

**PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN DAN PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI MODERASI  
(Studi pada Personil Bersertifikat Pengadaan Barang/Jasa di Lingkungan Pemerintah Daerah Kota Tegal)**

**Haryono**

Pascasarjana Universitas Stikubank Semarang  
[sebayuku@gmail.com](mailto:sebayuku@gmail.com)

**Endang Tjahjaningsih** Pascasarjana

Universitas Stikubank Semarang  
[naning@edu.unisbank.ac.id](mailto:naning@edu.unisbank.ac.id)

**ABSTRACT**

*The research objective is to examine and analyze the influence of job characteristics and the influence of organizational commitment on performance with organizational culture as moderation. Respondents in this study were certified personnel in procurement of goods / services in the Tegal City Government. Data collection using census method as many as 117 respondents in the form of questionnaires with validity and reliability testing techniques and test the relationship between variables with mutiple regression models. The results showed that job characteristics and organizational commitment had a positive and significant effect on performance, organizational culture proved to be a moderating variable and strengthened the influence of job characteristics and organizational commitment on performance.*

**Keywords:** *job characteristics, organizational commitment, organizational culture, performance*

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh karakteristik pekerjaan dan pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja dengan budaya organisasi sebagai moderasi. Responden dalam penelitian ini adalah personil bersertifikat pengadaan barang/jasa di lingkungan Pemerintah Kota Tegal. Pengumpulan data dengan menggunakan metode sensus sebanyak 117 responden dalam bentuk kuesioner dengan teknik pengujian validitas dan reliabilitas serta menguji hubungan antar variable dengan model mutiple regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, budaya organisasi terbukti sebagai variable yang memoderasi dan memperkuat pengaruh karakteristik pekerjaanserta komitmen organisasional terhadap kinerja.

**Kata Kunci :** *karakteristik pekerjaan, komitmen organisasional, budaya organisasi, kinerja.*

**PENDAHULUAN**

Dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik melalui penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan bersih dalam proses pengadaan barang dan jasa dimana pelaksanaannya diatur berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 dan aturan 2. perubahannya harus berpedoman pada prinsip-prinsip pengadaan barang dan jasa yang antara lain :

1. Efisien, berarti bahwa pengadaan barang dan jasa harus diusahakan dengan menggunakan dana dan daya yang minimum untuk mencapai kualitas dan sasaran dalam waktu yang ditetapkan atau menggunakan dana yang telah ditetapkan untuk mencapai hasil dan sasaran dengan kualitas yang maksimum.
2. Efektif, berarti bahwa pengadaan barang dan jasa harus sesuai dengan kebutuhan dan sasaran yang telah ditetapkan serta memberikan manfaat yang sebesar-besarnya.

3. Transparan, berarti bahwa semua ketentuan dan informasi mengenai pengadaan barang dan jasa bersifat jelas dan dapat diketahui secara luas oleh penyedia barang/jasa yang berminat serta oleh masyarakat pada umumnya.
4. Terbuka, prinsip terbuka berarti pengadaan barang/ jasa dapat diikuti oleh semua penyedia barang/ jasa yang memenuhi persyaratan/ kriteria tertentu berdasarkan ketentuan dan prosedur yang jelas.
5. Bersaing, berarti bahwa pengadaan barang/jasa harus dilakukan melalui persaingan yang sehat diantara sebanyak mungkin penyedia barang/jasa yang setara dan memenuhi persyaratan, sehingga dapat diperoleh barang/jasa yang ditawarkan secara kompetitif dan tidak ada intervensi yang mengganggu terciptanya mekanisme pasar dalam pengadaan barang/jasa.
6. Adil/tidak diskriminatif, berarti bahwa memberikan perlakuan yang sama bagi semua calon penyedia barang/jasa dan tidak mengarah untuk memberikan keuntungan kepada pihak tertentu, dengan tetap memperhatikan kepentingan nasional.
7. Akuntabel, berarti bahwa harus sesuai dengan aturan dan ketentuan yang terkait dengan pengadaan barang/ jasa sehingga dapat dipertanggung jawabkan.

Dengan demikian, penerapan prinsip-prinsip efisiensi, efektif, transparan, keterbukaan, bersaing, adil dan akuntabel akan dapat meningkatkan efisien dan efektifitas penggunaan keuangan negara yang dibelanjakan melalui proses pengadaan barang/ jasa pemerintah yang dibiayai oleh APBN/ APBD, sehingga diperoleh barang/jasa yang terjangkau dan berkualitas serta dapat dipertanggung jawabkan baik dari segi fisik, keuangan maupun manfaatnya bagi kelancaran tugas pemerintah dalam pelayanan masyarakat.

Dalam proses pengadaan barang/jasa pemerintah dimana Unit Layanan Pengadaan (ULP) yang berpedoman pada Perpres Nomor 54 Tahun 2010 pasal 1 poin 8 : “Unit Layanan Pengadaan yang selanjutnya disebut ULP adalah unit organisasi pemerintah yang berfungsi melaksanakan Pengadaan Barang/ Jasa di K/L/D/I yang bersifat permanen, dapat

berdiri sendiri atau melekat pada unit yang sudah ada” dan menurut Perka LKPP Nomor 5 Tahun 2012 pasal 1 poin 8 : “Kelompok Kerja ULP selanjutnya disebut Pokja ULP adalah kelompok kerja yang berjumlah gasal, beranggotakan paling kurang 3 (tiga) orang dan dapat ditambah sesuai dengan kompleksitas pekerjaan, yang bertugas untuk melaksanakan pemilihan penyedia pengadaan barang/ jasa di Kementerian/ Lembaga/ Pemerintah Daerah/ Institusi”

Pokja ULP adalah unit organisasi yang beranggotakan Aparatur Sipil Negara yang terdiri dari personil bersertifikat pengadaan barang/jasa dilingkungan Pemerintah Kota Tegal, dimana tugas dan fungsinya memiliki karakteristik pekerjaan sebagaimana yang dikemukakan Hackman & Oldham bahwa karakteristik pekerjaan adalah variasi ketrampilan, identitas tugas, kekhususan tugas dan otonomi serta umpan balik dimana personil bersertifikat pengadaan barang/ jasa dalam menjalankan tugasnya membutuhkan ketelitian dan kesabaran serta harus memiliki ketrampilan khusus atau keahlian (*skill*) karena hasil kinerjanya lebih banyak bersentuhan dengan hukum dan berbagai kepentingan sehingga harus *focus* dan tidak bisa digabung dengan tugas yang lain.

