

## **PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK DKI**

Hakam Ali Niazi

**Email:** [hakamyanu@gmail.com](mailto:hakamyanu@gmail.com)

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Budi Luhur

### **ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen terhadap kinerja karyawan. Serta mengetahui faktor-faktor apa saja yang masih dipertahankan atau diperbaiki pada kinerja karyawan di Bank DKI. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey dengan menggunakan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya, serta menggunakan teknik analisis korelasi dengan perhitungan secara kuantitatif. Teknik analisis korelasi dengan perhitungan secara kuantitatif digunakan untuk mengukur seberapa jauh pengaruh kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), komitmen ( $X_3$ ) dengan kinerja karyawan ( $Y$ ), baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama. Diketahui dari hasil pengujian seluruh variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Bank DKI.

**Kata Kunci :** Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen, Kinerja Karyawan

### **ABSTRACT**

*The purpose of this research is to find out. As well as knowing what factors might be made or improved on employee performance at Bank DKI. The research method used is a survey method using a questionnaire that has been filled with validity and reliability, and uses analytical techniques with quantitative calculations. The analysis technique used to calculate impact ( $X_1$ ), organizational culture ( $X_2$ ), commitment ( $X_3$ ) with employee performance ( $Y$ ), either individually or jointly. It is known from the results of testing the independent variables that are significant to the performance of Bank DKI employees.*

**Keywords:** *Leadership, Organizational Culture, Commitment, Employee Performance*

### **PENDAHULUAN**

#### **Latar Belakang**

Kinerja diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan sikap, keterampilan dan motivasi menghasilkan sesuatu. Menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2007:2) *performance* sering diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja, namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan dan memberikan kontribusi ekonomi Masalah kinerja dalam perusahaan selalu

mendapat perhatian yang serius karena hal tersebut terkait erat dengan keberhasilan perusahaan itu sendiri. Untuk itu sangat penting bagi perusahaan melakukan penilaian kinerja karyawan. Namun demikian, kinerja yang memuaskan tidak terjadi secara otomatis, demikian pula penilaian tentang kinerja individu karyawan semakin penting ketika perusahaan akan melakukan reposisi karyawan, karena keberhasilan kinerja individu sangat berpengaruh terhadap hasil kerja organisasi.

Demikian juga kinerja karyawan Bank DKI merupakan hal yang sangat penting bagi pihak manajemen, karena menyangkut masalah hasil kerja karyawan, yang merupakan salah satu langkah untuk mencapai tujuan perusahaan. Ada beberapa alasan mengapa kinerja karyawan perusahaan tersebut perlu untuk dikaji lebih lanjut, karena adanya kecenderungan mengenai penurunan kinerja karyawan, hal ini bisa dilihat dari: (1) mangkirnya karyawan dari tugas, (2) sering terlambat datang, (3) keluarnya karyawan, (4) tanggung jawab terhadap pekerjaan yang belum maksimal. Menurunnya kinerja karyawan tidak berdiri sendiri, ada faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah gaya kepemimpinan. Untuk itu kecenderungan menurunnya kinerja karyawan dapat juga disebabkan karena kurang maksimalnya pemimpin dalam menjalankan fungsinya sebagai pemimpin, dan hal ini dapat mempengaruhi menurunnya kinerja karyawan secara langsung. Untuk itu pimpinan harus mampu melakukan koordinasi dan kendali terhadap semua departemen atau unit secara terpadu. Pimpinan juga harus memiliki kontrol yang cermat, disiplin dan tegas dalam pengambilan keputusan. Disamping itu pemimpin harus mampu menggerakkan bawahan, memberikan pembinaan kepada bawahan, memberikan pembinaan kepada bawahan, memberikan pengarahan pada tugas dan tanggung jawab serta pimpinan dapat menjadi teladan bagi para bawahannya.

