemerintah terhadap kualitas karyawan berdasarkan pendidikan serta keahlian dan ketrampilan tertentu. Hal ini diasumsikan akan mempengaruhi karyawan agar lebih memahami bidang pekerjaan yang akan digeluti. Namun untuk mempelajari bidang pekerjaan yang baru tersebut maka akan digeluti. Namun untuk mempelajari bidang pekerjaan yang baru tersebut maka bagi sementara karyawan mungkin baik, namun bagi yang lain, pekerjaan baru cenderung bersifat antagonisme.

- d. Karena sebagai besar karyawan tidak mengetahui perubahan yang terjadi maka kerap kali karyawan tetap mempertahankan bidang pekerjaan yang sudah ada.
- e. Perubahan acapkali menyebabkan seseorang kehilangan status dari kedudukan karena status itu akan jatuh ketangan orang lain. Para pekerja baru terutama selalu merasa khawatir menghadapi kejadian seperti itu.
- f. Perubahan seringkali mengakibatkan timbulnya kelompok informal yang berusaha mempertahankan status dan kedudukan.
- g. Perubahan seringkali mencemaskan para karyawan yang melaksanakan tugas, sedangkan staf selalu menyerah pada akibat perubahan itu sendiri.

Adapun dalam penelitian ini peneliti memfokuskan pada aspek perubahan struktur organisasi atau kelembagaan. Sejalan dengan pendapat bahwa organisasi adalah sistem sosial maka perubahan atau aspek akan mempengaruhi aspek yang lain seperti aspek manusia.

Perilaku Kerja

Perilaku adalah kecenderungan seseorang untuk bertindak terhadap seseorang atau suatu dengan cara tertentu. Membahas perilaku individu pegawai dalam organisasi, dapat diartikan dengan membahas perilaku manusia dalam organisasi, dan itu juga berarti perilaku organisasi. Menurut Thoha (2003), perilaku manusia adalah sebagai suatu fungsi dari interaksi antara individu dengan lingkungannya. Sedangkan perilaku organisasi pada hakikatnya adalah hasil-hasil interaksi antara individu-individu dalam organisasi. Tujuan praktisnya adalah untuk mendeterminasi bagaimanakah perilaku manusia mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Setiap individu dalam organisasi memiliki karakteristik, seperti: kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan, dan pengalaman

masa lalunya. Organisasi juga mempunyai beberapa karakteristik, seperti keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem penggajian (*reward system*), sistem pengendalian, dan sebagainya. Jikalau karakteristik individu berinteraksi dengan karakteristik organisasi, maka akan terwujud perilaku individu dalam organisasi. Dengan demikian, perilaku adalah fungsi dari interaksi antara sesama individu dengan lingkungannya. Ancok (1995: 6) mengatakan bahwa perilaku adalah kegiatan yang sudah dilakukan, atau niat yang sudah direalisasikan dalam bentuk tingkah laku yang tampak. Menurut Suit dan Almasdi (1996: 16), perilaku pada dasarnya merupakan produk dari sikap mental atau realisasi dari setiap keputusan yang telah diambil oleh sikap mental orang yang bersangkutan.

Iklm Organisasi

Menurut Basir (1993) berpendapat bahwa menciptakan sebuah iklim organisasi yang mampu membawa anggotanya untuk meningkatkan kinerja dalam rangka pencapaian tujuan organisasi bukanlah hal yang mudah. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya manusia memiliki karakteristik tingkah laku yang berbeda sesuai dengan tingkat kebutuhannya. Lebih lanjut dijelaskan bahwa apabila terdapat perbedaan atau kesenjangan antara persepsi anggota dengan pimpinan mengenai iklim yang dirasakan dan diharapkan maka akan memungkinkan terciptanya ketidakpuasan kerja sehingga dapat menimbulkan penyalahgunaan hak dan kewajiban yang pada akhirnya mengakibatkan tujuan organisasi tidak dapat dipenuhi secara optimal. Persoalan ini akan semakin menumpuk dengan kecenderungan organisasi untuk berkembang dan menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan disekitarnya sehingga anggota seringkali kehilangan identitas pribadi dan pimpinan semakin sulit untuk memuaskan

kebutuhan anggota dan mencapai tujuan organisasi sekaligus.

Menurut Campbell et al (1996), iklim organisasi merupakan suatu karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya, mempengaruhi individu-individu di dalamnya serta secara relatif bertahan dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan Lajolette (1975) menggunakan istilah iklim organisasi untuk menggambarkan lingkungan psikologis organisasi yang mempunyai kondisi berbeda antara tempat yang satu dengan yang lainnya. Iklim akan dirasakan oleh seseorang bila memasuki suatu lingkungan organisasi.

Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Karyawan

Aspek perubahan kelembagaan mencakup reorganisasi dan *redesign* departementalisasi, koordinasi, rentang kendali, hubungan pelaporan, dan sentralisasi pengambilan keputusan. Sedangkan perilaku adalah kecenderungan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu. Robbins (1996) dalam bukunya menjelaskan bahwa aspek perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi akan mempengaruhi aspek manusianya.

Bukti empiris dari penelitian yang dilakukan oleh Sukengsari (2005) menunjukkan bahwa aspek perubahan yang terjadi dalam organisasi berdampak positif terhadap perilaku karyawan. Penelitian serupa yang dilakukan oleh Zamroni (2006) menunjukkan bahwa rasionalisasi birokrasi yang mencakup perubahan kondisi kerja, penempatan pegawai dan *job replacement* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai yang selanjutnya motivasi ini berdampak signifikan pada perilaku kerja pegawai. Penelitian lain yang dilakukan oleh Lewin & Johnston (2000) menunjukkan bahwa *downsizing* berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja pegawai. Harris & McGrady (1999) dalam penelitiannya juga

menunjukkan bahwa berbagai bentuk reaksi pegawai secara signifikan dipengaruhi oleh terjadinya *reorganization* dalam sebuah organisasi. Demikian pula dengan hasil-hasil penelitian lain yang juga menunjukkan hasil yang serupa (Cheung, 2005; Stajkovic & Luthans 2001).

Atas dasar teori dan bukti empiris tersebut maka hipotesis yang dirumuskan adalah :

H1 : Perubahan organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku karyawan

Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Iklim Organisasi

Seorang karyawan hidup dalam suatu organisasi, jika organisasi tersebut mengalami perubahan maka perubahan tersebut akan berdampak pada karyawan tersebut. Dampak dari adanya perubahan organisasi akan memunculkan adanya tanggapan dari karyawan. Dimana tanggapan ini dapat berwujud tanggapan positif maupun tanggapan negatif. Tanggapan-tanggapan tersebut pada akhirnya akan terakumulasi sebagai iklim organisasi yang merupakan suasana yang timbul dari adanya kegiatan-kegiatan sebagai bentuk tanggapan positif maupun negatif.

Hasil penelitian yang dilakukan Sukengsari (2005) menunjukkan adanya bukti bahwa restrukturisasi kelembagaan berpengaruh positif terhadap iklim organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Zamroni (2006) juga menunjukkan bahwa perubahan yang terjadi dalam organisasi yang mencakup perubahan kondisi kerja, penempatan pegawai dan *job replacement* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai yang selanjutnya motivasi ini berdampak signifikan iklim kerja dalam organisasi.

