

## PENGARUH IKLIM ORGANISASI, PENGALAMAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KOMITMEN KERJA KARYAWAN

Mila Hariani

Samsul Arifin

Arif Rahman Putra

Email : milamasroni@gmail.com

Dosen Universitas Mayjen Sungkono Mojokerto

**Abstract.** *Commitment is an important element in an organization. Committed employees will be more productive and efficient at work, because the employee is willing to sacrifice for the purpose with a strong desire to stay in an organization. This study aims to analyze and discuss the influence of organizational climate, work experience and work motivation on employee work commitments. The research method used is qualitative. The sampling technique uses probability sampling. The population in this study were all employees, with a total sample of 100 respondents. The analysis tool used is multiple linear regression with the help of SPSS 24.0 for Windows software. The results of the study show that the organizational climate, work experience and work motivation significantly influence employee work commitment.*

**Keywords :** *organizational climate, work experience, work motivation, work commitment.*

### 1. PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Seiring dengan perkembangan lingkungan kerja, pada saat ini banyak sekali tantangan yang dihadapi, salah satunya untuk meningkatkan sumber daya manusianya. Karyawan merupakan sumber daya yang sangat penting, mereka berkontribusi pada keberhasilan suatu organisasi. Sumber daya manusia dapat berkembang bila didukung oleh beberapa faktor penentu seperti iklim organisasi, pengalaman dan motivasi kerja.

Perubahan iklim organisasi terjadi sangat cepat dilihat dari perkembangan informasi dan teknologi yang begitu pesat. Iklim organisasi yang positif merupakan suatu kondisi dimana keadaan organisasi dan lingkungannya dalam keadaan aman, damai, dan menyenangkan untuk kegiatan berhubungan dengan pekerjaan. Dengan terciptanya iklim organisasi yang efektif dapat membangun sistem organisasi yang tepat dengan lingkungan yang dimasuki oleh organisasi. Lingkungan kerja yang sehat, secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja karyawan dan akan meningkatkan produktivitas yang cukup signifikan.

Sebagai dasar dari kemampuan kerja, pengalaman kerja merupakan dasar dari penilaian tersebut. Pengalaman kerja menjadi sebuah gambaran dari kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Pengalaman kerja berkontribusi besar untuk menentukan arah karir selanjutnya, karena dengan pengalaman yang sudah didapat sebelumnya ini

akan memudahkan karyawan dan tidak akan menimbulkan masalah saat bekerja. Dari pengalaman karyawan tersebut mereka mempunyai pengetahuan dan ketrampilan bekerja ini tidak akan banyak membuang waktu hanya untuk melatihnya.

Di kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer. Dari iklim organisasi yang sehat dan pengalaman kerja yang cukup, akan menciptakan motivasi tersendiri bagi karyawan karena karyawan yang mempunyai motivasi tinggi akan dapat menimbulkan kecenderungan bekerja lebih giat lagi untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut dan dari motivasi kerja tersebut juga akan menimbulkan rasa untuk lebih berkomitmen dan mempunyai tekad yang kuat akan tetap tinggal pada organisasi tersebut (Darmawan, 2013).

Karyawan yang komitmen kerja yang tinggi pada organisasi, akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif pada organisasinya, karyawan akan memiliki rasa yang tetap membela organisasinya, selalu giat dalam pencapaian untuk meningkatkan prestasi, dan memiliki keyakinan yang pasti dalam membantu mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan sebelumnya maka sangat menarik bagi penulis untuk meneliti masalah pengaruh iklim organisasi, pengalaman kerja dan motivasi kerja terhadap komitmen kerja karyawan.