## **KAJIAN PUSTAKA**

Menurut Wahjosumidjo (2013), mengemukakan bahwa fungsi-fungsi kepemimpinan yaitu: membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahan, mengkomunikasikan gagasan kepada orang lain, dengan berbagai cara mempengaruhi orang lain, menciptakan perubahan secara aktif didalam penampilan kelompok, dan menggerakkan orang lain, sehingga secara sadar orang lain tersebut mau melakukan apa yang dikehendaki.

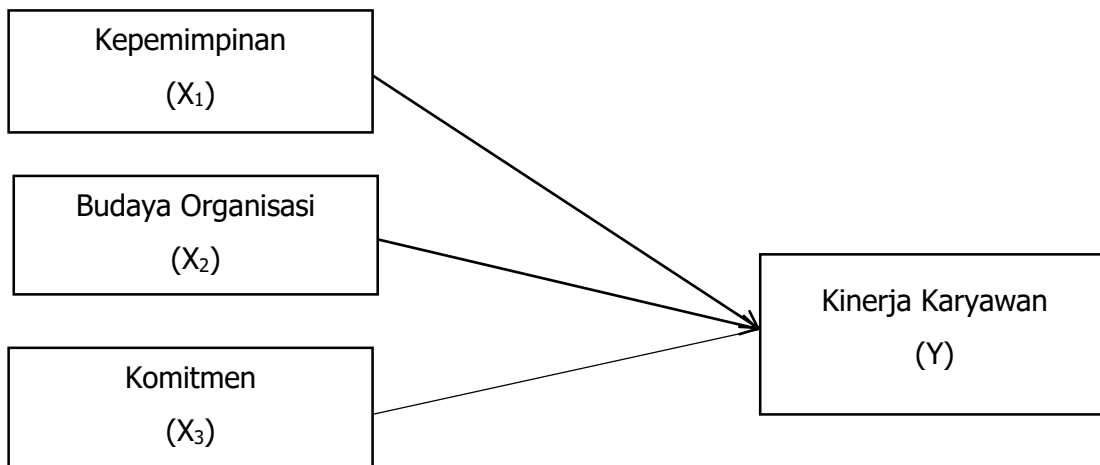
Selanjutnya faktor lain yang mempengaruhi menurunnya kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Kurangnya apresiasi pimpinan terhadap hasil kerja karyawan, membuat karyawan merasa tidak dihargai walaupun pekerjaan tersebut masih perlu disempurnakan. Perasaan tidak dihargai hasil pekerjaannya oleh pimpinan dapat mendorong karyawan untuk mangkir dari tugas, datang terlambat dan juga melalaikan tanggung jawabnya. Lain hal jika hasil kerja karyawan tersebut dihargai oleh pimpinan baik melalui pujian maupun penghargaan lain, tentunya karyawan akan memiliki kebanggaan menjadi bagian dari perusahaan dimana dia bekerja.

Disamping itu nilai-nilai organisasi yang mendukung terhadap tercapainya tujuan perusahaan sangat penting untuk ditanamkan kepada setiap individu karyawan. Karena nilai-nilai organisasi tersebut akan menjadi pedoman berperilaku (*code of conduct*) bagi karyawan di dalam organisasi dan menjadi dasar untuk mendesain organisasi secara keseluruhan. Seorang pemimpin memiliki pengaruh untuk menanamkan nilai-nilai organisasi kepada setiap individu karyawan maupun kelompok, selain itu pemimpin juga dapat merubah secara gradual nilai-nilai organisasi yang menghambat terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Banyak perusahaan yang mengakui budaya organisasi yang kuat diyakini merupakan salah satu variabel terhadap tercapainya tujuan perusahaan. Menurut Kotter dan Heskett dalam Djokosantosa Moeljono (2015), kekuatan budaya berhubungan dengan kinerja, yang meliputi tiga gagasan antara lain; (1) penyatuan tujuan, dalam sebuah perusahaan dengan budaya kuat karyawan cenderung berbasis mengikuti penabuh gending yang sama, (2) budaya yang kuat sering dikatakan membantu kinerja bisnis karena menciptakan tingkatan yang luar biasa dalam diri karyawan, (3) budaya yang kuat membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Rahman (1994) dalam Tika Pabundu (2015) *Corporate Culture and Productivity: Case Studies in Asia and The Pacific*, mengemukakan bahwa organisasi-organisasi yang mengembangkan budaya organisasi yang kuat dan positif apabila mereka menghadapi tantangan-tantangan atau ancaman dari lingkungan eksternal. Adapun lingkungan eksternal dapat dikelola dengan baik apabila para karyawan mengetahui dengan jelas dan menghayati ideologi perusahaan, menjunjung tinggi perusahaan serta karyawan-karyawannya sangat terintegrasi.