Atas dasar logika berpikir dan hasil penelitian terdahulu maka hipotesis yang dirumuskan adalah :

H2 : Perubahan organisasi berpengaruh positif terhadap iklim organisasi.

Pengaruh Perilaku Karyawan Terhadap Kinerja

Perilaku adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan sesuatu. Perilaku dihasilkan dari adanya interaksi antara individu dengan lingkungannya. Jika restrukturisasi yang terjadi dalam suatu organisasi telah dipersiapkan dan direncanakan dengan baik maka restrukturisasi tersebut dapat membawa dampak/pengaruh pada berkurangnya perilaku disfungsi seperti penurunan produktivitas.

Hal ini juga telah dibuktikan secara empiris dalam penelitian yang dilakukan oleh Sukengsari (2005) yang menunjukkan adanya pengaruh positif dari perilaku karyawan terhadap kinerja. Penelitian dari Lewin & Johnston (2000) memperkuat bukti bahwa pengaruh *downsizing* terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh perilaku kerja pegawai tersebut. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa restrukturisasi organisasi berpengaruh signifikan dalam meningkatkan perilaku kerja pegawai yang mengarah pada peningkatan kinerja (Cheung, 2005; Stajkovic & Luthans, 2001).

Berdasarkan bukti empiris tersebut maka hipotesis penelitian yang dirumuskan adalah :

H3 : Perilaku karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja

Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja

Iklim organisasi merupakan karakteristik organisasi yang sifatnya tidak stabil yang ditentukan oleh sikap karyawan (Cherrington, 1989). Pendekatan manajemen yang dilakukan terhadap terjadinya restrukturisasi kelembagaan dapat berdampak pada terbentuknya iklim organisasi yang berbeda-beda. Lebih lanjut Cherrington (1989) berpendapat bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi terjadinya perubahan iklim organisasi adalah perubahan struktur dalam organisasi. Restrukturisasi organisasi yang terencana dan dapat dilaksanakan dengan baik akan menumbuhkan dan mengembangkan serta memelihara iklim

kerja yang mendorong tumbuhnya kreativitas, komitmen dan keterlibatan serta meningkatkan kemampuan para anggota organisasi untuk mengenali faktor yang merupakan kekuatan organisasi dan memanfaatkannya untuk meraih kinerja yang optimal.

Hal tersebut juga dibuktikan dari penelitian yang dilakukan oleh Sukengsari (2005) bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Kartikandari (2002) dan Hakim (2006) juga menunjukkan bukti yang kuat bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Atas dasar hal tersebut, hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

H4 : Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Definisi Operasional dan Dimensionalisasi Variabel Penelitian

Perubahan organisasi yang diteliti dalam penelitian ini adalah perubahan yang terjadi dalam organisasi yang mencakup perubahan struktur dan kelembagaan. Untuk mengukur perubahan organisasi digunakan lima indikator yang dikembangkan oleh Dessler (2000), yaitu departementalisasi (X1), koordinasi (X2), rentang kendali (X3), hubungan pelaporan (X4), dan sentralisasi pengambilan keputusan (X5).

Perilaku yang diteliti dalam penelitian ini adalah kecenderungan sikap karyawan dalam menghadapi adanya restrukturisasi kelembagaan. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur variabel perilaku digunakan indikator yang dikembangkan oleh McNeely & Meglino (1994) dalam Mas'ud (2004) yang meliputi membicarakan kebaikan organisasi (X6), menerima ide baru (X7), mentolerir ketidaknyamanan (X8), memberikan ide (X9), menunjukkan loyalitas (X10), mengambil tindakan (X11), dan menggunakan kebijaksanaan (X12).

Iklim organisasi yang diteliti adalah

penelitian ini adalah suasana/kondisi organisasi setelah diadakannya restrukturisasi kelembagaan. Untuk mengukur iklim organisasi digunakan tujuh indikator yang dikembangkan oleh Liwin dan Striger yang dikutip oleh Cherrington (1989) yang meliputi *structure* (X13), *conflik/supportive – hostile* (X14), *warmth* (X15), *reward* (X16), *responsibility* (X17), *friendly* (X18), dan gaya kepemimpinan (X19).

Kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seorang karyawan. Untuk mengukur kinerja digunakan empat indikator dari hasil penelitian Tsui et all (1997) dalam Mas'ud (2004) yang meliputi kualitas kerja (X20), standar profesional (X21), kuantitas kerja (X22), dan kreativitas karyawan (X23).

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan BBWS Serayu – Opak, Yogyakarta yang berjumlah 105 karyawan.

Untuk dapat menentukan jumlah sampel yang tepat digunakan rumus yang dikembangkan oleh Ferdinand (2005). Adapun rumus yang digunakan untuk menentukan jumlah sample yang representatif adalah Jumlah sampel = jumlah indikator x 5 sampai 10. Karena dalam penelitian ini terdapat 23 indikator, maka jumlah sampel minimum adalah 115 responden, sedangkan jumlah sampel maksimum adalah 230 responden

Selanjutnya Hair, dkk dalam Ferdinand (2005) menemukan bahwa ukuran sampel sesuai untuk SEM adalah antara 100 – 200 sampel. Dengan mengacu pada pendapat Hair maka jumlah sampel yang dipakai dalam penelitian adalah total populasi (sensus) dengan jumlah 105 karyawan BBWS Serayu – Opak, Yogyakarta.

Tehnik Analisis

Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diimplementasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Untuk menganalisis data digunakan *The Structural Equation Modeling* (SEM) dari paket software statistik AMOS16.0 dalam model dan pengkajian hipotesis.

ANALISIS DATA

Adapun teknik analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Dalam teknik analisis SEM terdapat dua tahap analisis yang harus dilakukan, yaitu pertama, terlebih dahulu akan dilakukan pengujian terhadap faktor-faktor yang membentuk masing-masing variabel melalui *confirmatory factor analysis* dan kedua, dilanjutkan dengan melakukan pengujian *full model SEM*.

Adapun tahap-tahap dari masing-masing analisis tersebut diuraikan di bawah ini.

Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

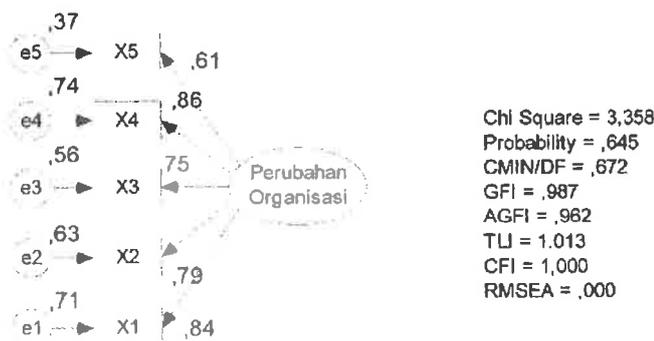
Analisis faktor dilakukan untuk mengukur indikator-indikator yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten yang digunakan pada model peneliti ini terdiri dari empat konstruk variabel, yaitu konstruk eksogen (variabel perubahan organisasi) dan konstruk endogen (perilaku kerja karyawan, iklim organisasi, dan kinerja) dengan seluruh indikator berjumlah 23.

Adapun hasil analisis faktor konfirmatori untuk konstruk eksogen dan konstruk endogen akan dibahas di bawah ini.

Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) Variabel Eksogen

Analisis konfirmatori variabel eksogen dilakukan untuk mengkonfirmasi indikator-indikator pengukur variabel perubahan organisasi. Hasil dari analisis konfirmatori variabelperubahan organisasi disajikan dalam gambar dan tabel berikut ini.

