

# PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPERIBADIAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING

Abi Kurniawan

Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
Jalan Lingkar Selatan Tamantirto, Kasihan, Bantul, Yogyakarta 55183,  
TEL. 0274-387656, Fax. 0274-387646  
E-mail: [abi.kurni21@gmail.com](mailto:abi.kurni21@gmail.com)

## ABSTRACT

*This study aims to analyze the influence of organizational commitment and organizational climate to the performance employee moderated by personality in Madrasah Mu'allimin Muhammadiyah Yogyakarta. The subject in this study is all of teacher in Madrasah Mu'allimin Muhammadiyah Yogyakarta. This study used quantitative approach with population 95 of respondents. The method analysis used in this study is regression test with moderated and used program SPSS.*

*Based on the analysis that have been made the result are 1) Simultaneously organizational commitment and organizational climate significantly influence performance employee, and 2) Personality moderated the effect of organizational commitment and organizational climate to performance employee. 3) Partially, organizational commitment and organizational climate positive influence and significantly to the performance employee and 4) personality enforce relationship between organizational commitment and organizational climate to the performance employee.*

*Keywords: Organizational Commitment, Organizational Climate, Personality and Performance Employee*

## PENDAHULUAN

Madrasah Mu'allimin Muhammadiyah Yogyakarta adalah salah satu institusi pendidikan. Tujuan awal didirikannya Mu'allimin adalah untuk mencetak muballigh, guru, dan pemimpin Muhammadiyah. Awalnya sekolah ini lebih mirip sebagai pesantren dengan mengadopsi sistem dan metode pendidikan modern. Namun setelah berubah menjadi Hogere Muhammadiyah School, kurikulumnya ditambah dengan pelajaran umum. Pengembangan Mu'allimin dilanjutkan lagi dengan kebijakan untuk merekayasa suatu paket terpadu yang menyangkut materi bidang studi Al-Islam dan Kemuhammadiyah dengan teknik kurikulum silang (*crossing curriculum*), yakni memadukan materi GBPP Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah Departemen Agama Republik Indonesia dengan materi Mu'allimin yang merujuk kepada referensi kitab kuning. Proses terakhir inilah yang masih terus berlangsung hingga saat ini.

Dalam rangka memperoleh hasil yang sempurna, evaluasi terus menerus dilakukan terhadap materi bidang studi Al-Islam dan Kemuhammadiyah. Perubahan lingkungan yang cepat, yang ditandai dengan kemajuan informasi,

perubahan selera pasar, perubahan demografi, dan kondisi dinamis lain menuntut agar setiap lembaga pendidikan untuk merespon perubahan yang terjadi agar tetap eksis dalam persaingan global. Salah satunya dengan meningkatkan kinerja khususnya pada bagian pengajaran agar dapat menghasilkan output (lulusan) yang berkualitas. Dengan kata lain keberhasilan suatu lembaga pendidikan atau institusi dalam mencapai tujuannya tidak lepas dari kualitas pengajar yang ada didalamnya. Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi, diantaranya kemampuan atau skill, pendidikan, kreatifitas, visi, motivasi, dan disiplin yang tinggi. Faktor - faktor tersebut akan dapat membuat pengajar yang ada menjadi berkualitas dan dapat membantu institusi mencapai tujuan melalui kinerja mereka.

Menurut Mengkunegara, 2009 (dalam Prayudi, 2014) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja dapat dipengaruhi oleh komitmen hal ini didukung oleh penelitian Tobing (2009) mengenai pengaruh komitmen organisasioanl dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Pt. Perkebunan Nusantara III Sumatera Utara, menyebutkan bahwa komitmen organisasional yang terdiri dari komitmen afektif, normatif, dan kontinuan, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara individu dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi. Namun demikian sifat dari kondisi psikologis untuk tiap bentuk komitmen sangat berbeda.

Perubahan perilaku setiap individu di lingkungan institusi maupun organisasi secara langsung maupun tidak langsung juga dipengaruhi oleh iklim organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Reichers & Schnieder, 1990 (dalam Affandi, 2002) bahwa iklim organisasi mengarah pada persepsi atau kebijakan organisasi, praktek-praktek kerja, prosedur antar kelompok formal dan informal yang ada dalam organisasi. Iklim organisasi yang baik penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seorang karyawan tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentu tingkah laku karyawan selanjutnya.

Wirawan, 2007 (dalam Suarningsih dkk., 2013) menyatakan iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi, mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap, perilaku dan kinerja anggota organisasi, yang kemudian menentukan kinerja organisasi. Iklim organisasi terkait erat dengan proses menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga dapat tercipta hubungan dan kerjasama yang harmonis di seluruh anggota organisasi. Beberapa penelitian menemukan bahwa iklim organisasi memiliki kaitan erat dengan komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Affandi (2002) menemukan iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen karyawan. Akbar (2009) dan Henaldy (2009) menemukan adanya pengaruh positif antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah kepribadian. Menurut Robert Kreifner, 2003 (dalam Isvandiari dan Susilo, 2014) kepribadian adalah karakteristik

fisik dan mental yang stabil bertanggung jawab pada identitas diri, ciri fisik, dan mental yang stabil yang memberi identitas pada individu. Perbedaan kepribadian antar karyawan hendaknya mendapatkan perhatian, karena hal ini sangat berhubungan dengan kebijakan yang diambil oleh institusi atau organisasi.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
2. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
3. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepribadian sebagai variabel moderasi?
4. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepribadian sebagai variabel moderasi?

## **KAJIAN TEORI DAN PENURUNAN HIPOTESIS**

### **Landasan teori**

#### **Kinerja karyawan**

Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins, 2006). Seymour, 1991 (dalam Widodo, 2010) kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur. Adapun menurut As'ad, 1998 (dalam Widodo, 2010) yang mengutip dua pendapat, yang pertama dari Maier yang memberi batasan bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Kedua, pendapat dari Lawer dan Porter, menyatakan bahwa kinerja adalah "*successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya.