## Kerangka Pemikiran

Berikut kerangka pemikiran dapat dilihat pada gambar 1 sebagai berikut :



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

## Hipotesis Penelitian

1. Terdapat Pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Bank DKI.
2. Terdapat Pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Bank DKI.
3. Terdapat Pengaruh antara komitmen terhadap kinerja karyawan di Bank DKI.

## METODOLOGI PENELITIAN

### Metode Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan komitmen dapat meningkatkan Kinerja Karyawan. Berdasarkan tujuan tersebut, penelitian ini akan mengkaji tiga variabel, yaitu dua buah variabel bebas dan satu buah variabel terikat. Adapun variabel bebas adalah Kepemimpinan ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dan Komitmen ( $X_3$ ), Sedangkan variabel terikatnya adalah Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif atau hubungan kausal, yaitu jenis penelitian yang dilakukan untuk menguji hubungan antara tiga variabel atau lebih. Untuk menganalisa pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen terhadap Kinerja Karyawan digunakan metode analisa korelasi dan regresi berganda.

## Teknik Pengumpulan Data

Pengertian populasi yang dikemukakan Nasir dalam Ridwan (2007:237) adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun yang dimaksud dengan populasi dalam obyek penelitian ini adalah karyawan Bank DKI yang berjumlah 50 orang. Seluruh karyawan menjadi responden dalam penelitian ini dengan cara diberikan kuesioner.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Uji signifikansi variabel X1 dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk  $df = n-2$ . Dimana Jika R hitung  $>$  R tabel maka pertanyaan tersebut VALID atau layak digunakan sebagai dasar penelitian. Diketahui R tabel adalah sebesar 0,278, Jika R hitung  $<$  R tabel maka pertanyaan harus dikeluarkan karena tidak layak untuk digunakan atau pertanyaan tersebut tidak valid.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab pertanyaan dalam suatu kuesioner. Mengukur sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya bila dilakukan pengukuran pada waktu yang berbeda pada kelompok sampel atau subjek penelitian yang sama. Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten/stabil dari waktu ke waktu. Dalam penelitian ini digunakan angka 0,60 (cukup reliable).

**Tabel 1. Uji Reliabilitas**

Reliability Statistics	
Variable	Cronbach's Alpha
X1	.929
X2	.886
X3	.907
Y	.933

## Uji Korelasi

Untuk melihat hubungan (korelasi) antara variabel independen kompetensi guru secara kepemimpinan (X1), Budaya organisai (X2), Komitmen (X3) terhadap kinerja karyawan (Y). Nilai korelasi dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- 0,00 – 0,20 korelasi sangat lemah
- 0,21 – 0,40 korelasi lemah
- 0,41 – 0,70 korelasi kuat
- 0,71 – 0,90 korelasi sangat kuat
- 0,91 – 0,99 korelasi sangat kuat sekali
- 1 korelasi sempurna

**Tabel 2. Uji Korelasi**

		Correlations			
		Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi	Komitmen	Kepemimpinan
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	1	.396	.440	.251
	Sig. (2-tailed)		.004	.001	.079
	N	50	50	50	50
Kepemimpinan	Pearson Correlation	.251	.291	.709	1
	Sig. (2-tailed)	.079	.040	.000	
	N	50	50	50	50
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	.396	1	.461	.291
	Sig. (2-tailed)	.004		.001	.040
	N	50	50	50	50
Komitmen	Pearson Correlation	.440	.461	1	.709
	Sig. (2-tailed)	.001	.001		.000
	N	50	50	50	50

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Dari tabel *correlation* diatas dapat dilihat hubungan tiap variabel, tingkat kekuatan korelasi variabel dan hubungan signifikannya. Kesimpulan dari tabel diatas :

- Tingkat signifikan antara kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan Y yaitu tidak signifikan sebesar  $0,079 > 0,05$ . dan hubungan antara X1 terhadap Y yaitu positif yang artinya apabila X1 meningkat maka Y juga akan meningkat. Dan tingkat korelasi nya sebesar 0,251 yaitu korelasi lemah.