Dalam melaksanakan tugas para personil bersertifikat pengadaan barang/jasa harus memiliki komitmen organisasional dimana anggota organisasi merasa terikat secara emosional dengan organisasi yaitu Unit Layanan Pengadaan sehingga memiliki sedikit pilihan bila ingin meninggalkan organisasi inidan loyal terhadap pekerjaan walaupun dengan karakteristik pekerjaan yang penuh dengan resiko.

Namun demikian kondisi yang terjadi pada saat ini adalah sebagian besar personil bersertifikat pengadaan barang/jasa dilingkungan Pemerintah Kota Tegal yang bertugas melaksanakan proses pengadaan barang/jasa ternyata tidak merata di setiap organisasi perangkat daerah hal ini disebabkan diantaranya karena jumlah sumber daya manusia yang bersertifikat masih terbatas dan belum terbentuknya organisasi Unit Layanan Pengadaan secara permanen

sehinggamemudahkan pengaruh dari internal maupuneksternal yang masukdengan berbagai kepentingan dan berpengaruh pada 2. kurangnyaminat beberapa personil bersertifikat pengadaan barang/jasa yang mendapat tugas melaksanakan proses pengadaan barang/jasa serta masih perlunya 3. pemahaman tentangbudaya organisasi yang dianut bersama mengenai hal-hal yang penting dan merupakan sebuah keyakinan-keyakinan tentang bagaimana cara kerja suatu organisasi oleh semua pihak yang terlibat dalam proses pengadaan barang/jasa dimana budaya organisasi dapat memberikan suatu kerangka kerja yang menata dan mengarahkan perilaku anggota organisasi terhadap kinerjanya.

## KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Kinerja

Menurut Gibson (1997) dalam Isrorina dan Widhy Setyowati (2009) kinerja adalah hasil kerja yang diperoleh seorang pegawai selama periode tertentu yang terkait dengan tujuan organisasi, seperti kualitas, efisiensi dan kriteria efektifitas kerja lainnya. Wibowo (2011) kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Kinerja adalah konsep utama organisasi yang menunjukkan seberapa jauh tingkat kemampuan pelaksanaan tugas-tugas organisasi dalam rangka pencapaian tujuan. Dalam konteks penelitian ini, maka pengertian kinerja merupakan tingkat kemampuan personil yang bersertifikat pengadaan barang/jasa yang bertugas melaksanakan proses pengadaan barang dan jasa di lingkungan Pemerintah Kota Tegal. Penilaian kinerjanya adalah sebagai berikut :

1. Kualitas hasil kerja akan dinilai dari segi ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan, kesesuaian hasil kerja dengan standar kerja, kreativitas atau inisiatif terhadap pekerjaannya. Hal ini yang menjadi dasar penilaian terhadap kemampuan seseorang, karena dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang sama antara individu yang satu dengan yang lain belum tentu memperoleh kualitas yang sama, tergantung dari kreatifitas, inisiatif

dan inovasi serta ketelitian yang dimiliki masing-masing individu.

2. Kuantitas hasil kerja akan dinilai dari segi ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan dan berapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan.

3. Pengetahuan terhadap pekerjaan dinilai berdasarkan beberapa hal yaitu pemahaman terhadap prosedur kerja, pengetahuan teknis tentang cara kerja, kecepatan memahami terhadap jenis pekerjaan yang baru baginya.

### Karakteristik Pekerjaan

Dalam Simamora (2004:129) model karakteristik pekerjaan (*job characteristics models*) merupakan suatu pendekatan terhadap pemerdayaan pekerjaan (*job enrichment*). Program pemerdayaan pekerjaan berusaha merancang pekerjaan dan cara membantu para pemangku jabatan memuaskan kebutuhan mereka akan pertumbuhan, pengakuan, dan tanggung jawab. Pemerdayaan pekerjaan menambahkan sumber kepuasan kepada pekerjaan. Metode ini meningkatkan tanggung jawab, otonomi, dan kendali. Mathis dan Jackson (2006:194) mengemukakan bahwa pekerjaan dirancang untuk memanfaatkan karakteristik pekerjaan yang penting yang cenderung diterima dengan positif oleh pegawai-pegawai. Karakteristik pekerjaan dapat membantumembedakan antara pekerjaan yang “baik” dan pekerjaan yang “buruk”. Banyak pendekatan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas mencerminkan usaha untuk meluaskan satu karakteristik pekerjaan atau lebih.

### Komitmen Organisasional

Terdapat dua pendekatan dalam merumuskan definisi komitmen dalam berorganisasi. Pertama melibatkan usaha untuk mengilustrasikan bahwa komitmen dapat muncul dalam berbagai bentuk, maksudnya arti dari komitmen menjelaskan perbedaan hubungan antara anggota organisasi dan entitas lainnya (salah satunya organisasi itu sendiri). Kedua melibatkan usaha untuk memisahkan diantara berbagai entitas di mana individu berkembang menjadi memiliki komitmen. Terhadap kedua pendekatan ini tidak *compatible* namun dapat menjelaskan

definisi dari komitmen, bagaimana proses perkembangannya dan bagaimana implikasinya terhadap individu dan organisasi (Meyer & Allen, 1997).