Byard dan Rue (1984) mendefinisikan kinerja sebagai derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang. Kinerja adalah yang merefleksikan seberapa baik seorang individu memenuhi permintaan pekerjaan. Berdasarkan definisi-definisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif.

#### **Komitmen organisasional**

Komitmen organisasi merupakan usaha mendefinisikan dan melibatkan diri dalam organisasi dan tidak ada keinginan meninggalkannya (Robbins 2006). Steers dan Porter (1987) mendefinisikan komitmen merupakan sikap seseorang dalam mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi beserta nilai-nilai dan tujuannya serta keinginan untuk tetap menjadi anggota untuk mencapai tujuan.

Komitmen organisasi menunjuk pada pengidentifikasian dengan tujuan organisasi, kemampuan mengarahkan segala daya untuk kepentingan organisasi, dan ketertarikan untuk tetap menjadi bagian organisasi, Mowday, Steers & Porter, 1979 (dalam Widodo, 2010). Mowday, dkk., 1982 (dalam Luthans, 2006)

menjelaskan bahwa sebagai sikap, komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai 1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, 2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan 3) keyakinan tertentu, penerimaan nilai, dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

### **Iklm organisasi**

Menurut Tagiuri dan Litwin (1968) iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Stringer (2002) mendefinisikan iklim organisasi sebagai “...collection and pattern of enviromental determinant ofaroused motivation.” Iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi.

Renato Tagiuri (1968) mendefinisikan iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal organisasi yang bertahan cukup lama dan yang (a) dialami oleh segenap anggota organisasi, (b) mempengaruhi perilaku mereka, dan (c) yang dapat digambarkan sebagai cerminan nilai-nilai dari seperangkat ciri khas organisasi tersebut

### **Kepribadian**

Menurut Robert Kreifner (2003) kepribadian adalah karakteristik fisik dan mental yang stabil bertanggung jawab pada identitas diri, ciri *fisik*, dan mental yang stabil yang memberi identitas pada individu.

Gibran (1996) kepribadian adalah himpunan karakteristik, kecenderungan dan temperamen yang relatif stabil yang dibentuk secara nyata oleh faktor keturunan dan faktor sosial, budaya, dan lingkungan serta menentukan sifat umum dan perbedaan dalam pribadi seseorang. Robbin, (1996) mengemukakan kepribadian adalah total jumlah dari cara-cara yang *ditempuh* seseorang individu beraksi dan berinteraksi dengan orang-orang lain. Dengan demikian yang dimaksud dengan kepribadian adalah serangkaian karekteristik yang relatif stabil dan menetap pada diri seseorang dalam bereaksi dan berinteraksi dengan orang-orang dan lingkungannya

## Penurunan Hipotesis

### Hubungan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Robbins dan Judge, 2003 (dalam Angelica dkk., 2009) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu keadaan di mana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan pegawai tersebut dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasioanl dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Pt. Perkebunan Nusantara III Sumatera Utara, menyebutkan bahwa komitmen organisasional yang terdiri dari komitmen afektif, normatif, dan kontinuan, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan dengan populasi 174 pegawai dan jumlah sampel 144 responden. Penelitian ini dilakukan oleh Diana Sulianti KL tobing (2009) dari Fakultas Ekonomi, Universitas Jember.

Karyawan yang memiliki perasaan keterkaitan emosional, keterlibatan dalam suatu organisasi, dan merasa memiliki tanggung jawab terhadap organisasi, akan menyebabkan mereka memiliki komitmen organisasional yang tinggi, sehingga karyawan akan merasa nyaman terhadap pekerjaannya, sehingga kinerja yang dihasilkan akan semakin baik. Atas argumentasi dan penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>1</sub>: Semakin tinggi komitmen organisasional maka akan menyebabkan semakin tinggi kinerja karyawan.**

### Hubungan Iklim Organisasi Terhadap kinerja karyawan

Stringer (2002) mendefinisikan iklim organisasi sebagai “...collection *and pattern of enviromental determinant of aroused motivation.*” Iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi.

Penelitian yang dilakukan Henaldy (2009) menemukan adanya pengaruh positif antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian (Suarningsih dkk., 2013) yang menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan, serta terdapat pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.

Berdasarkan argumentasi dan penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>2</sub>: Semakin tinggi iklim organisasi maka akan menyebabkan semakin tinggi kinerja karyawan**

## **Hubungan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan yang dimoderasi oleh Kepribadian**

Feist dan Feist, 2006 (dalam Sambung dan Iring, 2014) menjelaskan bahwa secara umum kepribadian adalah satu pola watak yang relatif permanen, dan sebuah karakter unik yang memberikan konsistensi sekaligus individualitas bagi perilaku seseorang. Komitmen organisasional merupakan salah satu sikap kerja. Karena ia merefleksikan perasaan seseorang (suka atau tidak suka) terhadap organisasi tempat ia bekerja.

Kumar dan Bakschi, 2010 (dalam Sambung dan Irina, 2014) menunjukkan bahwa ciri atau traits terbuka pada pengalaman *Oppenes to Exsperience* berpengaruh negatif terhadap komitmen berkelanjutan dan komitmen afektif. Ciri atau traits *ekstraversi* berpengaruh signifikan terhadap 3 dimensi kometitmen organisasional, yaitu komitmen afekti, normatif dan berkelanjutan. Hasil penelitian Kappagoda, 2013 (dalam Sambung dan Irina, 2014) menunjukkan bahwa *extraversion*, keramahan dan kesadaran memiliki hubungan positif yang signifikan dengan komitmen organisasi. Hasil lebih lanjut menunjukkan bahwa *Neuroticism* dan keterbukaan terhadap pengalaman memiliki hubungan negatif signifikan dengan komitmen organisasi. Dapat disimpulkan bahwa *extraversion*, keramahan dan kesadaran memiliki pengaruh yang kuat terhadap komitmen organisasi guru bahasa Inggris.