2. Tingkat signifikan antara budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan Y yaitu signifikan sebesar  $0,004 < 0,05$ . dan hubungan antara X2 terhadap Y yaitu positif yang artinya apabila X2 meningkat maka Y juga akan meningkat. Dan tingkat korelasi nya sebesar 0,396 yaitu korelasi lemah.
3. Tingkat signifikan antara komitmen (X3) kinerja karyawan Y yaitu signifikan sebesar  $0,001 < 0,05$ . dan hubungan antara X3 terhadap Y yaitu positif yang artinya apabila X3 meningkat maka Y juga akan meningkat. Dan tingkat korelasi nya sebesar 0,440 yaitu korelasi kuat.

### Uji Determinasi

Pengujian koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi dari variabel independent dalam mempengaruhi variabel dependen.

**Tabel 3. Uji Determinasi**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.496 <sup>a</sup>	.246	.197	115.751853

a. Predictors: (Constant), Komitmen, Budaya Organisasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Tabel model summary menghasilkan nilai koefisien determinasi atau Adjusted R square = 0,197 yang menunjukkan *goodness of fit test* atau kelayakan model regresi. Dari tabel tersebut dapat diketahui Koefisien Determinasi bahwa dari semua variabel independen Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), Komitmen (X3), memiliki kemampuan untuk menjelaskan variasi dari variabel dependen (Kinerja karyawan) sebesar 0,197 atau 19,7% sedangkan sisanya 0,803 atau 80,3% dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

### Uji Kelayakan Model

Uji kelayakan model atau *goodness of fit* digunakan melihat kelayakan model dan persentase kontribusi yang ditunjukkan oleh koefisien determinasi selanjutnya diuji menggunakan hasil perhitungan berupa tabel anova, sebagai berikut:

Aturan dalam kelayakan model :

- Jika  $F_{Hitung} > F_{Tabel} \rightarrow$  Tolak  $H_0$  sehingga  $H_1$  diterima (Signifikan)
- Jika  $F_{Hitung} < F_{Tabel} \rightarrow$  Terima  $H_0$  sehingga  $H_1$  ditolak (Tidak Signifikan)

Atau dapat juga menggunakan Nilai Signifikansi :

- Jika  $Sig < 0.05 \rightarrow$  Tolak  $H_0$  sehingga  $H_1$  diterima (Signifikan)
- Jika  $Sig > 0.05 \rightarrow$  Terima  $H_0$  sehingga  $H_1$  ditolak (Tidak Signifikan)

**Tabel 4. Uji Kelayakan Model**

		ANOVA <sup>b</sup>	
Model		F	Sig.
1	Regression	5.013	.004 <sup>a</sup>
	Residual		
	Total		

a. Predictors: (Constant), Komitmen, Budaya Organisasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Dari tabel tersebut di atas, dapat disimpulkan:  $F_{hitung} (5,013) > F_{tabel} (2,798)$  Dan Nilai Sig.  $(0,004) < 0,05$ , Maka **H1 diterima dan H0 ditolak** yang berarti bahwa Variabel model layak digunakan atau *goodness of fit*.

### Uji Hipotesis

Uji t digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen Kepemimpinan ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), Komitmen ( $X_3$ ) secara individu terhadap variabel dependen (Kinerja karyawan). Dimana Ketentuan pengujian sebagai dasar pengambilan keputusan sebagai berikut :

$H_0 : \beta = 0$  Variabel bebas secara parsial tidak signifikan mempengaruhi variabel terikat.