Sebelum munculnya kedua pendekatan tersebut, ada suatu pendekatan lain yang lebih dahulu muncul dan lebih lama digunakan, yaitu pembedaan berdasarkan *attitudinal commitment* atau pendekatan berdasarkan sikap dan *behavioral commitment* atau pendekatan berdasarkan tingkah laku (Mowday, Porter, & Steers, 1982; Reichers; Salancik; Scholl; Staw dalam Meyer & Allen, 1997). Pembedaan yang lebih tradisional ini memiliki implikasi tidak hanya kepada definisi dan pengukuran komitmen, tapi juga pendekatan yang digunakan dalam berbagai penelitian perkembangan dan konsekuensi komitmen. Mowday *et al.* (Meyer & Allen, 1997) menjelaskan kedua pendekatan itu sebagai berikut. *Attitudinal commitment* berfokus pada proses bagaimana seseorang mulai memikirkan mengenai hubungannya dalam organisasi atau menentukan sikapnya terhadap organisasi. Dengan kata lain hal ini dapat dianggap sebagai sebuah pola pikir di mana individu memikirkan sejauh mana nilai dan tujuannya sendiri sesuai dengan organisasi di mana ia berada. Sedangkan *behavioral commitment* berhubungan dengan proses di mana individu merasa terikat kepada organisasi tertentu dan bagaimana cara mereka mengatasi setiap masalah yang dihadapi.

Komitmen dianggap sebagai *psychological state*, namun hal ini dapat berkembang secara *retrospektif* (sebagai justifikasi terhadap tingkah laku yang sedang berlangsung) sebagaimana diajukan pendekatan behavioral, sama seperti juga secara *prospektif* (berdasarkan persepsi dari kondisi saat ini atau di masa depan di dalam organisasi) sebagaimana dinyatakan dalam pendekatan *attitudinal* (Meyer & Allen, 1997).

Meyer dan Allen (1991) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

Penelitian dari Baron dan Greenberg (1990) menyatakan bahwa komitmen memiliki arti penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, di mana individu akan berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di perusahaan tersebut.

Berdasarkan berbagai definisi mengenai komitmen terhadap organisasi maka dapat disimpulkan bahwa komitmen terhadap organisasi merefleksikan tiga dimensi utama, yaitu komitmen dipandang merefleksikan orientasi *afektif* terhadap organisasi, pertimbangan kerugian jika meninggalkan organisasi, dan beban moral untuk terus berada dalam organisasi (Meyer & Allen, 1997).

### **Budaya Organisasi**

Menurut Hofstede dalam Purwanto (2006:55), budaya diartikan sebagai pemrograman kolektif atas pikiran yang membedakan anggota-anggota atas suatu kategori orang dengan kategori-kategori lainnya.. Budaya tidak diwariskan dari satu generasi ke generasi lainnya, melainkan sebuah sikap, norma, nilai dan cara berpikir yang dipelajari oleh manusia sepanjang hidupnya (Browaeys, 2011:3). Taylor dalam Sobirin (2007:52), budaya diartikan sebagai kompleksitas menyeluruh yang terdiri dari pengetahuan, keyakinan, seni, moral, adat istiadat dan kebiasaan apa saja yang diperoleh manusia sebagaibagian dari sebuah masyarakat.

Hal yang sama dinyatakan oleh Lonergan dalam Byron (2010:23) mengenai budaya yaitu “Budaya adalah sekumpulan makna dan nilai bersama yang menyatakan cara hidup yang umum, dan terdapat banyak budaya sebanyak jumlah kumpulan makna dan nilai”.

Dari pemahaman para ahli diatas, budaya dapat disimpulkan sebagai sekumpulan makna dan nilai yang diperoleh manusia sebagai bagian dari sebuah

masyarakat dan membedakan anggota-anggotanya dari anggota-anggota lainnya. Budaya tidak diwariskan secara turun temurun melainkan dipelajari oleh seseorang melalui lingkungan sekitarnya.

### **Hubungan Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja.**

Karakteristik pekerjaan merupakan upaya mengidentifikasi karakteristik tugas dari suatu pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan yang berbeda dengan hubungannya dengan motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Menurut Hackman dan Oldham dalam Frismandiri, D (2007) karakteristik pekerjaan memiliki lima faktor yaitu variasi keterampilan (*skill variety*), kejelasan tugas (*task identity*), kepentingan tugas (*task significance*), kewenangan dan tanggung jawab (*autonomy*), dan umpan balik (*feedback*).

Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Lubis, Y (2012), Wulandari, S., Sulianti, D., dan Sunardi (2015), Zunaidah (2010), dan Frismandiri, D (2007) yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja dan karakteristik pekerjaan memberikan kontribusi yang cukup kuat pada kinerja

Berdasarkan uraian di atas peneliti merumuskan hipotesis pertama sebagai berikut :

**H1 : Karakteristik Pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja Personil Bersertifikat Pengadaan Barang/ Jasa di Lingkungan Pemerintah Kota Tegal.**

### **Hubungan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja**

Meyer dan Allen (1997) merumuskan tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi, yaitu: *affective*, *continuance*, dan *normative*.

- a) *Affective commitment*, berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus

menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu.

b) *Continuance commitment*, berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut.

c) *Normative commitment*, menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut.

Penelitian yang mendukung bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap Kinerja yaitu penelitian dari Ranty Sapitri, (2016) dalam jurnalnya yang berjudul pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru dari hasil penelitiannya menyatakan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti para karyawan memiliki komitmen organisasional yang kuat dan kinerja yang tinggi.