#### 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian sebelumnya pada latar belakang masalah maka rumusan masalah di penelitian ini adalah

1. Apakah iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja karyawan?
2. Apakah pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja karyawan?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja karyawan?
4. Apakah iklim organisasi, pengalaman kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap komitmen kerja karyawan ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh variabel iklim organisasi, terhadap komitmen kerja karyawan
2. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh variabel pengalaman kerja terhadap komitmen kerja karyawan
3. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh variabel motivasi kerja terhadap komitmen kerja karyawan
4. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh variabel iklim organisasi, pengalaman kerja dan motivasi kerja secara simultan terhadap komitmen kerja karyawan

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Iklim Organisasi

Iklim organisasi menurut Lussier (2005), adalah persepsi para karyawan mengenai kualitas sekitar lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan dan akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya. Keaneragaman pekerjaan yang ada dirancang berbeda pada setiap organisasi, ini menggambarkan bahwa disetiap organisasi memiliki iklim yang berbeda-beda. Iklim juga berhubungan langsung dengan karakteristik organisasi yang dirasakan oleh karyawan, apapun yang ada di organisasi, mereka akan menafsirkan upaya mereka untuk memahami lingkungan sekitar. Sedangkan menurut Stinger (2002), mengemukakan bahwa iklim organisasi sebagai suatu koleksi dan pola lingkungan yang akan menentukan motivasi. Sebuah studi mengungkapkan bahwa lingkungan yang lebih

konstruktif dan sehat akan dapat menciptakan karyawan yang lebih puas saat bekerja dan jika organisasi ingin meningkatkan produktivitas, maka perlu dilakukan upaya untuk melibatkan lebih banyak karyawan pada lingkungan kerja mereka, sehingga mereka dapat puas dan lebih berkomitmen pada suatu organisasi (Rehman *et al.*, 2013).

### 2.2 Pengalaman Kerja

Menurut Robbins dan Timothy (2008) pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan dan keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja atau pengetahuan serta ketrampilan yang dimilikinya untuk meningkatkan kinerjanya. Menurut Johnson (2007) menyatakan bahwa pengalaman memunculkan potensi seorang individu. Pengalaman kerja dapat dilihat sebagai jumlah dari semua pengetahuan yang diperoleh karyawan sebagai hasil dari bekerja untuk periode waktu yang cukup lama yang berpotensi menginspirasi arah karir masa depan karyawan.

### 2.3 Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah kekuatan energi yang berasal dari dalam maupun luar individu untuk membentuk perilaku yang terikat dengan pekerjaan (Craig, 2008). Motivasi memberikan kekuatan yang kompleks bagi individu untuk melakukan tugas (Sempene *et al.*, 2002). Karyawan yang kompetitif sadar akan tujuan yang harus diiringi dan upaya mereka mencapai target akan menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi, mereka akan melakukan pekerjaan dengan penuh efisiensi dan akan memanfaatkan semua kemampuan milik mereka untuk keterlibatan tugas yang menantang dengan organisasi (Darmawan, 2013). Motivasi itu penting karena jika karyawan tidak termotivasi untuk berkomitmen dan waktu mereka untuk bekerja bahkan karyawan dengan ketrampilan dan kemampuan pengetahuan yang diperlukan akan melakukan kinerjanya dengan buruk (Lumumba, 2001).

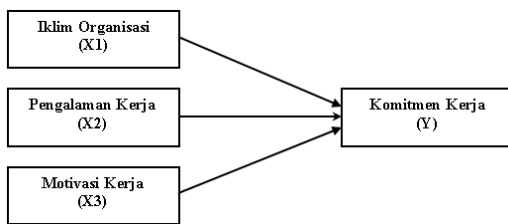
### 2.4 Komitmen Kerja

Menurut Robbins (2007), mengemukakan komitmen karyawan merupakan usaha untuk melibatkan diri pada perusahaan dan tidak ingin meninggalkannya. Ketika karyawan lebih terlibat dan terikat dengan pekerjaan itu berarti mereka lebih berkomitmen untuk pekerjaan mereka, itu menyiratkan bahwa karyawan puas terhadap suatu

pekerjaan disuatu organisasi. (Mark dan Nancy, 1991). Perilaku dan komitmen itu sendiri juga mempengaruhi kinerja seseorang saat bekerja. Komitmen dipandang penting pada suatu organisasi atau perusahaan, karena dengan komitmen yang tinggi seorang karyawan akan menunjukkan sikap yang profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati bersama, berfokus pada nilai-nilai dan sikap (*attitude*) yang dimiliki oleh karyawan. Karena perusahaan meyakini bahwa tanpa komitmen karyawan yang tinggi maka perusahaan tidak akan sukses.