Berdasarkan uraian diatas dan penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>3</sub>: Kepribadian memoderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan**

## **Hubungan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan yang dimoderasi oleh Kepribadian**

Kepribadian merupakan faktor terbaik untuk digunakan memprediksi kinerja karyawan. Variabel ini dapat digunakan untuk memprediksikan kinerja karyawan secara kontekstual meskipun tidak mendukung kinerja karyawan secara teknis (Kierstead, 1998). Hubungan antara kepribadian dengan kinerja seseorang dipengaruhi oleh keadaan dan kecenderungan individu untuk berperilaku berbeda dan menyimpang dari karakteristik sifat ketika berada diluar lingkungan kerja (Barrick dan Mount, 1993). Hubungan ini juga dipengaruhi oleh keanekaragaman karakter dan faktor lingkungan (Goffin and Rothstein, 1996)

Iklim organisasi adalah lingkungan kerja yang dipersepsikan atau digambarkan dan dapat dirasakan baik secara langsung atau tidak oleh karyawan dan dianggap dapat mempengaruhi tingkah laku.

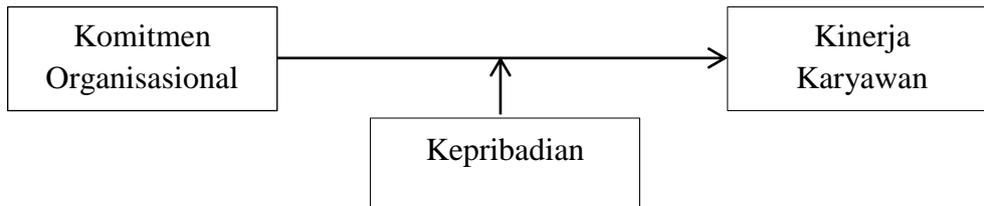
Penelitian yang dilakukan Fitreen (2006) berjudul "Kepuasan Kerja Ditinjau Dari Tipe Kepribadian Dan Iklim Organisasi". Hasil analisis data menunjukkan bahwa

ada hubungan positif dan signifikan antara tipe kepribadian dan iklim organisasi dengan kepuasan kerja.

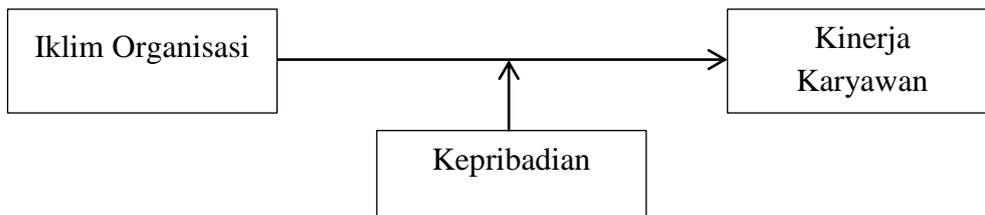
Berdasarkan uraian diatas dan penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>4</sub>: Kepribadian memoderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan**

Berdasarkan uraian diatas maka model penelitian adalah sebagai berikut :



**Gambar 1.**  
**Model Penelitian**



**Gambar 2.**  
**Model Penelitian**

## **METODE PENELITIAN**

### **Subyek/obyek penelitian**

Subjek penelitian adalah guru Madrasah Mu'allimin Muhammadiyah Yogyakarta. Objek penelitian adalah Madrasah Mu'allimin Muhammadiyah Yogyakarta.

### **Jenis data**

Jenis data yang digunakan oleh peneliti yaitu menggunakan data primer. Data primer ialah data yang diperoleh langsung dari responden berupa kuesioner yang disebar dan berisi daftar pertanyaan yang terstruktur.

### **Teknik pengambilan sampel**

Populasi atau universe ialah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga. Menurut Sugiyono (2007) Populasi merupakan satuan objek atau subjek yang memiliki kualitas serta karakteristik tertentu untuk dipelajari oleh peneliti kemudian ditarik kesimpulan.

Populasi yang saya teliti adalah Guru di Madrasah Mu'allimin Muhammadiyah Yogyakarta sebanyak 95 Guru, dan seluruh Guru dijadikan sebagai sampel dalam penelitian ini.

### **Teknik pengumpulan data**

Pada penelitian data didapatkan melalui pengumpulan jawaban dari kuesioner yang berisikan beberapa item pertanyaan yang berkaitan tentang komitmen organisasional, iklim organisasi, kepribadian dan kinerja karyawan

### **Definisi operasional variabel penelitian dan pengukurannya**

#### **a. Komitmen Organisasional**

Dalam penelitian ini Komitmen organisasi didefinisikan oleh Meyer & Allen (1997) sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Komitmen organisasional menggunakan dimensi:

##### **1) Komitmen afektif**

Yaitu munculnya keterikatan psikologis individu / pegawai terhadap organisasinya (individu menginginkan bergabung dengan organisasi tanpa memperhitungkan unsur untung rugi dalam sisi biaya). Komitmen afektif ini meliputi : arti penting organisasi, keterikatan dengan organisasi, bagian dari organisasi, dan pemanfaatan.

##### **2) Komitmen kontinuan**

Yaitu komitmen yang berkaitan dengan pertimbangan untung-rugi meninggalkan organisasi (individu bertahan dalam suatu organisasi karena mereka membutuhkan organisasi tersebut). Komitmen kontinuan ini meliputi: konsekuensi, ketergantungan, kelangsungan organisasi, dan rasa berat meninggalkan organisasi.

##### **3) Komitmen normatif**

Yaitu komitmen yang terbentuk berkaitan dengan persepsi individu bahwa sebagai anggota organisasi mereka merasa adanya kewajiban untuk tetap bertahan di organisasinya. Komitmen normatif, meliputi loyalitas pada organisasi, menerima organisasi, dan karier yang diperhatikan.