Berdasarkan uraian di atas peneliti merumuskan hipotesis kedua sebagai berikut:

**H2: Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja Personil Bersertifikat Pengadaan Barang/ Jasa di Lingkungan Pemerintah Kota Tegal.**

### **Hubungan antara Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja yang dimoderasi oleh Budaya Organisasi**

Penelitian yang mendukung yang dilakukan oleh Trevisa Puspita Hadi (2013), Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja dengan moderasi budaya organisasi ( studi pada dinas kebudayaan pariwisata pemuda dan olahraga kabupaten Pati) yang menyatakan bahwa Karakteristik pekerjaan (X2) berpengaruh secara positif terhadap kinerja (Y).

Berdasarkan uraian tersebut diatas, peneliti merumuskan hipotesis yang ketiga sebagai berikut :

**H3 : Budaya Organisasi memoderasi pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja**

**Hubungan antara Komitmen Organisasional terhadap Kinerja yang dimoderasi oleh Budaya Organisasi.**

Penelitian yang mendukung dilakukan oleh Afriali Tozani (2013) dengan judul “Efek moderasi budaya organisasi pada hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen organisasional (studi kasus pada PT. XTEL Jakarta)” dengan hasil Budaya organisasi ditemukan memiliki efek moderasi signifikan terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen organisasional.

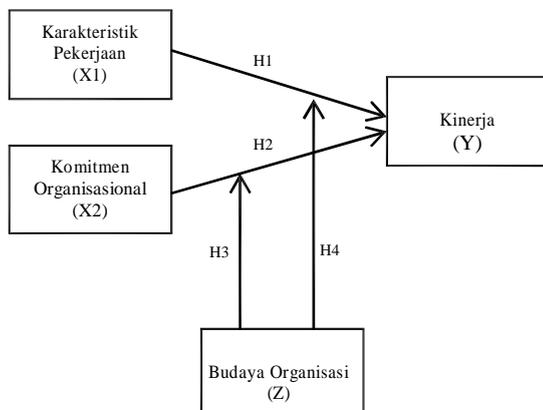
Berdasar uraian tersebut diatas, dapat dirumuskan hipotesis penelitian ke-4 sebagai berikut :

**H4: Budaya Organisasi memoderasi pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja**

**MODEL PENELITIAN**

Adapun model penelitian yang menggambarkan konsep pola hubungan antara karakteristik pekerjaan dan komitmen organisasional terhadap kinerja dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi adalah sebagai berikut :

**Model Grafis**



**Model Matematis**

Sedangkan persamaan matematis penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = \alpha_1 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1$$

$$Y = \alpha_2 + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 Z + e_2$$

$$Y = \alpha_2 + \beta_5 X_2 + \beta_6 X_2 Z + e_3$$

**Keterangan :**

- X1 : Variabel karakteristik pekerjaan
- X2 : Variabel komitmen organisasional
- Z : Variabel budaya organisasi
- Y : Variabel kinerja

Jenis penelitian ini bersifat penelitian penjelasan (*explanatory research*), dengan menggunakan metode sensus, yaitu penelitian yang berusaha menjelaskan pengaruh antara faktor karakteristik pekerjaan dan komitmen organisasional terhadap kinerja dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi.

**Populasi**

Populasi menurut Djarwanto, Ps. dan Pangestu Subagyo (1995) adalah merupakan jumlah dari keseluruhan obyek (satuan-satuan / individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Tegal yang memiliki sertifikat keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah yang diterbitkan oleh Lembaga Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Republik Indonesia (LKPP-RI) sebagai standar kompetensi dalam menangani pengadaan barang dan jasa yang berjumlah 117 orang dan tersebar pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Lingkungan Pemerintah Kota Tegal.

**Uji Validitas**

Dalam pengujian kelayakan instrumen penelitian ini menggunakan Uji Validitas konstruksi (*Construct Validity*) dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Dengan menggunakan aplikasi SPSS melalui alat uji *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA) dapat diketahui bahwa :

1. Variabel karakteristik pekerjaan memiliki nilai KMO sebesar 0,763 yang menandakan bahwa kriteria kecukupan sampel penelitian ini telah terpenuhi (KMO > 0,5). Sedangkan *loading factor* variabel karakteristik pekerjaan yang terdiri dari 12 indikator seluruhnya

dinyatakan valid, karena nilai *loading factor* lebih dari 0,4.

2. Variabel komitmen organisasional memiliki nilai KMO awal sebesar 0,780 tetapi dari 12 indikator terdapat 2 variabel (KOM2 dan KOM9) yang dinyatakan tidak valid karena nilai *loading factor* kurang dari 0,4 dan 10 variabel dinyatakan valid, sedangkan dari penghitungan terakhir diperoleh KMO sebesar 0,781 yang menandakan bahwa kriteria kecukupan sampel penelitian ini telah terpenuhi.
3. Variabel budaya organisasi memiliki nilai KMO awal sebesar 0,777 tetapi dari 14 indikator terdapat 1 variabel yang dinyatakan tidak valid karena nilai *loading factor* kurang dari 0,4 dan 13 variabel dinyatakan valid, sedangkan dari penghitungan terakhir diperoleh KMO sebesar 0,776 yang menandakan bahwa kriteria kecukupan sampel penelitian ini telah terpenuhi.
4. Begitu juga Variabel kinerja memiliki nilai KMO sebesar 0,809 terdiri dari 14 indikator semua variabel dinyatakan valid sehingga menandakan bahwa kriteria kecukupan sampel penelitian ini telah terpenuhi.

### Uji Reliabilitas

Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung *Cronbach Alpha* dari masing-masing instrumen dalam suatu variabel. Berdasarkan hasil perhitungan uji reliabilitas seperti yang terlihat pada tabel diatas menunjukkan bahwa semua variabel yang diteliti mempunyai koefisien *Cronbach's alphas* di atas 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini reliabel (Hair et al., 1995).