Gambar 1
Analisis Konfirmatori Variabel Eksogen
(Variabel Perubahan Organisasi)



Sumber : Data primer yang diolah, 2011

Tabel 2
Hasil Pengujian Kelayakan Analisis Konfirmatori Variabel Eksogen
(Variabel Perubahan Organisasi)

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df=5)	Kecil (< 11.07050)	3.358	Baik
Probability	≥ 0,05	0.645	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0.000	Baik
GFI	≥ 0,90	0.987	Baik
AGFI	≥ 0,90	0.962	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	0.672	Baik
TLI	≥ 0,95	1.013	Baik
CFI	≥ 0,95	1.000	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Untuk menguji model diatas digunakan pengujian kelayakan model analisis konfirmatori yang disajikan dalam Tabel 2.

Dari hasil pengujian kelayakan pada model analisis konfirmatori variabel eksogen diketahui bahwa model telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan yang ditunjukkan oleh nilai Chi Square sebesar 3,358 dengan probabilitas sebesar 0,645 dan ukuran-ukuran kelayakan model yang lain yang berada dalam kategori baik yang berarti bahwa tidak ada perbedaan antara model yang diprediksi dengan data pengamatan (model fit).

yang lebih dari 0,4 dan nilai pengujian yang sangat signifikan maka hal ini mengindikasikan bahwa indikator tersebut cukup baik untuk mengukur variabel perubahan organisasi. Hasil berikut merupakan pengujian kemaknaan masing-masing indikator sebagai pengukur variabel perubahan organisasi.

Hasil pengujian pada Tabel 3 menunjukkan bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk variabel perubahan organisasi memiliki nilai *standardized loading factor* yang lebih dari 0,4 dan nilai pengujian yang sangat signifikan (< 0.05) sehingga dapat disimpulkan

Tabel 3
Regression Weight Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen
(Variabel Perubahan Organisasi)

			Std.Est	Estimate	SE	CR	P
X1	←	Perubahan Organisasi	0.841	1.000			
X2	←	Perubahan Organisasi	0.792	0.910	0.100	9.070	0.000
X3	←	Perubahan Organisasi	0.746	0.926	0.108	8.589	0.000
X4	←	Perubahan Organisasi	0.862	1.023	0.098	10.389	0.000
X5	←	Perubahan Organisasi	0.612	0.769	0.118	6.541	0.000

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Sedangkan pengujian kemaknaan dari indikator-indikator yang pengukur variabel perubahan organisasi, dianalisis nilai *standardized loading factor* dari masing-masing indikator. Jika diperoleh nilai *standardized loading factor*

bahwa indikator-indikator pembentuk variabel perubahan organisasi tersebut telah menunjukkan sebagai indikator yang baik dalam mengukur variabel perubahan organisasi.

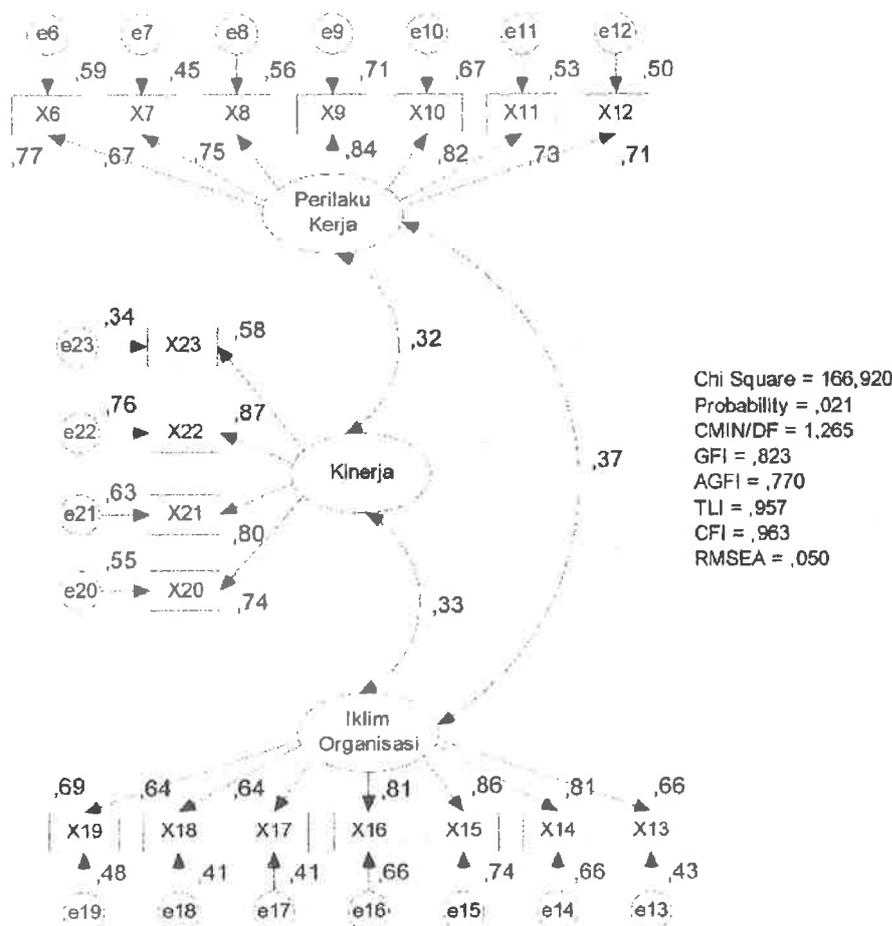
Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) Variabel Endogen

Analisis konfirmatori variabel endogen dilakukan untuk mengkonfirmasi indikator-indikator pengukur variabel perilaku kerja, iklim organisasi, dan kinerja. Hasil dari analisis konfirmatori variabel perilaku kerja, iklim organisasi, dan kinerja disajikan dalam gambar dan tabel berikut ini.

Untuk menguji model diatas digunakan pengujian kelayakan model analisis konfirmatori yang disajikan dalam Tabel 4.

Dari Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai Chi Square = 166,920 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,021 yang berarti bahwa terdapat perbedaan antara matriks kovarians sample dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi (model tidak fit). Namun demikian

Gambar 2
Analisis Konfirmatori Variabel Endogen
(Variabel Perilaku Kerja, Iklim Organisasi, Kinerja)



Sumber : Data primer yang diolah, 2011

Tabel 4
Hasil Pengujian Kelayakan Analisis Konfirmatori Variabel Endogen
(Variabel Perilaku Kerja, Iklim Organisasi, Kinerja)

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df=132)	Kecil (< 159.81350)	166.920	Kurang Baik
Probability	≥ 0,05	0.021	Kurang Baik
RMSEA	≤ 0,08	0.050	Baik
GFI	≥ 0,90	0.823	Kurang Baik
AGFI	≥ 0,90	0.770	Kurang Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1.265	Baik
TLI	≥ 0,95	0.957	Baik
CFI	≥ 0,95	0.963	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

perlu diketahui bahwa Chi Square sangat sensitif terhadap jumlah sampel (Ghozali, 2004: 42). Oleh karena itu dicari ukuran model fit yang lain, yaitu RMSEA (0,050), CMIN/DF (1,265), TLI (0,957), dan CFI (0,963) dimana nilai-nilai indeks tersebut memenuhi criteria fit. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan model adalah fit.

