

# Pengaruh Budaya Kerja, Komitmen Pegawai dan Dukungan Organisasi Terhadap Produktifitas Kerja Pegawai Biro Administrasi Sekeretariat Daerah Provinsi DKI Jakarta

Zaman Zaini<sup>1,\*</sup>, Mughni Hakim<sup>2</sup>, Hasim A. Abdullah<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI, Jakarta, Indonesia

<sup>2,3</sup> Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI, Jakarta, Indonesia

<sup>1</sup> zamanzaini@yahoo.co.id\*; <sup>2</sup> mughni@gmail.com; <sup>3</sup> hasim0602@gmail.com

\* corresponding author

## ARTICLE INFO

### Article history

Received 2019-11-15

Revised 2019-12-02

Accepted 2019-12-18

### Keywords

Work Culture,  
Employee Commitment,  
Organizational Support,  
Work Productivity

## ABSTRACT

*The problem that is often faced by organizations in achieving their goals is the low productivity of their employees. The problem about work productivity is a common problem that occurs in every organization. Work productivity shows the level of ability of employees to achieve results (ouput), especially in terms of quantity, therefore the level of productivity of each employee can be different.*

*This study aims to analyze the influence of work culture, employee commitment and organizational support, both partially and simultaneously, on the work productivity of employees of the DKI Jakarta Provincial Secretariat. This research was conducted by questionnaire survey method which was distributed to 67 respondents who were employees of the Regional Secretariat of DKI Jakarta Province. The number of samples in this study were 67 people with the sampling technique used was total sampling. The analysis used in this study is correlation and regression, t test, F test and test coefficient of determination.*

*The results of the study prove that organizational culture and commitment of employees have a strong influence on employee work productivity, while organizational support has a moderate effect on employee work productivity. Taken together, the three independent variables have a very strong influence on the work productivity of employees of the DKI Jakarta Provincial Secretariat Administration Bureau. The results of the analysis show that these three variables are very dominant factors that influence employee work productivity.*

## PENDAHULUAN

Masalah yang sering dihadapi organisasi dalam mencapai tujuan adalah rendahnya produktifitas kerja pegawainya. Produktivitas kerja menunjukkan tingkat kemampuan pegawai dalam mencapai hasil (*ouput*), terutama dilihat dari sisi kuantitasnya oleh karena itu tingkat produktivitas setiap pegawai bisa berbeda. Peningkatan produktivitas kerja hanya mungkin dilakukan oleh pegawai. Oleh karena itu pegawai merupakan faktor penting dalam mengukur produktivitas kerjanya. Namun kenyataannya, penurunan produktivitas kerja pegawai dalam suatu organisasi masih sering terjadi. Permasalahan tentang produktivitas kerja ini merupakan permasalahan umum yang terjadi pada setiap organisasi. Mangkuprawira (2007:155) menyebutkan ada beberapa faktor yang mempengaruhi produktifitas kerja pegawai, di antaranya budaya kerja dan komitmen pegawai.

Budaya kerja penting dalam pencapaian tujuan organisasi karena merupakan suatu cara kerja yang bermutu dan didasari oleh nilai yang penuh makna, memberikan motivasi dan inspirasi untuk bekerja lebih baik yang diperlihatkan dalam bentuk kerja sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab serta memiliki komitmen untuk menghasilkan pekerjaan yang produktif. Budaya kerja yang kuat akan berpengaruh positif pada perilaku kerja karena dapat mendorong pegawai untuk mencapai produktifitas kerja yang maksimal. Budaya kerja yang kuat juga sangat berpengaruh dalam meningkatkan konsistensi seseorang dalam berperilaku. Dengan kata lain, budaya kerja menjadi faktor penting meningkatkan produktifitas kerja seseorang dalam organisasi.

Faris (2014) mengemukakan bahwa kualitas sumber daya manusia Indonesia tidak mampu bersaing dengan sumber daya manusia dari negara-negara lain, hal ini disebabkan oleh karena faktor budaya kerja yang juga masih lemah dan tidak merata. Ada anggapan bahwa budaya kerja produktif di Indonesia belum

menjadi kebutuhan karena bekerja masih dianggap sebagai sesuatu yang rutin. Bahkan di sebagian pegawai, bisa jadi bekerja dianggap sebagai beban dan paksaan terutama bagi orang yang malas.