**2.5 Kerangka Konseptual**

Penelitian ini akan mengkaji pengaruh iklim organisasi, pengalaman dan motivasi kerja terhadap komitmen kerja karyawan. Kerangka konseptual penelitian seperti ditunjukkan pada Gambar berikut ini.



Gambar 1

**Kerangka Konseptual**

**2.6 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis di penelitian adalah :

1. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja karyawan
2. Pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja karyawan
3. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja karyawan
4. Iklim organisasi, pengalaman dan motivasi kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap komitmen kerja karyawan.

**3. METODE PENELITIAN**

**3.1 Jenis Penelitian**

Teknik analisis data yang digunakan analisis deskriptif kualitatif dengan Jenis penelitian adalah *eksplanatory research*. Alat analisis pada

penelitian ini, yaitu regresi linier berganda dengan menggunakan program SPSS versi 24.

**3.2 Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi untuk penelitian ini adalah seluruh karyawan. Menggunakan teknik analisis teknik *probability sampling* dengan metode *simple random sampling* dengan jumlah 100 orang.

**3.3 Definisi Operasional Variabel**

Di penelitian ini melibatkan tiga variabel bebas yaitu iklim organisasi, pengalaman kerja dan motivasi kerja adalah variabel bebas, dan komitmen kerja adalah variabel terikat.

1. Variabel bebas iklim organisasi (X1)  
Iklim Organisasi adalah kualitas relatif dari lingkungan internal suatu organisasi, yang dialami dan mempengaruhi perilaku anggotanya dan dapat digambarkan dalam suatu perangkat karakteristik. Menurut Litwin dan Stringer (1968), indikator untuk mengukur iklim organisasi ada 9, yaitu (1) *sturcture*, (2) *responsibility*, (3) *reward*, (4) *risk*, (5) *warmth*, (6) *support*, (7) *standart*, (8) *conflict*, dan (9) *identity*.
2. Variabel bebas pengalaman kerja (X2)  
Pengalaman kerja adalah semua pengetahuan dan ketrampilan yang diperoleh karyawan sebagai hasil dari bekerja untuk periode waktu yang cukup lama. Indikator untuk mengukur pengalaman kerja ada 4, yaitu (1) lama waktu atau masa kerja, (2) tingkat pengetahuan yang dimiliki, (3) penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan, dan (4) tingkat ketrampilan yang dimiliki (Foster, 2001).
3. Variabel bebas motivasi kerja (X3)  
Motivasi kerja diartikan sebagai segala sesuatu yang membuat seseorang bertingkah laku tertentu, atau paling tidak berkeinginan untuk bersikap tertentu. Indikatornya seperti dijelaskan sebagai berikut, (1) kebutuhan akan kekuasaan, (2) kebutuhan untuk berprestasi, dan (3) kebutuhan akan *afiliasi* (McClelland, 1987).
4. Variabel terikat komitmen kerja (Y)  
Komitmen kerja adalah keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi. Indikator-indikatornya meliputi, (1) keinginan kuat tetap sebagai anggota, (2) keinginan berusaha keras dalam bekerja, (3) penerimaan nilai organisasi, dan

(4) penerimaan tujuan organisasi (Mowday *et al.* 1983).

**3.4 Teknik Analisis Data**

Berdasarkan pada masalah, tujuan dan hipotesis penelitian, maka penelitian ini menggunakan metode statistik, yaitu teknik analisis regresi linier berganda yang diolah dengan Program SPSS. Sebelum melakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda, maka seharusnya dilakukan beberapa pengujian seperti pengujian validitas dan reliabilitas serta pengujian asumsi klasik.