Sedangkan pengujian kemaknaan dari indikator-indikator yang pengukur variabel perubahan organisasi, dianalisis nilai *standardized loading factor* dari masing-masing indikator. Jika diperoleh nilai *standardized loading factor* yang lebih dari 0,4 dan nilai pengujian yang sangat signifikan maka hal ini mengindikasikan bahwa indikator tersebut cukup baik untuk mengukur variabel perubahan organisasi. Tabel 5 merupakan pengujian kemaknaan masing-masing indikator sebagai pengukur variabel perubahan organisasi.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variable laten memiliki nilai *standardized loading factor* yang lebih dari 0,4 dan nilai pengujian yang sangat signifikan (< 0.05) sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut telah

menunjukkan sebagai indikator yang baik dalam mengukur masing-masing variabel latennya.

Analisis Full Model

Setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*, analisis selanjutnya adalah analisis secara full model. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada Gambar 3.

Pengujian Kelayakan Model

Untuk melakukan analisis kelayakan pada *full model* dilakukan dengan cara yang sama pada pengujian analisis konfirmatori yaitu dengan menggunakan nilai Chi-Square, CFI, TLI, CMIN/DF, RMSEA, GFI, dan AGFI sebagaimana disajikan dalam Tabel 6.

Dari hasil pengujian kelayakan pada full model yang disajikan dalam Tabel 6 diketahui bahwa model telah memenuhi criteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan yang ditunjukkan oleh nilai Chi Square sebesar 261.396 dengan probabilitas sebesar 0.053 dan ukuran-ukuran

Tabel 5
Regression Weight Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Endogen
(Variabel Perilaku Kerja, Iklim Organisasi, Kinerja)

			Std.Est	Estimate	SE	CR	P
X6	←	Perilaku Kerja	0.765	1.000			
X7	←	Perilaku Kerja	0.668	0.822	0.118	6.944	0.000
X8	←	Perilaku Kerja	0.746	0.911	0.118	7.742	0.000
X9	←	Perilaku Kerja	0.845	0.970	0.109	8.916	0.000
X10	←	Perilaku Kerja	0.817	1.007	0.118	8.553	0.000
X11	←	Perilaku Kerja	0.729	0.919	0.120	7.648	0.000
X12	←	Perilaku Kerja	0.710	0.981	0.133	7.376	0.000
X20	←	Kinerja	0.744	1.000			
X21	←	Kinerja	0.795	0.964	0.126	7.650	0.000
X22	←	Kinerja	0.870	1.290	0.158	8.190	0.000
X23	←	Kinerja	0.584	0.754	0.133	5.661	0.000
X13	←	Iklim Organisasi	0.656	1.000			
X14	←	Iklim Organisasi	0.810	1.231	0.176	6.989	0.000
X15	←	Iklim Organisasi	0.859	1.273	0.175	7.278	0.000
X16	←	Iklim Organisasi	0.813	1.123	0.159	7.067	0.000
X17	←	Iklim Organisasi	0.641	0.926	0.161	5.766	0.000
X18	←	Iklim Organisasi	0.637	0.991	0.173	5.730	0.000
X19	←	Iklim Organisasi	0.692	1.094	0.176	6.207	0.000

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

kelayakan model yang lain yang berada dalam kategori baik sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan antara model yang diprediksi dengan data pengamatan (model fit).

Pengujian Asumsi SEM

Selain dilakukan pengujian kelayakan model, perlu pula dilakukan pengujian atas asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam penggunaan teknik analisis SEM, yaitu:

1. Evaluasi Normalitas Data

Analisis normalitas data dilakukan dengan mengamati nilai CR untuk multivariate dengan rentang ± 2.58 pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004, p.54), seperti pada Tabel 7.

Hasil pengujian normalitas menunjukkan bahwa nilai CR untuk multivariate adalah 1.723 yang berada di bawah 2.58, sehingga dapat

dikatakan bahwa distribusi data variabel yang diobservasi adalah normal.

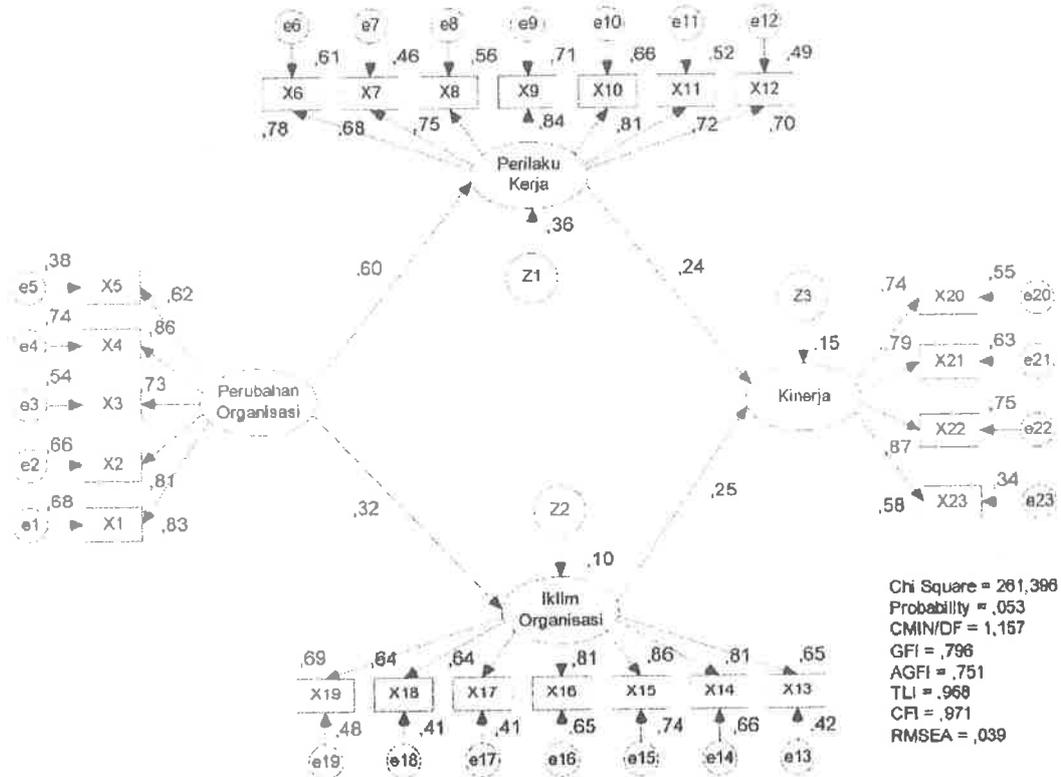
2. Evaluasi Outliers

Outliers adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variable tunggal maupun kombinasi (Hair, et al, 1995, p.57). Evaluasi atas *ouliers univariat* dan *outliers multivariate* dijelaskan di bawah ini.

a. Univariate Outliers

Pengujian ada tidaknya *univariat outliers* dilakukan dengan menganalisis nilai *standardized (Z-score)* dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai *Z-score* berada pada rentang $> \pm 3$, maka akan dikategorikan sebagai *univariat outliers*. Hasil