$H_1 : \beta \neq 0$  Variabel bebas secara parsial signifikan mempengaruhi variabel terikat

Aturan Pengujian dalam Uji t :

Jika  $-t_{Hitung} < t_{Tabel} < t_{hitung} \beta$  Tolak  $H_0$  sehingga  $H_1$  diterima

Jika  $-t_{Hitung} > t_{Tabel} > t_{hitung} \beta$  Terima  $H_0$  sehingga  $H_1$  ditolak

Atau dapat juga menggunakan Nilai Signifikansi :

Jika  $Sig < 0,05 \beta$  Tolak  $H_0$  sehingga  $H_1$  diterima (Signifikan)

Jika  $Sig > 0,05 \beta$  Terima  $H_0$  sehingga  $H_1$  ditolak (Tidak Signifikan)



**Tabel 5. Uji Hipotesis**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	492.201	168.496		2.921	.005
Kepemimpinan	.113	.196	-.105	3.577	.046
Budaya Organisasi	.314	.189	.240	2.659	.004
Komitmen	.384	.186	.404	2.062	.045

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

1. Koefisien regresi kepemimpinan ( $X_1$ ) sebesar  $\beta_1 = 0,113$  memiliki probabilitas (sig.) = 0,046. Karena sign kepemimpinan ( $X_1$ ) lebih kecil dari pada taraf uji yang digunakan dalam penelitian atau Sig. < a atau  $0,046 < 0,05$  maka pengaruh variabel ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) adalah signifikan dan T hitung ( $3,577$ ) > T tabel ( $2,010$ ) → Maka H1 diterima atau secara parsial variabel kompetensi kepemimpinan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Koefisien regresi budaya organisasi ( $X_2$ ) sebesar  $\beta_2 = 0,314$  memiliki probabilitas (sig.) = 0,004. Karena sign budaya organisasi ( $X_2$ ) lebih kecil dari pada taraf uji yang digunakan dalam penelitian atau Sig. < a atau  $0,004 < 0,05$  maka pengaruh variabel ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) adalah signifikan dan T hitung ( $2,659$ ) > T tabel ( $2,010$ ) → Maka H1 diterima atau secara parsial variabel budaya organisasi signifikan mempengaruhi kinerja karyawan
3. Koefisien regresi komitmen ( $X_3$ ) sebesar  $\beta_3 = 0,384$  memiliki probabilitas (sig.) = 0,045. Karena sign komitmen ( $X_3$ ) lebih kecil dari pada taraf uji yang digunakan dalam penelitian atau Sig. < a atau  $0,045 < 0,05$  maka pengaruh variabel ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) adalah signifikan dan T hitung ( $2,062$ ) > T tabel ( $2,010$ ) → Maka H1 diterima atau secara parsial variabel komitmen signifikan mempengaruhi Kinerja Karyawan.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan dapat disimpulkan bahwa:

1. Pengujian regresi antara kepemimpinan dan kinerja karyawan terbukti terdapat pengaruh.
2. Pengujian regresi antara budaya organisasi dan kinerja karyawan terbukti terdapat

pengaruh.

3. Pengujian regresi antara komitmen dan kinerja karyawan terbukti pengaruh.

### **Implikasi Manajerial**

Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan adalah kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen. Hal itu sejalan dengan SOP perusahaan yang telah menyimpulkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen adalah penting untuk meningkatkan kinerja karyawan, kualitas, moral atau semangat kerja, mencegah merosotnya kemampuan personil, dan untuk membantu meningkatkan kemampuan personil secara individual. Dengan adanya pengaruh antara kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen terhadap kinerja karyawan, maka Bank DKI dapat mempertahankan program kepemimpinan yang telah terlaksana dan lebih meningkatkan lagi baik kuantitas dan kualitas kepemimpinan kepada karyawannya, budaya organisasi dan juga komitmen yang diberikan juga dipertahankan dan kalau bisa ditingkatkan lagi agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.