Instrumen komitmen organisasi diadopsi dari Meyer dan Allen (1990) menggunakan skala 5 poin skala *likert*. Responden diminta memilih alternatif jawaban dari skala 1 (sangat tidak setuju) sampai skala 5 (sangat setuju). Dengan jumlah 18 item pertanyaan yang tersedia.

## b. Iklim Organisasi

Dalam penelitian ini Stringer (2002) mendefinisikan iklim organisasi sebagai "...collection and pattern of environmental determinant of aroused motivation." Iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi.

Dalam penelitian ini Iklim organisasi menggunakan dimensi:

### 1) Struktur

Menjelaskan langkah dan tindakan dari pihak manajemen, berhubungan dengan peraturan yang ditetapkan, hirarki dalam organisasi dan birokrasi, kejelasan uraian tugas yang diberikan, proses pengambilan keputusan serta kontrol yang diberlakukan di organisasi.

### 2) Interaksi

Menggambarkan suasana interaksi antar karyawan suatu organisasi, seyogyanya dalam suatu organisasi harus terdapat interaksi yang baik dan harmonis antar karyawan suatu organisasi.

### 3) Imbalan

Memiliki pengaruh yang besar dalam terciptanya iklim organisasi yang baik, dimensi ini menggambarkan sistem imbalan yang ada.

### 4) Resiko

Menjelaskan bahwa setiap aktivitas organisasi meminimalkan resiko dan memiliki *action plan* apabila terjadi hal-hal yang tidak diinginkan.

### 5) Tanggung jawab

Menjelaskan rasa tanggung jawab yang ada di dalam organisasi, setiap karyawan diharapkan memiliki tanggung jawab yang tinggi atas pekerjaannya.

Instrument iklim organisasi diadopsi dari George H. Litwin dan Robert A. Stringer Jr, 1976 (dalam Sari, 2009) dengan menggunakan skala 5 poin skala *likert*. Responden diminta memilih alternatif jawaban dari skala 1 (sangat tidak setuju) sampai skala 5 (sangat setuju). Dengan jumlah 10 item pertanyaan yang tersedia.

## c. Kepribadian

Dalam penelitian ini kepribadian didefinisikan oleh Robert R. McCrae, 1985 (dalam Pervin, 2005) mendefinisikan kepribadian adalah dimensi perbedaan individu dalam kecenderungan untuk menunjukkan pola konsisten dari pikiran, perasaan, dan tindakan. Mereka mempengaruhi interaksi pribadi dan dukungan sosial, kebiasaan kesehatan dan keluhan somatik, sikap dan nilai-nilai, cara mengatasi, kepentingan kerja dan rekreasi, dan banyak lagi.

Dalam penelitian ini kepribadian menggunakan dimensi :

1) *Extraversion* (dimensi yang menunjukkan tingkat kenangan seseorang dan hubungan).

2) *Agreeableness* (dimensi yang merujuk kepada kecenderungan seseorang untuk tunduk kepada orang lain).

3) *Conscientiousness* (Dimensi yang menunjuk kepada jumlah tujuan yang padanya seseorang memusatkan perhatiannya).

4) *Emotional Stability* (Dimensi yang menampung kemampuan seseorang untuk menahan stress).

5) *Openness to Experience* (Dimensi ini mengamati rentang minat seseorang).

Instrumen kepribadian diadopsi dari Costa dan McRae, 1985 (dalam Pervin, 2005) dengan menggunakan skala 5 poin skala *likert*. Responden diminta memilih alternatif jawaban dari skala 1 (sangat tidak setuju) sampai skala 5 (sangat setuju). Dengan jumlah 20 item pertanyaan yang tersedia.

#### d. Kinerja Karyawan

Dalam penelitian ini Kinerja didefinisikan oleh Luthans (2005) bahwa kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan seseorang yang melakukan pekerjaan..

Dalam penelitian ini kinerja menggunakan indikator:

- 1) kemampuan
- 2) efektivitas dan efisiensi
- 3) otoritas dan tanggung jawab
- 4) disiplin
- 5) inisiatif.

Instrumen kinerja karyawan diadopsi dari Andraeni, 2005 (dalam Laura dan Sunjoyo, 2009) menggunakan skala 5 poin skala *likert*. Responden diminta memilih alternatif jawaban dari skala 1 (sangat tidak setuju) sampai skala 5 (sangat setuju). Dengan jumlah 25 item pertanyaan yang tersedia.

### **Uji Kualitas Instrumen dan Data**

#### **Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas menggunakan *Pearson Product Moment Correlation*. Suatu variabel dikatakan valid jika nilai  $< 0,05$  (Sekaran, 2006)

#### **Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Dalam pengujian reliabilitas ini, peneliti menggunakan metode statistik *Cronbach Alpha* dengan signifikansi yang digunakan sebesar  $> 0,60$  dimana jika nilai *Cronbach Alpha* dari suatu variabel  $> 0,60$  maka butir pertanyaan yang diajukan dalam pengukuran instrumen tersebut memiliki reliabilitas yang memadai dan sebaliknya apabila nilai *cronbach alpha* dari suatu variabel  $< 0,60$  maka reliabilitasnya kurang memadai (Sekaran, 2006).

#### **Uji hipotesis dan analisis data**

Penelitian ini menggunakan alat analisis Regresi dengan moderasi. Analisis regresi moderasi adalah variabel independen yang akan menguatkan atau melemahkan hubungan antara variabel independen lainnya terhadap variabel dependen. Model hubungan berikut ini dapat menggambarkan adanya pengaruh moderating (Sekaran, 2011).