Tabel 1

#### Reliabilitas Keseluruhan Instrumen Penelitian

Variabel	Cronbach's Alpha (α)	Angka Standar Reliabel	Ket
Karakteristik Pekerjaan	0,771	0,7	Reliabel
Komitmen Organisasional	0,875	0,7	Reliabel
Budaya Organisasi	0,848	0,7	Reliabel
Kinerja	0,850	0,7	Reliabel

### Uji R<sup>2</sup> (Koefisien Determinasi)

Koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) melihat kemampuan variabel independen dalam menerangkan variabel dependen dan proporsi variasi variabel dependen yang diterangkan oleh variasi dari variabel-variabel independennya (Ghozali, 2001). Jika R<sup>2</sup> yang diperoleh dari hasil perhitungan menunjukkan semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel independen terhadap variasi variabel dependen semakin besar.

Tabel 2  
Hasil Analisis Regresi

Persamaan	Adjust R <sup>2</sup>	Anova		Standardized Coeffisien		Ket.
		F	Sig.	B	Sig.	
<b>Model I</b> $Y = \alpha_1 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1$ Y = Kinerja X1 = Karakteristik pekerjaan X2 = Komitmen organisasional	0,165	12,473	0,000	0,365 0,253	0,000 0,004	H1 diterima H2 diterima
<b>Model II</b> $Y = \alpha_2 + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_1 Z + e_2$ X1Z = Budaya organisasi memoderasi Karakteristik pekerjaan terhadap Kinerja	0,286	24,177	0,000	0,515	0,000	H3 diterima
<b>Model III</b> $Y = \alpha_2 + \beta_5 X_2 + \beta_6 X_2 Z + e_3$ X2Z = Budaya organisasi memoderasi Komitmen organisasional	0,210	16,464	0,000	1,051	0,000	H4 diterima

- a. Koefisien Determinasi Karakteristik pekerjaan dan Komitmen organisasional terhadap Kinerja.

Berdasarkan tabel 2 diketahui bahwa kemampuan model dalam menjelaskan secara benar hubungan variabel Karakteristik pekerjaan dan Komitmen organisasional adalah sebesar 16,5% terhadap Kinerja. Sedangkan yang lain sebesar 83,5% dijelaskan untuk variabel diluar model.

- b. Koefisien Determinasi Karakteristik pekerjaan terhadap Kinerja dengan Budaya organisasi sebagai Moderasi

Berdasarkan tabel 2 diatas diketahui bahwa kemampuan model dalam menjelaskan secara benar hubungan variabel Karakteristik pekerjaan adalah sebesar 28,6% terhadap Kinerja. Sedangkan yang lain sebesar 71,4% dijelaskan untuk variabel diluar model.

- c. Koefisien Determinasi Komitmen organisasional terhadap Kinerja dengan Budaya organisasisebagai Moderasi

Berdasarkan tabel 2 diketahui bahwa kemampuan model dalam menjelaskan secara benar hubungan variabel Komitmen organisasional adalah sebesar 21% terhadap Kinerja. Sedangkan yang lain sebesar 79% dijelaskan untuk variabel diluar model.

### Uji F

Untuk mengetahui pengaruh variabel independent secara simultan bersama-sama terhadap variabel dependent dengan membandingkan Uji F Hitung dan Uji F Tabel dengan  $Sig \leq 0,05$  (Ghozali, 2001). Dalam penelitian ini Uji F digunakan untuk mengetahui fit atau tidak terhadap model yang digunakan, dikatakan fit jika  $Sig \leq 0,05$ .

- a. Hasil Uji Fit Model pengaruh Karakteristik pekerjaan dan Komitmen organisasional secara bersama-sama terhadap Kinerja

Berdasarkan analisis pada tabel 1, diketahui bahwa nilai  $F = 12,473$  dengan sig 0,000 sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian yang diambil adalah Fit.

- b. Hasil Uji Fit Model pengaruh variabel Karakteristik pekerjaan dengan Budaya organisasisebagai Moderasi secara bersama-sama terhadap Kinerja

Berdasarkan analisis pada tabel 1, diketahui bahwa nilai  $F = 24,177$  dengan sig 0,000 sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian yang diambil adalah Fit.

- c. Hasil Uji Fit Model Pengaruh variabel Komitmen organisasional dengan Budaya organisasisebagai moderasi Secara Bersama-sama terhadap Kinerja

Berdasarkan analisis pada tabel 1, diketahui bahwa nilai  $F = 16,464$  dengan sig 0,000 sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian yang diambil adalah Fit.

### Uji Model Regresi

#### a. Persamaan Regresi I

Untuk mengetahui pengaruh variabel independen Karakteristik pekerjaan dan

Komitmen organisasional terhadap variabel dependen Kinerja. Berdasarkan tabel 1 diatas dapat dideskripsikan sebagai berikut :

- 1) Variabel Karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja, artinya apabila Karakteristik pekerjaan semakin baik maka Kinerja juga akan meningkat.
- 2) Variabel Komitmen organisasional memiliki arah positif terhadap Kinerja, artinya apabila komitmen organisasional semakin tinggi maka Kinerja juga akan meningkat.
- 3) Variabel Karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap Kinerja, jika dibandingkan dengan Komitmen organisasional, hal ini dapat diketahui berdasarkan nilai koefisien Karakteristik pekerjaan (*Standardized Coefisiens Beta*) yaitu sebesar 0,365 dibandingkan Komitmen organisasional sebesar 0,253.

#### b. Persamaan Regresi II (Moderasi I)

Untuk mengetahui pengaruh Karakteristik pekerjaan terhadap Kinerja dengan Budaya organisasi sebagai Moderasi. Berdasarkan tabel 1 diatas dapat didiskripsikan bahwa Variabel Budaya organisasi memoderasi pengaruh variabel Karakteristik pekerjaan terhadap Kinerja diartikan bahwa Budaya Organisasi dapat memperkuat pengaruh Karakteristik pekerjaan terhadap Kinerja.