**4. HASIL ANALISIS PENELITIAN**

Analisa hasil penelitian dimulai dengan memeriksa skala pengukuran, pada penelitian ini yang akan digunakan untuk analisis regresi melalui program SPSS 24. Pada metode analisis data ini penulis mencoba menguraikan alat uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, uji F, uji t.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS diperoleh hasil seperti pada Tabel 1.

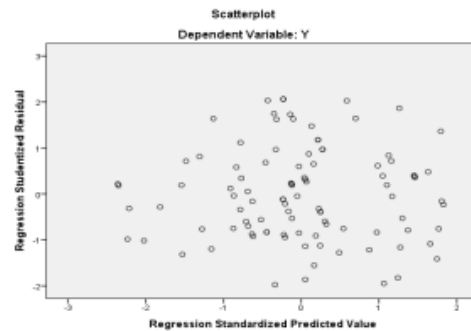
Tabel 1. Uji Reliabilitas

Variabel	N of Item	Cronbach's Alpha
Iklm Organisasi (X1)	18	0.916
Pengalaman Kerja (X2)	8	0.742
Motivasi Kerja (X3)	6	0.669
Komitmen Kerja (Y)	8	0.769

Sumber : hasil olah SPSS

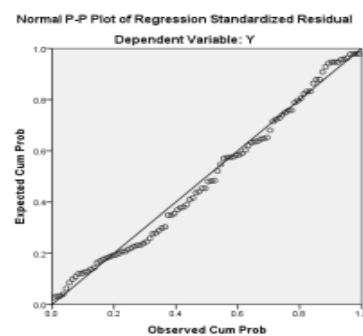
Dari uji reliabilitas iklim organisasi (X.1) dapat dilihat nilai cronbach's alpha sebesar 0.916 delapan belas pernyataan dinyatakan valid. Dari uji reliabilitas pengalaman kerja (X.2) dapat dilihat nilai cronbach's alpha sebesar 0.742 dengan 8 pernyataan dinyatakan valid. Dari uji reliabilitas motivasi kerja (X.3) dapat dilihat nilai cronbach's alpha sebesar 0.669 dengan 6 pernyataan dinyatakan valid. Dari uji reliabilitas komitmen kerja (Y) dapat dilihat nilai cronbach's alpha sebesar 0.769 dengan 8 pernyataan dinyatakan reliabel dan valid.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS diperoleh hasil dari uji asumsi klasik seperti pada Gambar 2.



Gambar 2. Scatterplot Dependent Variable  
Sumber : Output SPSS

Gambar 2 menunjukkan bahwa titik-titik pada *scatterplot* tersebar dan berada pada masing-masing bagian di sumbu Y. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.



Gambar 3. Normal Probability Plot  
Sumber : Output SPSS

Gambar 3 menunjukkan bahwa titik-titik mengikuti garis diagonal. Distribusi normal akan membentuk suatu garis lurus diagonal dan plotting data akan dibandingkan dengan garis normal. Dengan demikian dapat dikatakan distribusi data adalah normal.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS diperoleh hasil seperti pada Tabel 2.

Tabel 2. Uji t (Coefficients<sup>a</sup>)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	2.087	1.378		1.514	.133		
	X1	.286	.031	.650	9.375	.000	.456	1.424
	X2	.122	.072	.206	2.789	.035	.434	1.458
	X3	.275	.084	.215	3.293	.001	.475	1.717

a. Dependent Variable: Y  
Sumber : hasil olah SPSS

Dari Tabel 2 dapat dilihat bahwa setiap variabel bebas (iklim organisasi, pengalaman kerja dan motivasi kerja) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (komitmen kerja). Dari hasil perhitungan Tabel 3 maka persamaan regresi yang dihasilkan adalah  $Y = 2,087 + 0,286(X.1) + 0,122(X.2) + 0,275(X3)$ .

Hasil perhitungan Tabel 2 model persamaan regresi linier berganda sebelumnya menunjukkan bahwa adanya pengaruh dari variabel iklim organisasi (X.1) pengalaman kerja (X.2) dan motivasi kerja (X3) sebagai variabel bebas terhadap komitmen kerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat. Dengan melakukan Uji t maka hipotesis pertama, kedua dan ketiga yang menyatakan bahwa iklim organisasi, pengalaman kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap komitmen kerja karyawan PT Unilever Tbk, dapat dibuktikan kebenarannya.