Gambar 3
Analisis Full Model



Sumber : Data primer yang diolah, 2011

Tabel 6
Hasil Pengujian Kelayakan Full Model

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df=226)	Kecil (< 262.0697)	261.396	Baik
Probability	≥ 0,05	0.053	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0.039	Baik
GFI	≥ 0,90	0.796	Kurang Baik
AGFI	≥ 0,90	0.751	Kurang Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1.157	Baik
TLI	≥ 0,95	0.968	Baik
CFI	≥ 0,95	0.971	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tabel 7
Evaluasi Normalitas Data

Assessment of normality						
	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X5	1.000	7.000	0.141	0.592	-1.001	-2.095
X4	1.000	7.000	0.235	0.984	-0.890	-1.862
X3	1.000	7.000	0.217	0.908	-1.003	-2.097
X2	1.000	7.000	0.246	1.031	-0.974	-2.038
X1	1.000	7.000	0.152	0.636	-0.969	-2.026
X19	1.000	7.000	-0.140	-0.585	-0.929	-1.944
X18	1.000	7.000	-0.205	-0.858	-1.006	-2.105
X17	1.000	7.000	0.007	0.029	-1.163	-2.433
X16	1.000	7.000	-0.141	-0.589	-0.817	-1.710
X15	1.000	7.000	0.065	0.271	-0.913	-1.910
X14	1.000	7.000	0.041	0.170	-0.964	-2.016
X13	1.000	7.000	0.176	0.735	-0.953	-1.993
X23	1.000	7.000	0.141	0.589	-0.906	-1.895
X22	1.000	7.000	0.129	0.539	-1.035	-2.165
X21	1.000	7.000	0.304	1.272	-0.477	-0.998
X20	1.000	7.000	0.026	0.110	-1.078	-2.255
X12	1.000	7.000	-0.064	-0.267	-1.052	-2.201
X11	1.000	7.000	0.053	0.220	-0.599	-1.254
X10	1.000	7.000	0.060	0.250	-0.848	-1.774
X9	1.000	7.000	0.074	0.310	-0.863	-1.804
X8	1.000	7.000	0.080	0.335	-0.617	-1.291
X7	1.000	7.000	0.022	0.093	-0.794	-1.661
X6	1.000	7.000	0.088	0.366	-0.891	-1.864
Multivariate					11.405	1.723

Sumber : Data primer yang diolah, 2011

pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya *outliers* disajikan pada Tabel 8.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak terdapat indikator yang memiliki *univariate outliers*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat data yang ekstrim.

b. Multivariate Outliers

Meskipun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat univariate, tetapi observasi-observasi itu dapat

menjadi *multivariate outliers* bila sudah dikombinasikan. Uji Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) digunakan untuk melihat ada tidaknya *outliers* secara *multivariate*. Untuk menghitung *Mahalanobis Distance* berdasarkan nilai Chi-Square pada derajat bebas 23 (jumlah indikator) pada tingkat $\pm = 0,001$ adalah Chi Square (23, 0,001) = 49,7282 (berdasarkan tabel distribusi Chi Square). Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah 42.821

Tabel 8
Evaluasi Univariate Outliers

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	105	-1.78819	1.89338	.0000000	1.00000000
Zscore(X2)	105	-1.76576	2.04393	.0000000	1.00000000
Zscore(X3)	105	-1.59434	1.92999	.0000000	1.00000000
Zscore(X4)	105	-1.64579	2.04406	.0000000	1.00000000
Zscore(X5)	105	-1.76875	1.71347	.0000000	1.00000000
Zscore(X6)	105	-1.77332	1.88961	.0000000	1.00000000
Zscore(X7)	105	-1.80927	2.08097	.0000000	1.00000000
Zscore(X8)	105	-1.86078	2.05992	.0000000	1.00000000
Zscore(X9)	105	-1.97794	2.18962	.0000000	1.00000000
Zscore(X10)	105	-1.76814	2.11314	.0000000	1.00000000
Zscore(X11)	105	-2.01351	1.78443	.0000000	1.00000000
Zscore(X12)	105	-1.71047	1.75447	.0000000	1.00000000
Zscore(X13)	105	-1.76049	1.76049	.0000000	1.00000000
Zscore(X14)	105	-1.80103	1.73370	.0000000	1.00000000
Zscore(X15)	105	-1.86961	1.75456	.0000000	1.00000000
Zscore(X16)	105	-1.90704	1.98110	.0000000	1.00000000
Zscore(X17)	105	-1.93058	1.78889	.0000000	1.00000000
Zscore(X18)	105	-1.87840	1.57172	.0000000	1.00000000
Zscore(X19)	105	-1.82772	1.56893	.0000000	1.00000000
Zscore(X20)	105	-1.68280	1.80458	.0000000	1.00000000
Zscore(X21)	105	-1.60858	2.25938	.0000000	1.00000000
Zscore(X22)	105	-1.48977	1.67034	.0000000	1.00000000
Zscore(X23)	105	-1.87933	1.75250	.0000000	1.00000000
Zscore(X24)	105	-1.55113	1.70625	.0000000	1.00000000
Zscore(X25)	105	-1.91865	1.96800	.0000000	1.00000000
Valid N (listwise)	105				

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat *multivariate outliers*.

3. Evaluasi Multicollinearity dan Singularity

Untuk mengetahui Indikasi adanya multikolinieritas dan singularitas dianalisis melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data, nilai determinan matriks kovarians sample adalah :

$$\begin{aligned} \text{Determinant of sample covariance matrix} \\ = 3\,834.439 \end{aligned}$$

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai *determinant of sample covariance*

matrix berada jauh dari nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multi-kolinieritas dan singularitas pada data penelitian yang digunakan.

4. Evaluasi Nilai Residual

Nilai residual estimasi haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual haruslah bersifat simetrik. Jika suatu model memiliki nilai kovarians residual yang tinggi (>2.58) maka modifikasi perlu dipertimbangkan dengan catatan ada landasan teoritisnya. Dari hasil analisis statistik yang dilakukan dalam penelitian ini, ditemukan nilai *standardized residual kovarians* yang lebih dari 2.58 namun jumlahnya tidak melebihi 5% dari

semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model (Ferdinand, 2005: 97) sehingga dapat dikatakan bahwa syarat residual terpenuhi.

5. Evaluasi *Reliability* dan *Variance Extract*

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dan dimensi/indicator pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0.70. Sedangkan pengukuran *Variance Extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang

Pengujian Hipotesis

Setelah dilakukan analisis terhadap asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam penggunaan teknik analisis SEM, maka selanjutnya dapat dilakukan pengujian hipotesis. Adapun hasil pengujian keempat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 10.

Pengujian Hipotesis 1

Dalam hipotesis pertama, menguji pengaruh variabel perubahan organisasi terhadap perilaku kerja karyawan. Dalam Tabel 10 menunjukkan bahwa nilai CR adalah sebesar

Tabel 9
Reliability dan Variance Extract

Variabel	<i>Reliability</i>	<i>Variance Extract</i>
Perubahan Organisasi	0.9	0.6
Perilaku Kerja	0.9	0.6
Iklim Organisasi	0.9	0.5
Kinerja	0.8	0.6

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

dikembangkan. Nilai *Variance Extract* yang dapat diterima adalah minimal 0.50. Hasil perhitungan *Reliability* dan *Variance Extract* dapat dilihat pada Tabel 9.

Berdasarkan hasil perhitungan yang ditampilkan dalam Tabel 9 diketahui bahwa masing-masing variabel laten dapat memenuhi kriteria reliabilitas dan *Variance Extract*.