Persamaan regresi moderasi sebagai berikut:

Model 1 :

$$Y = a + b_1X_1 + e$$

$$Y = a + b_1X_1 + b_3X_3 + b_4X_1X_3 + e$$

Model 2 :

$$Y = a + b_2X_2 + e$$

$$Y = a + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_2X_3 + e$$

Dimana:

Y = Variabel dependen

a = Konstanta

b<sub>1</sub> = Koefisien regresi variabel X<sub>1</sub> (Komitmen Organisasional)

b<sub>2</sub> = Koefisien regresi variabel X<sub>2</sub> (Iklim Organisasi)

b<sub>3</sub> = Koefisien regresi variabel X<sub>3</sub> (Kepribadian)

b<sub>4</sub> = koefisien regresi untuk variabel Interaksi Moderating

X<sub>1</sub> = Komitmen Organisasional

X<sub>2</sub> = Iklim Organisasi

X<sub>3</sub> = Kepribadian

e = Nilai Residu

Sebelum dilakukan pengujian regresi, maka terlebih dahulu akan dilakukan uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik dilakukan untuk menghasilkan suatu analisis data yang akurat, suatu persamaan regresi sebaiknya terbebas dari asumsi-asumsi klasik yang harus dipenuhi antara lain dengan uji normalitas, multikolinieritas, heteroskedastisitas dan autokorelasi., adapun rangkaian pengujian sebagai berikut:

### Uji Normalitas Data

Uji ini memiliki tujuan untuk menguji data yang berdistribusi norma akan digunakan alat uji normalitas. Alat uji normalitas yang biasa digunakan yaitu dengan grafik dan analisis statistik, analisis grafik digunakan dua model, yaitu model diagram batang atau histogram dan yang kedua adalah diagra diagonal, sementara analisis statistik yang digunakan biasanya adalah kolmogorov-smirnov (Ghozali, 2007).

Data yang normal menurut analisis dengan menggunakan histogram dimana gambar grafik histogram masih berada pada garis lengkung dan tidak terjadi kecondongan grafik ke kiri atau ke kanan, dengan pengertian bahwa garis lengkung itu masih berada pada sisi yang sama dari titik nol, yang apabila dipotong secara vertikal kurva normal pada titik nol, maka kedua belahan tersebut menjadi cerminan satu sama lain. Sedangkan data yang normal menurut analisis statistik dengan kolmogorov-smirnov adalah nilai signifikansi dari hasil uji harus lebih besar dari nilai signifikan yang telah ditentukan, dimana nilai signifikansi dari hasil uji harus lebih besar dari nilai signifikan yang telah ditentukan, dimana nilai signifikan yang ditentuka adalah  $\alpha$  0,05. Pengujian normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu grafik histogram dan uji Kolmogorov-Smirnov.

## Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (Ghozali, 2009). Apabila terjadi korelasi antara variabel bebas, maka terdapat problem multikolinieritas (multikol) pada model regresi tersebut. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah sebagai berikut (Ghozali, 2009) :

- a. Besaran VIF (*Variance Inflation Factor*) dan tolerance Pedoman suatu model regresi yang bebas multikol adalah :

Mempunyai angka Tolerance diatas ( $>$ ) 0,1

Mempunyai nilai VIF di di bawah ( $<$ ) 10

- b. Mengkorelasikan antara variabel independen, apabila memiliki korelasi yang sempurna ( lebih dari 0,5 ), maka terjadi problem multikolinieritas demikian sebaliknya.

## Uji Heteroskedastisitas

Uji ini dilakukan untuk melihat apakah ada data yang menyimpang terlalu jauh (*outlier*). Ada tidaknya heteroskedastisitas dilihat dari nilai signifikansi masing masing variabel independen (Ghozali, 2009). Uji Heteroskedastisitas dalam penelitian ini menggunakan Uji Glejser, jika variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadi heteroskedastisitas, oleh karena itu harus dilakukan cara bagaimana sehingga variabel independen tidak terjadi signifikan terhadap variabel dependen.

Jika variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka indikasi terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2009). Jika signifikansi diatas tingkat kepercayaan 5%, maka tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

## Uji Autokorelasi

Uji ini bertujuan untuk melihat apakah dalam suatu model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pada periode  $t-1$  (Ghozali, 2009). Autokorelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang tahun yang berkaitan satu dengan yang lain, hal ini sering ditemukan pada *time series*. Pada data crossection masalah autokorelasi relative tidak terjadi. Dalam penelitian ini untuk melihat data terjadi autokorelasi atau tidaknya. Ghozali (2009) juga mengemukakan kriteria dalam penentuan autokorelasi sebagai berikut:

Hipotesis Nol	Keputusan	Jika
Tidak ada autokorelasi positif	Tolak	$0 < d < dl$
Tidak ada autokorelasi positif	No decision	$dl \leq d \leq du$
Tidak ada korelasi negatif	Tolak	$4 - dl < d < 4$
Tidak ada korelasi negatif	No decision	$4 - du \leq d \leq 4 - dl$

Tidak ada autokorelasi positif atau negatif	Tidak ditolak	$du < d < 4 - du$
---	---------------	-------------------

Dengan demikian untuk memastikan bahwa model tidak terjadi autokorelasi yaitu menggunakan  $du < d < 4 - du$

## HASIL ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

### Profil responden

Profil responden dalam penelitian ini meliputi, jenis kelamin, usia, masa kerja, dan pendidikan terakhir guru di Madrasah Mu'allimin Muhammadiyah Yogyakarta. Profil responden disajikan pada tabel 4.2 sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Profil Responden**

Keterangan Responden		Frekuensi (orang)	Presentase
Jenis Kelamin	Pria	55	100%
	Yang tidak diisi		
Usia	21-30 tahun	9	16%
	31-40 tahun	16	29%
	41-50 tahun	15	27%
	51-60 tahun	3	5%
	Yang tidak diisi	12	22%
Masa Kerja	1-15 tahun	28	51%
	16-25 tahun	13	24%
	26-36 tahun	2	4%
	Yang tidak diisi	12	22%
Pendidikan Terakhir	Diploma	1	2%
	S1	29	53%
	S2	11	20%
	S3		
	Yang tidak diisi	14	25%

Pada tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa seluruh responden adalah laki-laki usia Guru rata-rata paling banyak mulai dari 31 tahun sampai dengan 40 tahun,

masa kerja karyawan rata-rata mulai dari 1 tahun sampai dengan 15 tahun. Rata-rata pendidikan terakhir Guru di Madrasah Mu'allimin Muhammadiyah Yogyakarta yaitu Sarjana Strata 1 (S1), dan sebanyak 38 Guru atau 69% yang tidak diketahui profilnya.