### **Saran Bagi Peneliti Selanjutnya**

Dari hasil penelitian sebelumnya maka disarankan agar diteliti faktor yang mempengaruhi kinerja yang belum diteliti antara lain, 1) Aspek Ekonomi; 2) Aspek Teknis; 3) Aspek Sistem Kompensasi; 4) Kondisi Aspek Lingkungan dan perilaku-perilaku lainnya.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Achmad Sobirin, 2009, Budaya Organisasi: pengertian, makna, dan aplikasinya dalam kehidupan organisasi, Edisi Kedua 2009, Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN
- Bass, B. M & Avolio, 1993, Transformational Leadership and Organizational Culture, Public Administration Quarterly
- Denison, DR, 1990, Corporate Culture and Organizational Effectiveness, New York
- Falih Suhaedi, 2003, Motivasi Kerja, Struktur Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Aliansi Strategi Terhadap Inovasi Dan Kinerja Organisasi, Jurnal Ekonomi dan Bisnis No 2, Vol 7.
- Fuad Mas'ud, 2004, Survei Diagnosis Organisasional, BP UNDIP, Semarang

- Gibson, James L et al, (1988), Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses, Edisi Keempat, Terjemahan, Erlangga, Jakarta
- Hair, J.F., Jr., R.E. Anderson, R.L., Tatham & W.C. Black, (1995), Multivariate Data Analysis with Readings, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Handoko, T. Hani, 1992, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Hofstede, G, 1998, Attitudes, Values and Organization Culture: Disentangling The Concepts, Organization Studies Institute for Research on Intercultural Cooperation, Maasrichth and Tilburg, The Netherlands. P 477 - 492.
- Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayitno, 2005, Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia), Pasca Sarjana Universitas 17 agustus Surabaya.
- Imam Ghozali, M.Com., MPM., Akt, 2010, Structural Equation Modeling, Mencari Hubungan Kausalitas antar Variabel Pendekatan Induktif dengan Program Tetrad IV, Edisi Mei 2010, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Kusdi, 2010, Budaya Organisasi: Teori, Penelitian dan Praktik, Penerbit Salemba Empat
- Imam Ghozali, 2006, Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS, Badan Penerbit UNDIP, Semarang.
- Kotter, JP dan J.L. Heskett, 1997, Corporate Culture and Performance, Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Luthan, F, 1992, Organizational Behavior, Seventh Edition, Mc-Graw-Hill, New York
- Luthans, Fred, 1998, Organizational Behavior, Third Edition. The McGraw-Hill Companies Inc., New York
- Kossen, Stan, 1983. Aspek Manusiawi dalam Organisasi. Jakarta: Erlangga.
- McNeese-Smith, Donna, (1993), "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment," Hospital & Health Services Sdministration, Vol.41:2, Summer, p: 160-175
- Marihot Tua Efendi Hariandja, 2002. Manajemen SDM. Jakarta. PT Grasindo.
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 1999, Metodologi Penelitian, BPFE, Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P. 2003, Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey.
- Robbins, Stephen P., 2003. Perilaku Keorganisasian Jilid 1 Edisi 9. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- T. Hani Handoko, 1998. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Jogjakarta: BPFE.
- Tierney, Pamela et.al, 1999, "An Examination of Leadership and Employee Creativity: the Relevance of Traits and Realtionships," Personnel Psychology, Vol.52, p. 591 - 620.
- Simamora, Henry, 2004, Manajemen Sumber Daya Manusia, BP STIE YKPN, Yogyakarta
- Singgih Santoso, 2002, Statistik Parametrik, Gramedia Jakarta.
- Sudjana, 1996, Statistik Untuk Niaga, Tarsito, Bandung.

Supriyono, RA, 2006, "Pengaruh Variabel Perantara Komitmen Organisasi dan Partisipasi Penganggaran terhadap Hubungan Antara Usia dan Kinerja Manajer Di Indonesia", Jurnal Ekonomi dan Bisnis

Susanto, AB., 1997. Budaya Perusahaan: Seri Manajemen Dan Persaingan Bisnis. Cetakan Pertama, Elex Media Komputindo, Jakarta.