5.288 (> 2.00) dengan tingkat signifikansi 0.000 (<0.05) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan perubahan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perilaku kerja karyawan dapat diterima.

Tabel 10
Pengujian Hipotesis

			Std Est	Est	SE	CR	P
Perilaku Kerja	←	Perubahan Organisasi	0.597	0.565	0.107	5.288	0.000
Iklim Organisasi	←	Perubahan Organisasi	0.317	0.261	0.094	2.782	0.005
Kinerja	←	Perilaku Kerja	0.242	0.241	0.117	2.064	0.039
Kinerja	←	Iklim Organisasi	0.253	0.290	0.136	2.124	0.034

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Pengujian Hipotesis 2

Dalam hipotesis kedua, menguji pengaruh variabel perubahan organisasi terhadap iklim organisasi. Dalam Tabel 10 menunjukkan bahwa nilai CR adalah sebesar 2.782 (> 2.00) dengan tingkat signifikansi 0.005 (< 0.05) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan perubahan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap iklim organisasi dapat diterima.

Pengujian Hipotesis 3

Dalam hipotesis ketiga, menguji pengaruh variabel perilaku kerja karyawan terhadap kinerja.

Dalam Tabel 10 menunjukkan bahwa nilai CR adalah sebesar 2.064 (> 2.00) dengan tingkat signifikansi 0.039 (< 0.05) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan perilaku kerja karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja dapat diterima.

Pengujian Hipotesis 4

Dalam hipotesis keempat, menguji pengaruh variabel iklim organisasi terhadap kinerja. Dalam Tabel 10 menunjukkan bahwa nilai CR adalah sebesar 2.124 (> 2.00) dengan tingkat signifikansi 0.034 (< 0.05) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan iklim organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja dapat diterima.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL

Kesimpulan Penelitian

Di lingkungan organisasi pemerintahan, perubahan kelembagaan organisasi bersumber dari adanya kebijakan organisasi untuk pencapaian tugas pokok dan fungsi organisasi sesuai dengan regulasi (perundangan dan peraturan) yang berlaku. Restrukturisasi

kelembagaan dengan prinsip miskin struktur kaya fungsi akan berpengaruh terhadap aspek situasional, karyawan dapat termotivasi untuk menyesuaikan dengan tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan. Disisi lain karyawan yang tidak dapat menyesuaikan perubahan akan berdampak terhadap semangat kerja, sehingga akan mempengaruhi iklim organisasi dan berdampak terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Diterbitkannya Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2004 tentang Sumber Daya Air dan Persetujuan Menpan No. B/1616/M.Pan/6/2006 tanggal 28 Juni 2006 tentang Pembentukan Unit Pelaksana Teknis (UPT) menuntut dibentuknya Unit Pelaksana Teknis (UPT) pengelolaan sumber daya air yang kemudian menjadi dasar terbentuknya enam Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) dan 24 Balai Wilayah Sungai (BWS). Pembentukan Unit Pelaksana Teknis (UPT) ke dalam bentuk BBWS dan BWS menyebabkan terjadinya perubahan aspek struktur dan fisik organisasi yang tentunya akan berpengaruh terhadap perubahan sistem dan prosedur kerja, perilaku karyawan serta iklim dan kultur organisasi. Beberapa hal tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi setelah dilakukan restrukturisasi kelembagaan. Berdasarkan fenomena empiris tersebut maka perlu dilakukan kajian mengenai pengaruh perubahan organisasi terhadap perubahan perilaku kerja, iklim organisasi serta kinerja karyawan.

Untuk itu peneliti melakukan berbagai kajian terhadap teori-teori yang menjelaskan tentang perubahan organisasi, perilaku kerja, iklim organisasi serta kinerja karyawan serta melakukan review terhadap hasil-hasil penelitian terdahulu untuk mengetahui pengaruh antar masing-masing variabel penelitian. Hasil kajian tersebut mengantarkan peneliti untuk mengembangkan sebuah model penelitian yang terdiri dari empat hipotesis penelitian.

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan menggunakan teknik analisis Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan data-data primer yang meliputi perubahan organisasi, perilaku kerja, iklim organisasi serta kinerja karyawan. Data-data primer tersebut diperoleh melalui wawancara kepada 105 karyawan Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Serayu Opak.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa model yang dikembangkan adalah model yang fit atau tidak ada perbedaan antara model yang diprediksi berdasarkan data sampel dengan populasinya karena nilai Chi Square hasil pengujian model lebih kecil dari nilai Chi Square tabel. Sedangkan dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa perubahan organisasi terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perilaku kerja karyawan dimana nilai signifikansi yang dihasilkan adalah 0,000, perubahan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap iklim organisasi dengan nilai signifikansi sebesar 0,005, perilaku kerja karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja dengan nilai signifikansi sebesar 0,039, dan hipotesis yang menyatakan iklim organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja dengan nilai signifikansi sebesar 0,034.

Mengacu pada tujuan penelitian, yaitu untuk menganalisis pengaruh antar masing-masing variabel penelitian melalui pengujian hipotesis maka terdapat empat hal yang dapat disimpulkan, yaitu:

1. Hal pertama yang dapat disimpulkan dari penelitian ini diperoleh dari pengujian hipotesis pertama yang menguji pengaruh perubahan organisasi terhadap perilaku kerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa "perubahan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perilaku kerja

karyawan" secara statistik dapat dibuktikan dan diterima.

2. Hal kedua yang dapat disimpulkan dari penelitian ini diperoleh dari pengujian hipotesis kedua yang menguji pengaruh perubahan organisasi terhadap iklim organisasi. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan bahwa "perubahan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap iklim organisasi" secara statistik dapat dibuktikan dan diterima.
3. Hal ketiga yang dapat disimpulkan dari penelitian ini diperoleh dari pengujian hipotesis ketiga yang menguji pengaruh perilaku kerja karyawan terhadap kinerja. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa "perilaku kerja karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja" secara statistik dapat dibuktikan dan diterima.
4. Hal keempat yang dapat disimpulkan dari penelitian ini diperoleh dari pengujian hipotesis keempat yang menguji pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan bahwa "iklim organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan" secara statistik dapat dibuktikan dan diterima.

Implikasi Teoritis

Hasil pengujian keempat hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini memberikan beberapa implikasi teoritis, yaitu :

1. Pengujian terhadap variabel perubahan organisasi yang diteliti dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan lima indikator yang dikembangkan oleh Dessler (2000), yaitu departementalisasi (X1), koordinasi (X2), retang kendali (X3), hubungan pelaporan (X4), dan sentralisasi pengambilan keputusan (X5)

dan perilaku kerja karyawan diukur dengan tujuh indikator yang dikembangkan oleh McNeely & Meglino (1994) dalam Mas'ud (2004) yang meliputi membicarakan kebaikan organisasi (X6), menerima ide baru (X7), mentolerir ketidaknyamanan (X8), memberikan ide (X9), menunjukkan loyalitas (X10), mengambil tindakan (X11), dan menggunakan kebijaksanaan (X12) menunjukkan bahwa perubahan organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap perilaku kerja karyawan. Hasil penelitian ini memperkuat pendapat Robbins (1996) bahwa aspek perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi akan mempengaruhi aspek manusianya. Selain itu, hasil ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sukengsari (2005), Zamroni (2006), Lewin & Johnston (2000), Harris & McGrady (1999), Cheung (2005), Stajkovic & Luthans (2001) yang menunjukkan bahwa aspek perubahan yang terjadi dalam organisasi berdampak positif terhadap perilaku karyawan.