Tabel 3. Hasil Uji F (ANOVA<sup>a</sup>)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2398.084	3	799.361	413.292	.000 <sup>b</sup>
	Residual	185.676	96	1.934		
	Total	2583.760	99			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Sumber : hasil olah SPSS

Sebagai pendukung dari hasil pengujian hipotesis penelitian dilakukan uji F. Uji F ini dilakukan dari hasil perhitungan data pada Tabel 3 dapat dilihat bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar 413.292 dengan probabilitas sebesar 0.000, hal ini berarti bahwa pada taraf nyata  $\alpha = 0.05$  dapat dikatakan bahwa variabel iklim organisasi, pengalaman kerja dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen kerja.

Tabel 4. Koefisien Determinan (Model Summary<sup>b</sup>)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.963 <sup>a</sup>	.928	.926	1.39073	1.934

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Sumber : hasil olah SPSS

Berdasarkan pada hasil penghitungan Tabel 4 koefisien R sebesar 0.963 menunjukkan adanya hubungan yang cukup kuat antara variabel bebas dengan variabel terikat. Koefisien determinan ( $R^2$ ) sebesar 0.928 dan adjusted R squared sebesar 0.926 menunjukkan bahwa model regresi berganda ini yang variabel bebasnya terdiri dari iklim organisasi (X.1) pengalaman kerja (X.2) dan motivasi kerja

(X3) telah memberikan kontribusi sebesar 92.8% terhadap pembentukan variabel terikat yaitu komitmen kerja karyawan PT Unilever Tbk, sedangkan sisanya sebesar 7,2% ditentukan oleh variabel lain.

Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja karyawan (Permarupan *et al.*, 2013). Lingkungan tempat kerja, nilai-nilai pribadi yang dirasakan secara langsung oleh individu, dapat menumbuhkan keinginan untuk lebih berkomitmen. Hasil ini terkait dengan penelitian (McMurray *et al.*, 2010; Bowen *et al.*, 1994). Iklim organisasi memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap komitmen kerja, dengan melibatkan lebih banyak karyawan pada lingkungan kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang konstruktif akan membuat karyawan lebih termotivasi untuk bekerja yang akan berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja mereka, karena karyawan yang termotivasi akan lebih berkomitmen pada suatu organisasi tertentu. Implikasinya adalah dapat merencanakan dan merancang pendekatan yang sesuai untuk tetap berlaku bagi semua pihak khususnya para karyawan untuk lebih termotivasi meningkatkan kinerjanya.

Pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja karyawan (Tezergil *et al.*, 2014). Hasil ini terkait dengan penelitian Kirmizi dan Deniz (2009 dan Lolitha dan Jhonson (2015), kesuksesan suatu perusahaan dan organisasi sangat tergantung terhadap kemampuan organisasi untuk mengelolanya dan para pekerja yang sudah berpengalaman. Karyawan dengan tingkat pengalaman yang tinggi cenderung lebih banyak upaya untuk meningkatkan produktivitas kerjanya dan tidak banyak melakukan kesalahan saat bekerja karena mereka sudah menguasai pengetahuan dan ketrampilan yang ada (Darmawan, 2013). Implikasinya adalah meningkatkan konsisten saat bekerja, jika pengalaman bertambah menunjukkan waktu yang lebih lama akan dihabiskan dengan organisasi itu akan mengarah pada loyalitas dan berkomitmen pada organisasi (Ahluwalia dan Kamal, 2017).

Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja karyawan (Salleh *et al.*, 2016). Pembuat kebijakan organisasi harus mempertimbangkan dan berpartisipasi menyumbangkan nilai-nilai ke arah untuk meningkatkan motivasi kerja, motivasi kerja menciptakan kepuasan kerja dimana karyawan akan lebih berkomitmen dengan pekerjaan mereka. Hasil ini terkait dengan penelitian (Karatepe dan Tekinkus, 2006; Mohsan, 2010). Jika mereka puas dan termotivasi, dapat mencapai tujuan yang



diiringi dengan upaya mereka mencapai target akan menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi. Motivasi yang baik diantara karyawan akan berkontribusi pada komitmen penuh untuk bekerja keras karena karyawan merasa mereka adalah bagian dari suatu organisasi atau perusahaan tersebut. Motivasi dan komitmen juga berkontribusi terhadap pembentukan kepuasan kerja (Hakim dan Sugiarti, 2012; Darmawan, 2016) dan kinerja karyawan (Mardikaningsih *et al.*, 2017). Implikasinya adalah untuk meningkatkan komitmen dan mencegah kelelahan. Meningkatkan motivasi otonom dapat diperkuat dengan memperkaya desain pekerjaan (Bono dan Judge, 2003). Dengan mempromosikan motivasi yang optimal dan organisasi lain dapat mengambil manfaat dari strategi tambahan tidak hanya untuk menarik karyawan yang berdedikasi tetapi juga untuk mempertahankan komitmen dan kesehatan psikologis mereka.

## 5. PENUTUP

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen karyawan, pengalaman kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang lebih besar pada komitmen karyawan bila dibandingkan dengan pengalaman kerja dan motivasi kerja. Bukan tugas mudah bagi untuk mengadaptasi lingkungan kerja tanpa dukungan dan dedikasi karyawan sendiri. Hasil penelitian menyarankan pertama, untuk membuat kebijakan organisasi tetapi harus mempertimbangkan dan berpartisipasi untuk menyumbang ide-ide kearah peningkatan motivasi kerja antar karyawan dengan berkomitmen penuh untuk bekerja. Kedua, untuk lebih memperhatikan aspek struktur yang berupa penempatan kerja sesuai kapasitas dan pengalaman yang dimiliki karyawan agar tidak menimbulkan masalah saat bekerja itu akan merugikan pihak-pihak terkait. Dan yang ketiga, harus menciptakan lingkungan kerja yang sehat agar karyawan lebih termotivasi mencapai tujuan dan mempunyai berkontribusi tinggi untuk lebih berkomitmen dan tetap tinggal pada organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

Ahluwalia, Amardeep Kaur & Kamal Preet. 2017. "Work Motivation, Organizational Commitmen and Locus of Control vis-a-vis Work".Experience Amongst

- University Teachers. *SIMB Pune Research Journal*.14.26-33
- Bono, J.E., & Judge, T.A. 2003. "Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders". *Academy of Management Journal*, 46, 554-571
- Bowen C. F., Radhakrisna Rama & Keyser Robins. 1994. "Job Satisfaction and Commitment of 4-H Agents". *Journal of Extension*. 32 (1)
- Craig C. Pinder, 2008. *Work motivation in organizational behaviour*. Psychology Press.
- Darmawan, Didit. 2013. Prinsip - Prinsip Perilaku Organisasi. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya
- Darmawan, Didit. 2016. Peranan Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, Vol.2 No.3 Maret, 109-118
- Foster, bill. 2001. *Pembinaan untuk peningkatan kerja karyawan*. PMM. Jakarta
- Hakim, Yusuf Rahman Al & Tetty Sugiarti. 2012. Pengaruh Komitmen Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Merdeka Ekonomi*, Vol.1 No.2 Maret, 121-130
- Johnson, Elani B. 2007. *Contextual teaching and learning*. Terjemahan ibnu setiawan. Bandung: MLC
- Karatepe, O.M & M. Tekinkus. 2006. "The Effect of Work Family Conflict, Emotional Exhaustion and Intrinsic Motivation on Job Outcomes of Front-Line Employees". *International Journal of Bank Marketing*. 24, (3), 173-193.
- Kirmizi, A. & O. Deniz. 2009. "The Organizational Commitmen of IT Professionals in Private Bank". *European and Mediterreanean Conference on Information System (EMCIS)*. Vol.13 (01) Izmir
- Lussier N. Robert. 2005. *Human Relation in Organization Application and Skill Building*. New York: c Graw Hill
- Litwin GH & Stinger RA. Jr. 1968. *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University Press.
- Lumumba, M. 2001. "Performance Enhancement in the Civil Service". *A Comprative Analysis of the Use of HRM Tools in Uganda, Zambia and Zimbabwe*, Master Thesis, Institute of Social Students, Den Haag