#### c. Persamaan Regresi III (Moderasi II)

Untuk mengetahui pengaruh Komitmen organisasional terhadap Kinerja dengan Budaya organisasi sebagai Moderasi. Berdasarkan tabel 1 diatas maka dapat didiskripsikan bahwa Variabel Budaya organisasi secara signifikan memoderasi pengaruh variabel Komitmen organisasional terhadap Kinerja artinya apabila Budaya organisasi yang

dimiliki Personil Bersertifikat Pengadaan Barang/Jasa di Lingkungan Pemerintah Kota Tegal meningkat maka akan memperkuat pengaruh Komitmen organisasional terhadap Kinerja mereka.

### Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil olah data dengan program SPSS dapat dilihat besarnya koefisien regresi pada tabel *Coefficient*. Jika nilai yang dihasilkan lebih kecil dari taraf signifikansi yang digunakan ( $\alpha=0,05$ ) maka hipotesis diterima, sebaliknya jika  $\alpha > 0,05$ , maka hipotesis ditolak.

#### a. H1 : Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja.

Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui bahwa nilai *standardizes betta coefficient* ( $\beta$ ) variabel Karakteristik pekerjaan bernilai positif sebesar 0,365 dengan nilai sig = 0,000 ( $< 0,05$ ), maka hipotesis yang menyatakan Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap Kinerja, **diterima**.

Temuan penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Trevita Puspita Hadi (2013), Pengaruh Karakteristik Pribadi, Pekerjaan terhadap Kinerja dengan Moderasi Budaya Organisasi (Studi pada Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kabupaten Pati) yang menunjukkan bahwa Karakteristik Pekerjaan mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

#### b. H2 : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja.

Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui bahwa nilai *standardizes betta coefficient* ( $\beta$ ) variabel Komitmen organisasional bernilai positif sebesar 0,253 dengan nilai sig = 0,004 ( $< 0,05$ ), maka hipotesis yang menyatakan Komitmen organisasional

berpengaruh positif terhadap Kinerja, **diterima**.

Temuan penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Andi Nugraha (2014) Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Komitmen organisasional terhadap Kinerja pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kabupaten Malang yang menyatakan Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

#### c. H3 : Budaya Organisasi memoderasi pengaruh Karakteristik pekerjaan terhadap Kinerja

Berdasarkan tabel 1 dapat dianalisis bahwa variabel Karakteristik Pekerjaan memberi pengaruh langsung terhadap Kinerja (*Standardized Coefisien Beta*) dengan moderasi Budaya Organisasi sebesar 0,515 dengan nilai sig sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ), dengan melihat hasil tersebut bisa disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan Budaya Organisasi memoderasi pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja, hipotesis **diterima**.

Temuan penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Trevita Puspita Hadi (2013), Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja dengan moderasi budaya organisasi ( studi pada dinas kebudayaan pariwisata pemuda dan olahraga kabupaten Pati) yang menyatakan bahwa Karakteristik pekerjaan (X2) berpengaruh secara positif terhadap (Y).

#### d. H4 : Budaya Organisasi memoderasi pengaruh Komitmen organisasional terhadap Kinerja

Berdasarkan tabel 1 dapat dianalisis bahwa variabel Komitmen Organisasional memberi pengaruh langsung terhadap Kinerja (*Standardized Coefisien Beta*) melalui moderasi Budaya Organisasi

sebesar 1,051 dengan nilai sig sebesar 0,000 ( $<0.05$ ), dengan melihat hasil tersebut bisa disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan Budaya Organisasi memoderasi pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja terbukti, sehingga hipotesis **diterima**.

Temuan penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Laurensia Velen (2012), Peran budaya organisasi dalam memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan : studi pada karyawan cleaning service PT. ISS Indonesia. Laurensia Velen (2012) dengan hasil Budaya Organisasi memoderasi pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Cleaning Service PT. ISS Indonesia.

## Pembahasan

Karakteristik pekerjaan Personil Bersertifikat Pengadaan Barang/Jasa di Lingkungan Pemerintah Kota Tegal dapat dikategorikan baik, dilihat dari sampel yang terbanyak muncul untuk seluruh pernyataan adalah skala 6 (setuju). Demikian juga untuk variabel Komitmen organisasional, dengan nilai mode terbanyak muncul untuk seluruh pertanyaan yaitu skala 6 (setuju) sehingga dapat dikatakan bahwa Komitmen organisasional Personil Bersertifikat Pengadaan Barang/Jasa di Lingkungan Pemerintah Kota Tegal memiliki kategori yang baik.

Untuk tanggapan terhadap pertanyaan dari indikator variabel Budaya organisasi yang ditunjukkan dengan munculnya sampel terbanyak adalah skala 6 (setuju), dapat dikatakan bahwa kecenderungan responden dalam menanggapi item pertanyaan Budaya organisasi adalah tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kemampuan Budaya organisasi sebagai variabel Moderasi sangat besar pengaruhnya didalam memperkuat

pengaruh hubungan antara Karakteristik pekerjaan Komitmen organisasional Personil Bersertifikat Pengadaan Barang/ Jasa di Lingkungan Pemerintah Kota Tegal terhadap Kinerjanya.

Berdasarkan hasil penghitungan regresi pada model yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat bahwa Karakteristik pekerjaan memiliki hubungan positif terhadap Kinerja Personil Pengadaan Barang/Jasa di Lingkungan Pemerintah Kota Tegal, artinya semakin baik Karakteristik pekerjaan yang dimiliki akan meningkatkan kinerjanya, sebaliknya apabila karakteristik pekerjaan tersebut menurun maka akan menurunkan kinerjanya. Adanya Budaya organisasi pada diri Personil Pengadaan Barang/Jasa di Lingkungan Pemerintah Kota Tegal ternyata memberikan pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antara Karakteristik pekerjaan terhadap Kinerja. Hal tersebut dilihat dari persamaan pengaruh moderasi Budaya organisasi pada hubungan Karakteristik pekerjaan terhadap Kinerja yang menunjukkan nilai Standardized Coefisien Beta sebesar 0,515 dengan tingkat Signifikansi sebesar 0,000.