2. Pengujian terhadap variabel perubahan organisasi yang diteliti dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan lima indikator yang dikembangkan oleh Dessler (2000), yaitu departementalisasi (X1), koordinasi (X2), retang kendali (X3), hubungan pelaporan (X4), dan sentralisasi pengambilan keputusan (X5) dan iklim organisasi yang diukur dengan tujuh indikator yang dikembangkan oleh Liwin dan Striger yang dikutip oleh Cherrington (1989) yang meliputi *structure* (X13), *conflik/supportive – hostile* (X14), *warmth* (X15), *reward* (X16), *responsibility* (X17), *friendly* (X18), dan gaya kepemimpinan (X19) menunjukkan bahwa perubahan organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap iklim organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sukengsari (2005) dan Zamroni (2006) yang juga menunjukkan

bahwa perubahan organisasi berpengaruh positif terhadap iklim organisasi.

3. Pengujian terhadap variabel perilaku kerja karyawan yang diukur dengan tujuh indikator yang dikembangkan oleh McNeely & Meglino (1994) dalam Mas'ud (2004) yang meliputi membicarakan kebaikan organisasi (X6), menerima ide baru (X7), mentolerir ketidaknyamanan (X8), memberikan ide (X9), menunjukkan loyalitas (X10), mengambil tindakan (X11), dan menggunakan kebijaksanaan (X12) dan variabel kinerja karyawan yang diukur dengan empat indikator yang dikembangkan oleh Tsui et al (1997) dalam Mas'ud (2004) yang meliputi kualitas kerja (X20), standar profesional (X21), kuantitas kerja (X22), dan kreativitas karyawan (X23) menunjukkan bahwa perilaku kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini dengan hasil penelitian dari Sukengsari (2005), Lewin & Johnston (2000), Cheung (2005) dan Stajkovic & Luthans (2001) bahwa perilaku kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
4. Pengujian terhadap variabel iklim organisasi yang diukur dengan tujuh indikator yang dikembangkan oleh Liwin dan Striger yang dikutip oleh Cherrington (1989) yang meliputi *structure* (X13), *conflik/supportive – hostile* (X14), *warmth* (X15), *reward* (X16), *responsibility* (X17), *friendly* (X18), dan gaya kepemimpinan (X19) dan variabel kinerja karyawan yang diukur dengan empat indikator yang dikembangkan oleh Tsui et al (1997) dalam Mas'ud (2004) yang meliputi kualitas kerja (X20), standar profesional (X21), kuantitas kerja (X22), dan kreativitas karyawan (X23) menunjukkan bahwa iklim organisasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan

hasil penelitian yang dilakukan oleh Sukengsari (2005), Kartikandari (2002), dan Hakim (2006) yang juga menunjukkan bukti yang kuat bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan dalam penelitian ini dapat ditarik beberapa implikasi manajerial yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja karyawan BBWS Serayu – Opak, yaitu:

Tabel 11
Peningkatan Kinerja Melalui Iklim Organisasi

Indikator	Indeks	Implikasi Manajerial
<i>Structure</i> (X13)	58.0	Dengan adanya perubahan organisasi diharapkan agar struktur organisasi menjadi lebih hemat dan efektif
<i>Conflik/supportive hostile</i> (X14)	58.8	Perubahan organisasi harus dapat mengurangi konflik dengan menempatkan karyawan pada pekerjaan yang tepat
<i>Warmth</i> (X15)	61.0	Membangun kehangatan melalui kegiatan <i>gathering</i>
<i>Reward</i> (X16)	60.4	Reward disesuaikan dengan beban kerja dan tanggung jawab
<i>Responsibility</i> (X17)	56.3	Tanggung jawab yang jelas perlu dituangkan dalam bentuk <i>job description</i> yang jelas pula
<i>Friendly</i> (X18)	57.1	Membangun kebersamaan melalui kegiatan-kegiatan sosial di dalam organisasi
Gaya kepemimpinan (X19)	58.5	Gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan karakteristik, tugas, dan tanggung jawab organisasi yang baru

Tabel 12
Peningkatan Kinerja Melalui Perilaku Kerja Karyawan

Indikator	Indeks	Implikasi Manajerial
Membicarakan kebaikan organisasi (X6)	55.8	Perubahan organisasi harus mampu memberikan stimulus atau rangsangan positif bagi karyawan
Menerima ide baru (X7)	46.8	Perubahan organisasi yang dilakukan harus memberikan kesempatan bagi penerimaan ide-ide baru dari karyawan
Mentolerir ketidaknyamanan (X8)	55.0	Memberikan pelatihan dan pembekalan tentang SOTK organisasi yang baru untuk mengurangi ketidaknyamanan karena perubahan tugas
Memberikan ide (X9)	59.7	Dengan adanya perubahan organisasi, karyawan didorong untuk lebih aktif menghasilkan ide baru
Menunjukkan loyalitas (X10)	56.6	Perubahan organisasi harus diciptakan untuk mendorong loyalitas karyawan
Mengambil tindakan (X11)	54.1	Perubahan organisasi mampu mendorong karyawan untuk mengambil tindakan positif bagi kemajuan organisasi
Menggunakan kebijaksanaan (X12)	53.3	Perubahan organisasi harus secara jelas menegaskan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang dapat dikeluarkan oleh pimpinan agar lebih diarahkan pada kemajuan organisasi

Keterbatasan Penelitian

Responden pada penelitian ini adalah karyawan BBWS Serayu Opak sehingga hasil penelitian ini hanya dapat digeneralisir pada populasi yang memiliki karakter yang sama dengan karyawan BBWS Serayu Opak.

Hasil dari perhitungan pada nilai Square Multiple Correlation variabel kinerja adalah sebesar 0,146 artinya perilaku kerja dan iklim organisasi hanya mampu menjelaskan sebesar 14,6% variasi/perubahan yang terjadi pada kinerja sedangkan sebanyak 85,4% dijelaskan oleh variabel lain yang belum diteliti dalam penelitian ini.

Pada hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa nilai GFI dan AGFI yang berada dalam kategori kurang baik.

Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan beberapa keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini maka masih terbuka peluang yang dapat dilakukan pada penelitian mendatang yaitu dengan menggunakan responden yang memiliki karakteristik berbeda dan menambahkan variabel eksogen lain yang belum diteliti pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, misalnya kepemimpinan. Serta pada agenda penelitian

Tabel 13
Peningkatan Kinerja Melalui Perubahan Organisasi

Indikator	Indeks	Implikasi Manajerial
Departementalisasi (X1)	55.9	Perubahan departementalisasi harus disesuaikan dengan karakteristik wilayah sungai yang menjadi cakupan wilayah kerja
Koordinasi (X2)	54.0	Perubahan organisasi yang terjadi di BBWS Serayu Opak lebih bersifat penyatuan beberapa kantor sehingga koordinasi harus menjadi lebih mudah
Rentang kendali (X3)	53.1	Perubahan organisasi yang terjadi di BBWS Serayu Opak lebih bersifat penyatuan beberapa kantor sebagai penanggung jawab wilayah Sungai Srayu Opak sehingga diharapkan rentang kendali harus berada pada satu atap
Hubungan pelaporan (X4)	57.8	Perubahan organisasi yang terjadi di BBWS Serayu Opak lebih bersifat penyatuan beberapa kantor sebagai penanggung jawab wilayah Sungai Srayu Opak sehingga hubungan pelaporan harus satu jalur ke atas
Sentralisasi pengambilan keputusan (X5)	52.5	Dengan menjadi satu institusi maka pengambilan keputusan harus berpusat pada satu pimpinan tidak lagi terpecah-pecah

mendatang, untuk meningkatkan nilai GFI dan AGFI dapat dilakukan dengan menambahkan

indikator variabel penelitian dan jumlah sampel penelitian.