- Lolitha, C. V. & Jhonson J. 2015. "Employee Engagement and Organizational Commitment Among it Sector Employees in Kerela". *Conference Proceedings of 12<sup>th</sup> AIMS International Conference on Management*. 1601-1607
- Mardikaningsih, Rahayu., Samsul Arifin, Arif Rahman Putra, Mila Hariani. 2017. The Effect of Motivation and Work Commitment on The Performance of Agricultural Extension Agents, *Agrimas*, Vol.1 No.2 Desember, 115-124
- Mark, A., & Nancy, D. E. 1991. Organizaional Commitment Job Involvement and Turn Over A Substantive and Methadological Analysis. *Organizaional Commitmen,t Job Involvement and Turn Over A Substantive and Methadological Analysis*, 76, 380-391.
- McClelland, D. C. 1987. *Human Motivation*. New York: Cambridge University Press.
- McMurray A. J., A. Pirola-merlo., J. C. Sarros & M. M. Islam. 2010. "Leadership, Climate, Psychological Capital, Commitmen , and Welbeing in a Non-Profit Organization". *Leadership & Organization Development Journal*. 31 (5) 436-457
- Mohsan, F., M. M Nawaz., M. S. Khan., Z. Shauka & N. Aslam. 2010. "Are Employ Commitmen and Job Involvement Inter-Related, Evidence from Banking Sector of Pakistan". *International Journal of Bussines and Social Science*. 2, (17) 226-233
- Mowdey, R. T., R. M. Steers & I. W. Porter. 1983. "The Measurement of Organizational Commitmen". *Journal of Applied Psychoology*. 88, 408-414
- Permarupan, P. Yukthamarani., Roselina Ahmad Saufi., Raja Suzana Raja Kasim & Bamini KPD Balakrishnan. 2013. "The Impact of Organizational Climate on Employee's Work Passion and Organization Commitmen". *Procedia Social and Behavioral Science* 107. 88-95
- Rehman, Khalid., Zia-Ur-Rehman., Naveed Saif., Aabdul Sattar Khan., Allah Nawaz & Shafiq Ur Rehman. 2013. "Impacts of Job Satsfection on Organizational Commitment: A Theoretical Model for Academicians in Hei of Developing Countries Like Pakistan". *International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Science*. Vol.3, (1), Pp. 80-89
- Robbins, Septhen P. 2007. *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jilid 1, Jakarta: PT. Prenhalindo.
- Robbins, Septhen P & Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Buku.1 Terjemahan: Diana Angelica., Ria Cahyani & Abdul Rosyid. Jakarta. Salemba Empat
- Stinger, Robert. 2002. *Leadership and Organizational Climate: The Cloud Chamber Effect*. Upper Saddle River, NJ: Prentience Hall.
- Salleh, Suzila, Mat., Ahmad Suffian Mohd Zahari., Nur Shafini Mohd Said & Siti Rapidah Omar Ali. 2016. "The Influence of Work Motivation on Organizational Commitmen in the Workplace". *Journal of Applied Environmental and Biological Science*. 6 (5S)139-143.
- Sempame, M., H. Rieger and G. Roodt, 2002. "Job Satisfaction in Relation to Organizational Culture". *Journal of Industry Psychology*. 28 (2) 23-30.
- Tezergil, Seher, Arikan., Ali Kose & Melisa Erdilek Karabay. 2014. "Investigating the Effect of Trust, Work Involvement, Motivastion and Demographic Variabel on Organizational Commitmen, Evidence from IT Industry". *International journal of Business and Management*. Vol 9, (12), Pp.111-122