Dari hasil penghitungan tersebut diatas menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dapat mempengaruhi Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja dimana Karakteristik Pekerjaan yang dihadapi oleh personil bersertifikat pengadaan barang/jasa begitu kompleks sebagaimana disebutkan pada indikator **X1.7 (Pekerjaan saya membutuhkan keahlian (skill) tertentu)** dan hal ini dibuktikan dengan Sertifikat Pengadaan Barang/Jasa yang harus dimiliki oleh personil pengadaan barang/jasa dalam menjalankan tugasnya. Tugas dan tanggungjawab yang diemban personil bersertifikat pengadaan barang/jasa selalu bersentuhan dengan kepentingan orang lain dan masalah hukum sehingga tidak hanya dibutuhkan loyalitas namun juga perlu adanya perhatian dan

penghargaan sebagaimana tersebut pada indikator **X1.11 (Pekerjaan saya layak untuk diberikan reward karena adanya beban kerja dan resiko bahaya yang lebih dibanding pekerjaan lain)**, selain itu perlunya perlindungan dari pimpinan agar personil bersertifikat pengadaan barang/jasa merasa nyaman dalam bekerja sehingga tidak mempengaruhi hasil kerjanya sebagaimana tersebut dalam indikator **X1.12 (Pekerjaan saya membutuhkan komitmen dan konsistensi pimpinan atas kebijakan yang telah ditetapkan)** yang selama ini tidak didapatkan karena dianggap sebagai tugas yang harus dijalankan dan diperintahkan pimpinan sedangkan resiko adalah menjadi tanggung jawab sendiri, baik materiil maupun moril.

Selanjutnya dari deskripsi terhadap variabel komitmen organisasional bahwa kecenderungan personil bersertifikat pengadaan barang/jasa masih ragu dalam berkomitmen karena para pengambil kebijakan yaitu pimpinan organisasi perangkat daerah tidak dapat memberikan kepastian hukum terhadap permasalahan yang timbul akibat dari proses pengadaan barang dan jasa dimana sampai dengan saat ini intervensi dan tekanan selalu datang dan tidak ada yang dapat menghalangi, namun demikian yang menarik adalah indikator yang sering muncul adalah **X2.7 (Saya bekerja saat ini karena kebutuhan)** dan **X2.9 (Saya loyal terhadap pekerjaan ditempat saya bekerja)**serta **X2.11 (Saya tetap setia pada organisasi ini)**sehingga sejalan dengan rata-rata kecenderungan responden menjawab skala 4 (netral) dimana jawaban dapat dianggap ragu-ragu namun demikian dalam menentukan pilihan atau skala ini menunjukkan ada keinginan untuk tetap eksis sehingga personil bersertifikat pengadaan barang/jasa cenderung mencari aman karena apabila tidak mengikuti

kebijakan maka akan dimutasikan sehingga hal ini dianggap sebagai ancaman.

Namun demikian dalam melaksanakan tugas personil bersertifikat pengadaan barang/jasa di lingkungan Pemerintah Kota Tegal tetap memiliki kinerja yang tinggi walaupun terdapat beberapa hasil pekerjaan mengalami penurunan dimana terdapat beberapa paket pekerjaan yang Gagal Lelang atau Tidak Dilaksanakan karena diperlukan kehati-hatian dimana intervensi yang datang dari internal maupun eksternal dapat berakibat hukum serta kurangnya perlindungan dari pimpinan dan penghargaan yang diterima karena tidak sebanding dengan resiko yang dihadapi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa secara umum karakteristik pekerjaan yang dihadapi dan komitmen pekerjaan yang dimiliki serta budaya organisasi personil bersertifikat pengadaan barang/jasa di lingkungan pemerintah Kota Tegal dapat dilaksanakan dengan baik dan perlu didukung oleh semua pihak, terutama dukungan dari Kepala Daerah dan pimpinan organisasi perangkat daerah yang diharapkan memiliki komitmen yang baik dan tidak memihak dalam proses pengadaan barang/jasa serta lebih memperhatikan kesejahteraan yang layak bagi personil bersertifikat pengadaan barang/jasa sesuai dengan resiko dan beban kerja yang tinggi.

### **Saran Penelitian Selanjutnya**

Dengan selesainya penelitian ini, maka penulis perlu menyampaikan saran didasarkan pada hasil dan analisa pembahasan sebelumnya yang bisa diimplikasikan oleh pihak yang akan melakukan penelitian selanjutnya :

- 1) Sebaiknya dilakukan penelitian sejenis untuk melihat sumber daya personil bersertifikat pengadaan barang/jasa di lingkungan Pemerintah Kota Tegal karena

masih terbatas dan tersebar di masing-masing organisasi perangkat daerah, terutama yang menyangkut intervensi pimpinan organisasi perangkat daerah yang sangat berpengaruh terhadap Kinerjanya.