DAFTAR REFERENSI

- Achmad Sobirin (2000), Privatisasi : Implikasinya terhadap perubahan perilaku karyawan dan budaya organisasi. *Jurnal Siasat Bisnis*, no 5 vol. I, Fakultas Ekonomi Ull Yogyakarta.
- Achmad Sobirin (2001) Merger dan Akuisisi : Sebuah perkawinan pradoksial *Jurnal Siasat Bisnis* no 6 vol. I, Fakultas Ekonomi Ull Yogyakarta.
- Anthony, Dearden, Bedford, (1992), *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Keenam, Jilid I Bahasa Agus Maulana, Jilid I, Cetakan pertama, Penerbit, Binarupa Aksara, Jakarta.
- As'ad. Moh, 2002, **Psikologi Industri : Sari Ilmu Sumber Daya Manusia**, Edisi Ke-empat, Liberty, Yogyakarta.
- Campbell, JP, MB Gasser, F Oswald, 1996, **The Substantive Nature of Job Performance Variability**, Murphy Jossey Publisher.
- Cherrington, Davis J 1989, Organizational Behavior, : *The Management of Individual and Organizational Performance*, Allyn and Bacon, Boston.
- Cheung, Chau Kiu, 2005, Rational or Demoralized Response to Work Restructuring in Hongkong, **Human Relations**, Vol. 58 No. 2, p. 223-247.
- Clarke, Liz, 1999, *The Esence of Change*, one edition, alih bahasa martin Muslie, Magdalena S, Andi dan Simon dan Schuster, Yogyakarta.
- Dessler Gary, 1998, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 2, Alih Bahasa Benyamin Molan, PT. Prehalindo Jakarta.
- Dessler, Gary, 2000, *Human Resources Management*, 8th edition, Prentice Hall International Inc, USA.
- French, Wendell J, 1994, *Human Resources Management*, Houghton Mifflin Company, Boston Toronto.
- Ferdinand, Augusty, 2006, "**Metode Penelitian Manajemen : Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen**", BP Undip, Semarang.
- Ferdinand, Augusty, 2006, "**Structural Equation Modeling : Dalam Penelitian Manajemen**", BP Undip, Semarang.
- Ghozali, Imam, 2008, "**Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS 16.0**", BP Undip, Semarang.
- Gibson, James L, John M. Invancevich dan James H. Donnelly, 1996, *Organisasi, Prilaku, Struktur dan Proses*, Jilid I, Edisi kedelapan, Ahli Bahasa Nunuk Andriani, Penerbit Binarupa Askara, Jakarta.
- Gibson, James L. John M Invancevich dan James H Donnelly 1996, *Organisasi, prilaku, Struktur dan Proses*, jilid 2, Edisi Kedelapan, Alih bahasa Nunuk Andriani, Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta.
- Hakim, Abdul, 2006, Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah, **JRBI**, Vol. 2 No. 2, p.165-180.
- Harris, Lynette dan Alistair McGrady, 1999, Local Government Reorganization Rules, Responsibilities and Renegotiating Relationship, **Strategic Change**, Vol. 8 No. 5, p. 287-297.

- Judson, AS, 1991, *Changing Behavior in Organization Minimizing Resistance to Change*, Cambridge, MA : Brasil Blackwell Inc.
- Kartikandari, Darufitri, 2002, Pengaruh Motivasi, Iklim Organisasi, EQ, dan IQ terhadap Kinerja Karyawan : Studi Kasus DPU dan Setda Kabupaten Bantul, **Sinergi**, Vol. 4 No. 2, p. 41-48.
- Keith, Davis dan John W Newstrom, 1995, *Prilaku dalam Organisasi, Jilid I* edisi 7, alih bahasa Agus Dharma, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Keith, Davis, 1987, *Human Behavior at Work : Organizational*, Clolier Incorporated, 10th edition.
- Kotter, John Philip, 1995, *Leading Charge : why Tranformation Efforts Fail*, Harvard, Business Review Press.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki, 2001, *Organizational Behavior*, 6th edition, MC Graw Hill, New York.
- Lilivery, Allo, 1977, *Sosiologi Organisasi*, Cetakan Pertama, PT. Citra Aditya Bakti, Bandung.
- Lewin Jeffrey E dan Wesley J Johnston, 2000, The Impact of Downsizing and Restructuring on Organizational Competitiveness, **Competitiveness Review**, Vol. 10 No. 1, p. 45-55.
- Litwin, GH dan RA Stringer, 1968, **Motivation and Organization Climate**, Harvard University, Cambridge.
- Louis B, Barnes dkk, (1968), *Organizational Climate: Exploration of Concept*, Edited by Retno Tagiuri and george H Litwin, Harvard University, Boston, USA.
- Mandyw Noe RM, 1996, *Human Resources Development* 6th edition, Prentic Hall International, Jakarta.
- Robbins, S.P, 1996, *Perilaku Organisasi : Konsep Kontraversi, Aplikasi*, jilid 2, alih bahasa Hadyana Pujatmaka, PT. Prenhallindo Jakarta.
- Siagian, Sondang P, 1995, *Teori Pengembangan Organisasi*, Penerbit Bumi Askara, Jakarta.
- Soetjipto Budi W, dkk, 2002, *Pradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi A, Usaha Penerbit Amara Books, Yogyakarta.
- Stajkovic, AD dan Fred Luthans, 2001, Differential Effects of Incentives Motivators on Work Performance, **Academy of Management Journal**, Vol. 44, p. 580-590.
- Steers, Richard M, 1985, *Efektifitas Organisasi*, alih Bahasa Magdalena Jamin, Erlangga, Jakarta.
- Stephen P Robinson, 1996, *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontraversi, Aplikasi*, jilid I, ahli bahasa Hadyana Pujatmaka dan Benyamin Molan PT. Prenhallindo, Jakarta
- Sugiyono, 1999, *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit CV Alfabeta, Bandung.
- Suharsini Arikunto Dr, (1983) *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*, PT. Bina Aksara, Jakarta.
- Sukanto Reksohadiprojo dan T. Hani Handoko, 1986. *Organisasi perusahaan ; Teori Struktur dan Prilaku*, Edisi Kedua, BPFE, Yogyakarta.
- Sukengsari, Endah Mawarni, 2005, Implikasi Restrukturisasi Kelembagaan Terhadap Perubahan Perilaku Karyawan dan Iklim Organisasi (Studi Kasus Pada Badan Kesatuan dan Perlindungan Masyarakat Propinsi DIY), **Sinergi**, hal. 73-91.
- Syafaruddin Alwi, 2001, *Manajemen Sumber Daya manusia ; Strategi Keunggulan Kompetitif*, Edisi Pertama, BPFE Yogyakarta.
- Sekaran, Uma, 2000 *Research Methods for Business : Skill Building Approach*, Third Edition, John Will dan sons, Inc New York.