### Hasil Uji Hipotesis

Hasil uji hipotesis dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

#### Hipotesis 1

Model	Beta	Sig.
Komitmen organisasional	0.409	0.002

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional diperoleh nilai signifikan pada 0,002 yang menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis 1 diterima.

#### Hipotesis 2

Model	Beta	Sig.
Iklm organisasi	0.600	0.000

Berdasarkan tabel 4.16 di atas, menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi diperoleh nilai signifikan pada 0,000 yang menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis 2 diterima.

Pada hipotesis 3 dan hipotesis 4 dilakukan dengan menggunakan uji ineraksi. Uji interaksi merupakan aplikasi khusus regresi berganda linear dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variable independen) (Imam Ghozali,2005). Hasil pengujian diperoleh sebagai berikut :

#### Hipotesis 3

Model	R square	Model	R square
Komitmen organisasional	0.167	Komitmen organisasional*kepribadian	0.182

Dengan melihat hasil diatas, dapat disimpulkan dengan adanya kepribadian sebagai variabel moderasi akan dapat memperkuat hubungan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, maka Kepribadian memoderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis 3 diterima.

#### Hipotesis 4

Model	R square	Model	R square
Iklim organisasi	0.360	Iklim organisasi*kepribadian	0.371

Dengan melihat hasil diatas, dapat disimpulkan dengan adanya kepribadian sebagai variabel moderasi akan dapat memperkuat hubungan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan, maka Kepribadian memoderasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis 4 diterima.

#### Pembahasan

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Tobing, (2009) berjudul "Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatra Utara". Penelitian ini dilakukan dengan populasi 174 pegawai dan jumlah sampel 144 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normatif berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan dan memediasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Hal tersebut turut menjadi pendukung dalam penelitian ini yang menyatakan hipotesis pertama ( $H_1$ ) berbunyi: "komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan". Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan peneliti dinyatakan bahwa variabel komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikan berada pada 0,002 dan besarnya pengaruh sebanyak 0,409 atau setara dengan 40,9%.

Komitmen organisasional memiliki pengaruh yang sangat penting terhadap kinerja seseorang, dari identifikasi dilapangan dapat dilihat bahwa kinerja karyawan pada guru di Madrasah Mu'allimin Muhammadiyah Yogyakarta dipengaruhi oleh komitmen organisasional yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normatif. Seorang guru yang memiliki komitmen organisasional yang baik maka akan merasa menjadi bagian dari organisasi tersebut, sehingga apabila organisasi tersebut memiliki permasalahan maka secara tidak langsung akan menjadi masalah bersama. Guru yang memiliki komitmen organisasional yang baik maka akan berat untuk meninggalkan organisasinya, secara tidak langsung guru akan ikut memajukan organisasi tersebut dengan cara meningkatkan kinerjanya. Komitmen organisasional yang ada dalam guru Madrasah Mu'allimin Muhammadiyah Yogyakarta sudah baik, sehingga kinerja yang dihasilkan pun sesuai dengan yang di harapan.

Kedua, Penelitian yang dilakukan oleh Suarningsih dkk, (2013) berjudul "Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan di Rumah Sakit". Hasil penelitiannya adalah iklim organisasi berpengaruh signifikan positif baik terhadap komitmen organisasional maupun kinerja karyawan.

Komitmen organisasional mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.

Hal tersebut turut menjadi pendukung dalam penelitian ini yang menyatakan hipotesis pertama ( $H_2$ ) berbunyi: “ Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan peneliti dinyatakan bahwa variabel iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikan berada pada 0,000 dan besarnya pengaruh sebanyak 0,202 atau setara dengan 20,2%.

Kinerja dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal berhubungan dengan sifat seseorang misalnya kemampuan dan kesesuaian pekerjaan. Faktor eksternal berasal dari lingkungan seperti: perilaku, sikap, tindakan-tindakan, rekan kerja, bawahan/pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi. Pada penelitian ini ditemukan kinerja karyawan pada guru di Madrasah Mu'allimin Muhammadiyah Yogyakarta dalam kategori baik artinya prestasi kerja guru baik, ditinjau dari segi kuantitas maupun kualitas guru dalam melaksanakan tugas kerjanya sudah sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Hasil penelitian menunjukkan iklim organisasi masuk kategori cukup kondusif, dimana faktor struktur, standar-standar, tanggung jawab, penghargaan dan dukungan, memberikan pengaruh yang besar. Persepsi guru yang positif tentang struktur, standar-standar, tanggung jawab, penghargaan dan dukungan, memberikan lingkungan yang menyenangkan, selanjutnya mempengaruhi prestasi kerja. Jadi kinerja karyawan pada guru di Madrasah Mu'allimin Muhammadiyah Yogyakarta saat ini, tidak terlepas dari iklim organisasi yang cukup kondusif.

Ketiga, kepribadian sebagai variabel moderasi terhadap komitmen organisasional dengan kinerja karyawan. Karena kepribadian disini adalah sebagai variabel moderasi, maka tidak ada penelitian terdahulu yang sejenis untuk mendukung penelitian terdahulu untuk menguatkan hipotesis dalam penelitian ini. Hipotesis ke tiga ( $H_3$ ) berbunyi “Kepribadian memoderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan” dengan nilai R square sebesar 0,182 atau setara dengan 18,2%.