- 2) Terbuka peluang untuk mengembangkan model yang lebih baik dengan memasukkan atau menambah variabel-variabel lain yang memiliki kemungkinan dapat dijadikan prediktor terhadap Kinerja personil bersertifikat pengadaan barang/jasa di lingkungan Pemerintah Kota Tegal disamping variabel-variabel bebas yang telah dikemukakan dalam penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aesaria (2014), Budaya organisasi dan keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi berdampak pada kinerja karyawan pada BTN CIPUTAT Logahan.
- Agus Munadi (2013), Pengaruh komitmen organisasional dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai dengan moderasi budaya organisasi (studi pada Dinas Kesehatan Kab. Temanggung)
- Allen, N.J., and Meyer J.P. 1990. *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization*, *Journal of Occupational Psychology*. Vol.63. No.1. pp. 1-18
- Andi Nugraha (2014), Pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada badan pelayanan perijinan terpadu kabupaten malang.
- Dewi (2015), Hubungan budaya organisasi dengan komitmen organisasi pada PT. BANK TABUNGAN NEGARA (PERSERO), tbk kantor cabang Pekanbaru.
- Endah Wulandari, Heru Kurnianto Tjahjono (2011), Pengaruh kompetensi, independensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja auditor pada BPKP perwakilan DIY.
- Eva Paulina (2013), Peran moderasi budaya organisasi pada pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen dan kepuasan.
- Gede Suryawan Rajendra Putra, Wayan Bagia, Ni Made Suci. (2017), Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV Pusaka Bali Persada Singaraja
- George, J. M., G. R. Jones. 2002. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall
- Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1997. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Irwin
- Handoko, Hani T : Manajemen , Jogjakarta, BPFE, UGM, 2003
- I Gusti Ayu Ketut Ratna Dewi dan Ida Bagus Ketut Surya (2017), Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan *organizational silence* pada PT. PLN (persero) rayon Denpasar.
- Imam Ghozali, Prof. Dr.. M. Com, Akt, 2013, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Insah Palupi (2013), Peran budaya organisasi memoderasi pengaruh disiplin dan komitmen organisasi terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri UPT DISDIKPORA Kecamatan Batang.
- Isrorina dan Setyowati (2009), Pengaruh pemberdayaan pegawai dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai dengan mediasi iklim organisasi pada sekretariat daerah kabupaten pekalongan.
- Kurnia l.g (2015), pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja pada karyawan PT. KARATU ABADI JAYA SURABAYA.
- Laurenasia Velen (2012), Peran budaya organisasi dalam memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan : studi pada karyawan cleaning service PT. ISS Indonesia.
- Mahrani, Firda Nur (2015) pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan : Studi kasus pada karyawan PT. PLN (Persero) Area Banten Selatan

- Malayu S.P. Hasibuan, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta
- Mamik (2010), Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
- Maria Angella Widya Puspasari (2012), Pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan PT. Citra Sena Sukses Semarang.
- Marthin lazardy william suky (2017), Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan kinerja terhadap komitmen organisasional pada hotel ceria boutique di yogyakarta. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the worplace theory research and application*. California: Sage Publications.
- Morrison, K. A. (1997). *How Franchise Job Satisfaction And Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relations, And Intention To Remain*. *Journal of Small Business Management*. 35(3). 39–67.
- Mukhlis (2013), Pengaruh *locus of control* dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja dengan moderasi budaya organisasi (Dinas Peternakan dan Perikanan Kab. Temanggung).
- Mulyanto, Hardoyo, Sutopo (2009), Pengaruh motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada dinas tenaga kerja dan transmigrasi Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.
- Murty, Windi Aprilia Hudiwinarsih, Gunasti (2012), Pengaruh kompensasi, motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi (studi kasus pada perusahaan manufaktur di surabaya).
- Nasikhah, Hasan Abdul Rozak(2015), Pengaruh karakteristik pekerjaan dan modal psikologi terhadap kinerja dengan motivasi sebagai mediasi dan budaya organisasi sebagai moderasi (studi pada Sekda Kabupaten Rembang)
- Panggabean, Mutiara S., 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, Bogor: Ghalia Indonesia
- Purwanto dan Soliha (2017), Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kompetensi terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasional.
- Qomariah, Nurul (2010), Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Kabupaten Jember.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior (10th ed)*. New Jersey : Prentice Hall
- Sih Darmi Astuti, Herry Subagyo, Yeri Adriyanto (2010), Pengaruh karakteristik pekerjaan dan motivasi terhadap komitmen organisasional serta dampaknya terhadap kinerja pegawai (studi pada balai penelitian dan pengembangan agama kementerian agama).
- Sri Heraningish, Sunarto (2015), Budaya organisasional memoderasi kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap kinerja guru.
- Sri Sadono (2014), Pengaruh karakteristik pekerjaan dan *self efikasi* terhadap kinerja dengan mediasi komitmen organisasional dan kepuasan kerja (studi di Puskesmas eks Kawedanan Juwana).
- Sunarsih dan Mashithoh (2014), Pengaruh adaptabilitas budaya organisasi terhadap komitmen organisasi staf universitas terbuka.
- Supra, Riski, Ratnawati, Intan (2012), Analisis pengaruh kepuasan kompensasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan (studi pada kantor pusat Bank Jateng Semarang).
- Taurisa, Ratnawati (2012), Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan (studi pada PT. SIDO MUNCUL KALIGAWA SEMARANG).
- Tontou, Agustina (2013), Pengaruh Penempatan, Lingkungan, Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Menggunakan Variabel Intervening Kepuasan Kerja.
- Trevita Puspita Hadi (2013), Pengaruh karakteristik pribadi, pekerjaan terhadap kinerja dengan moderasi budaya organisasi (studi pada dinas kebudayaan pariwisata pemuda dan olahraga kabupaten Pati)

- Usman, Husaini dan Purnomo Setiyady Akbar (2009), Metodologi Penelitian Sosial. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Wahyu Tri Werdaningrum, Sunarto (2015), Peran budaya organisasi memoderasi pengaruh komitmen organisasional dan kompetensi pedagogik terhadap kinerja guru (studi kasus pada SMA NEGERI di Kecamatan Pati Kabupaten Pati).
- Wibowo. 2011. Manajemen Kinerja. Jakarta: Rajawali Pers
- Witaliza, Wulan (2011), Pengaruh komitmen organisasi, pengendalian intern dan akuntabilitas publik terhadap kinerja organisasi (studi empiris pada rumah sakit swasta di Provinsi Riau).
- Yadev dan Aga Tarov (2012), Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi: Studi pada Organisasi Lintas Budaya.