Hubungan komitmen organisasional dengan kinerja karyawan sebelum adanya kepribadian kuat, akan tetapi setelah kepribadian memoderasi hubungan komitmen organisasional dengan kinerja karyawan hubungan keduanya memiliki peningkatan yang semakin kuat. Pada persamaan regresi pertama sebelum adanya kepribadian hubungan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan nilai R square sebesar 0,167 atau setara dengan 16,7%, setelah variabel kepribadian masuk dan dikalikan dengan variabel komitmen organisasional hubungan tersebut naik nilai R square menjadi 0,182 atau setara dengan 18,2%. Kedua hubungan tersebut menjadi sangat kuat atau dengan kata lain kepribadian memoderasi secara positif. Komitmen organisasional yang dibangun guru di Madrasah Mu'allimin Muhammadiyah Yogyakarta sudah baik, hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan. Selain itu sikap komitmen dari Guru yang kuat terhadap Mu'allimin,

menubuhkan rasa tanggung jawab yang besar untuk terus memajukan Mu'allimin, dengan cara salah satunya menjalankan tugas yang diberikan oleh pimpinan dengan sebaik mungkin. Dengan adanya sikap komitmen yang besar kinerja yang dihasilkan oleh Guru di Madrasah Mu'allimin Muhammadiyah Yogyakarta sesuai dengan yang diharapkan. Kemudian di dorong dengan kepribadian yang baik, seperti saling membantu antar sesama Guru, menyelesaikan masalah Mu'allimin secara bersama-sama, serta saling terbuka antar sesama guru, menjadikan kinerja yang dihasilkan semakin baik.

Keempat, kepribadian sebagai variabel moderasi terhadap iklim organisasi dengan kinerja karyawan. Karena kepribadian disini adalah sebagai variabel moderasi, maka tidak ada penelitian terdahulu yang sejenis untuk mendukung penelitian terdahulu untuk menguatkan hipotesis dalam penelitian ini. Hipotesis ke empat ( $H_4$ ) berbunyi "Kepribadian memoderasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan" dengan nilai R square sebesar 0,371 atau setara dengan 37,1%.

Hubungan iklim organisasi dengan kinerja karyawan sebelum adanya kepribadian kuat, akan tetapi setelah kepribadian memoderasi hubungan iklim organisasi dengan kinerja karyawan hubungan keduanya memiliki peningkatan yang semakin kuat. Pada persamaan regresi pertama sebelum adanya kepribadian hubungan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan nilai R square sebesar 0,360 atau setara dengan 36,0%, setelah variabel kepribadian masuk dan di kalikan dengan variabel iklim organisasi hubungan tersebut naik nilai R square bertambah menjadi 0,371 atau setara dengan 37,1%. Kedua hubungan tersebut menjadi sangat kuat atau dengan kata lain kepribadian memoderasi secara positif, karena iklim organisasi yang dibangun di Madrasah Mu'allimin Muhammadiyah Yogyakarta sangat baik, dimana peraturan yang ditetapkan, proses pengambilan keputusan serta kontrol yang diberlakukan di Mu'allimin bisa diterima oleh Guru. Selain itu faktor pemberian imbalan seperti bentuk penghargaan bagi Guru yang berprestasi serta jaminan keamanan kerja yang diberikan Mu'allimin sangat membantu meningkatkan kinerja Guru untuk lebih baik lagi kedepannya, dan di dorong dengan kepribadian Guru yang baik, seperti saling mendukung terhadap sesama rekan Guru menjadikan kinerja yang dihasilkan akan semakin baik.

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan tentang "Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepribadian Sebagai Variabel Moderasi", dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Komitmen organisasional yang dialami oleh guru berpengaruh terhadap kinerja. Semakin tinggi komitmen organisasional yang dirasakan oleh guru, maka kinerja pada guru akan meningkat, hal ini menunjukkan bahwa hipotesis 1 di terima.

2. Iklim organisasi yang dialami oleh guru berpengaruh terhadap kinerja. Semakin tinggi iklim organisasi yang dirasakan oleh guru, maka kinerja pada guru akan meningkat, hal ini menunjukkan bahwa hipotesis 2 di terima.
3. Variabel komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan variabel kepribadian yang menjadi variabel moderasi mempunyai nilai yang signifikan dan positif, sehingga secara signifikan akan memperkuat pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis 3 diterima.
4. Variabel iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan variabel kepribadian yang menjadi variabel moderasi mempunyai nilai yang signifikan dan positif, sehingga secara signifikan akan memperkuat pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis 4 diterima.

### **Saran**

1. Untuk penelitian yang selanjutnya akan lebih baik jika respondenya adalah seluruh karyawan yang ada di Madrasah Mu'allimin Muhammadiyah Yogyakarta baik itu karyawan pendidik atau karyawan kependidikan atau melakukan penelitian dengan subyek dan obyek yang berbeda dan lebih meluas.
2. Waktu penelitian yang lama, sehingga semua kuesioner yang disebarakan kepada responden terkumpul lebih banyak agar hasil yang diperoleh lebih akurat.
3. Menambah variabel penelitian yang relevan untuk mengukur kinerja karyawan, contohnya tambahkan variabel motivasi kerja, kepuasan atau loyalitas karyawan.
4. Menambah referensi ilmiah yang lebih meluas dan terbaru sehingga hasil penelitian lebih akurat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Affandi, Affandi. *Pengaruh Iklim Organisasi Teri-Ladap Kepuasan Kerja, Komitmen Dan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kota Semarang)*. Diss. program Pascasarjana Universitas Diponegoro, 2002.
- Akbar, T.R. 2009. ' *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara Cabang Medan'*, Universitas Sumatera Utara
- Alavi, Hamid Reza dan Ramazan Jahandari,2005, "The Organizational Climate Of Kerman Shahid Bahonar University", *Public Personnel Management*, Vol.34, No.3
- Ayudiarini, Natassia. "Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja." (2012).
- Barrick, M. R. and Mount, M. K. (1993). " Autonomyas a Moderator of the Relationships Between the Big FivePersonality Dimensions and Job Performance".*Journal of Applied Psychology* , Vol78,1,111-118
- Bernardin, H and Russel. Jaya EA, 1993. *Human Resources Management, And Experiental Approach*, Megraw Hill International, Singapore.
- Bianca, Audra, and Wahyu Susihono. "Pengaruh Iklim Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan."*Spektrum Industri* 10.2 (2012).
- Byars., 2001., *Manajemen Sumber Daya Manusia.*, Andi., Yogyakarta.
- Djamaludin, Musa. "Pengaruh Komitmen Organisasional, Pengembangan Karier, Motivasi Kerja Dan Karakteristik Individual Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur." *DIE* 5.2 (2009).
- Djati, S. Pantja, and Didit Darmawan. "Pengaruh kinerja karyawan terhadap kepuasan, kepercayaan, dan kesetiaan pelanggan."*Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship)* 7.1 (2005): pp-48.
- Ghibson, Invensivichi. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Bina Aksara. Jakarta.
- Goffin, R. D. and Rothstein, M. G. (1996). "Personality Testing and The Assesment Center: Incremental Validity for Managerial Selection".*Journal of Applied Psychology* , 81(6), 746-756
- Haryanti, Endang, 2005, *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Gayamsari Pemkot Semarang*, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan)

- Henaldy. 2009. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Astra Internasional Tbk, Universitas Pajajaran Bandung.
- Isvandiari, Any, Dosen DPK Jurusan Manajemen STIE Asia, and Malang Amin Susilo. "PENGARUH KEPERIBADIAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DINAS LUAR ASURANSI Jiwa BERSAMA BUMI PUTERA 1912 CABANG DIENG MALANG."
- Kierstead, J. (1998). *Personality and Job Performance: A Research Overview*. Policy, Research and Communications Branch Public Service Commission of Canada.
- Kusnan, Ahmad. "Analisis Sikap Iklim Organisasi, Etos Kerja dan Disiplin Kerja dalam Menentukan Efektivitas Kinerja Organisasi di Garnisun Tetap III Surabaya." (2004).
- Krietner, Robert. 2003. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Litwin, G. H dan Stringer, R. A. 1968. *Motivation and Organizational Climate*. Boston : Mc Graw Hill.
- Luthans, Fred, 2006, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Mas'ud Fuad, 2004, "Survai Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi", Universitas Diponegoro Semarang
- Meyer, JP., Natalie, J Allen., Smith, Catherine A (1993), "Commitment to Organization and Occupation: Extensions and Test of Three Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 No. 4, p. 538- 551.
- Pervin, L.A., Cervone, D., John, O.P. (2005). *Personality: Theory and Research*. Hoboken. NJ: Wiley.
- Prihatsanti, Unika, and Kartika Sari Dewi. "Hubungan antara Iklim Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Guru SD Negeri di Kecamatan Mojolaban Sukoharjo." *Jurnal Psikologi Undip* 7.1 (2010): 11-17.
- Purba, Debora Eflina, and Ali Nina Liche Seniati. "Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior." *Makara, Sosial Humaniora* 8.3 (2004): 105-111.
- Purnomo, Ratno, and Sri Lestari. "Pengaruh Kepribadian, Self-Efficacy, dan Locus of Control Terhadap Persepsi Kinerja Usaha Skala Kecil dan Menengah." *Jurnal Bisnis dan Ekonomi* 17.2 (2010).
- Robbins, SP, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi Indonesia, PT Indeks Kelompok Gramedia, Indonesia.

- Shadur, Mark A; Kienzle Rene & Rodwell John J., 1999, "The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement", *Group and Organizational Management*, Vol. 24, No. 4, December, pp.479-503.
- Sekaran, Uma, 2011, *Research Methods For Business*. Salemba Empat. Jakarta.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: ANDI.
- Srivastav, Avinash Kumar, 2006, "Organizational Climate as a Dependent Variable, relationship with role stress, coping strategy and personal variables", *Journal Of Management Research*, Vol.6, No.3, Dec
- Steers, Richard M, 1985, *Efektifitas Organisasi*, Penerbit Erlangga.
- Steers, Richard M dan LW Porter, 1987, *Motivation and Work Behavior*, Fourth Edition, New York, Mc Graw Hill.
- Stringer, Robert. 2002. *Leadership and Organizational Climate: The Cloud Chamber Effect*. New Jersey: Prentice Hall
- Suarningsih, Ni Luh Putu, Arief Alamsyah, and Armanu Thoyib. "Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan di Rumah Sakit." *Jurnal Aplikasi Manajemen* 11.2 (2013): pp-233.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta: Bandung.
- Suhanto, Edi. *Pengaruh Stres Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Di Bank Internasional Indonesia)*. Diss. program Pascasarjana Universitas Diponegoro, 2009.
- Tobing, Diana Sulianti KL. "Pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara." *Jurnal manajemen dan kewirausahaan* 11.1 (2009): pp-31.
- Tagiuri, R. & Litwin G. 1968. *Organizational Climate: Expectations of a Concept*. Boston: Harvard University Press.
- Vardi, Yoav, 2001, "The effects of organizational and ethical climate on misconduct at Work", *Journal of Business Ethics*, 29: 325-337
- Wei, Yinghong dan Neil A. Morgan, 2004, "Supportiveness of Organizational Climate, Market Orientation, and New Product Performance in Chinese Firm", *Journal Product Innovation Management*, 21:375-388
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Widodo, Rohadi. *Analisis Pengaruh Keamanan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Outsourcing*

*(Studi Pada PT. PLN Persero APJ Yogyakarta)*. Diss. Universitas Diponegoro, 2010.