Fenomena lemahnya budaya kerja pegawai yang sering terjadi pada banyak organisasi yaitu tidak terselesaikannya suatu pekerjaan, tidak ditepatinya penyelesaian pekerjaan, anggaran yang berlebihan dan kegiatan lain yang menyimpang dari rencana. Berdasarkan data, lemahnya budaya kerja pegawai Biro Administrasi Sekretariat Daerah Provinsi DKI Jakarta juga menunjukkan hasil yang kurang optimal seperti tampak pada tabel berikut ini :

**Tabel 1.1 Pencapaian Penyelesaian Pekerjaan**

| Tahun | Target Penyelesaian Pekerjaan | Realisasi | Pencapaian |
|-------|-------------------------------|-----------|------------|
| 2018  | 73                            | 61        | 83,6%      |

Sumber : Biro Administrasi Setda Prov. DKI Jakarta, data diolah penulis, 2018

Adapun pola budaya kerja yang kurang sehat dapat dilihat aktivitas sehari-hari pegawai tidak kreatif, kurang inovatif dan tidak memiliki wawasan global. Hal ini juga terlihat pada sebagian pegawai Biro Administrasi Sekretariat Daerah Setda Provinsi DKI Jakarta. Upaya untuk mengubah budaya kerja yang lemah sebenarnya sudah dilakukan oleh pimpinan Biro Administrasi Sekretariat Daerah Setda Provinsi DKI Jakarta dengan menerapkan program budaya kerja aparatur dengan maksud meningkatkan produktifitas kerjanya, namun memang dirasakan belum bisa optimal.

Bertitik tolak dari hal tersebut, maka dalam mewujudkan organisasi yang memiliki pegawai dengan tingkat produktifitas kerja tinggi dari aspek budaya kerja, diperlukan komitmen tinggi sebagai hal penting yang menjadi prasyarat. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan bertanggung jawab dan bersedia memberikan seluruh kemampuan yang dimilikinya karena merasa memiliki organisasi. Rasa memiliki yang kuat akan membuat pegawai merasa berguna dan nyaman berada dalam suatu organisasi, sehingga produktivitas kerjanya semakin baik dan optimal.

Pimpinan dapat menciptakan pegawai yang memiliki komitmen tinggi, salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menerapkan pemberian motivasi berupa penghargaan bagi pegawai yang memiliki produktifitas kerja tinggi secara obyektif. Berdasarkan pengamatan penulis, adanya sikap kurang obyektif pimpinan dalam pemberian penghargaan kepada pegawai yang berprestasi berdampak pada menurunnya komitmen pegawai. Ketidakpuasan pegawai terhadap bentuk motivasi yang tidak tepat akan menurunkan minat kerja pegawai, kurangnya kerjasama dengan pegawai sehingga tercipta lingkungan kerja yang kurang kondusif.

Faktor lain yang juga berpengaruh terhadap produktifitas kerja pegawai adalah adanya dukungan organisasi. Jika tidak adanya dukungan yang kuat dari organisasi, karyawan melihat pekerjaan dan tugas-tugas sebagai sesuatu yang tidak menyenangkan dan memperlihatkan hasil kerja yang tidak produktif untuk organisasi. Suatu penilaian prestasi kerja akan tergolong objektif apabila semua faktor yang ada dimasukkan dalam pertimbangan penilaian, namun hal ini belum terlaksana dengan baik.

Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah :

- Mengetahui seberapa besar pengaruh budaya kerja terhadap produktifitas kerja pegawai Biro Administrasi Sekretariat Daerah Setda Provinsi DKI Jakarta.
- Mengetahui seberapa besar pengaruh komitmen pegawai terhadap produktifitas kerja pegawai Biro Administrasi Sekretariat Daerah Setda Provinsi DKI Jakarta.
- Mengetahui seberapa besar pengaruh dukungan organisasi terhadap produktifitas kerja pegawai Biro Administrasi Sekretariat Daerah Setda Provinsi DKI Jakarta.
- Mengetahui seberapa besar pengaruh budaya kerja, komitmen pegawai dan dukungan organisasi secara bersama-sama terhadap produktifitas kerja pegawai Biro Administrasi Sekretariat Daerah Setda Provinsi DKI Jakarta.

Penelitian ini dilaksanakan mulai bulan Juli – November 2018. Hasil penelitian ini diharapkan dapat diketahui pentingnya penerapan budaya kerja yang kuat, peningkatan komitmen pegawai dan dukungan organisasi untuk meningkatkan produktifitas kerja pegawai, menjadi sebuah masukan kepada Biro Administrasi Sekretariat Daerah Setda Provinsi DKI Jakarta untuk mengevaluasi kembali budaya kerja dan komitmen setiap pegawai serta dukungan organisasi yang maksimal agar dapat tercipta kondisi dan lingkungan kerja yang kondusif dalam upaya meningkatkan produktifitas kerja seluruh pegawainya dan dapat digunakan sebagai salah satu bahan masukan untuk setiap pegawai Biro Administrasi Sekretariat

Daerah Setda Provinsi DKI Jakarta untuk terus menjaga budaya kerja dan komitmen yang tinggi dan sehingga dapat memberikan kontribusi produktifitas kerja yang tinggi untuk organisasi

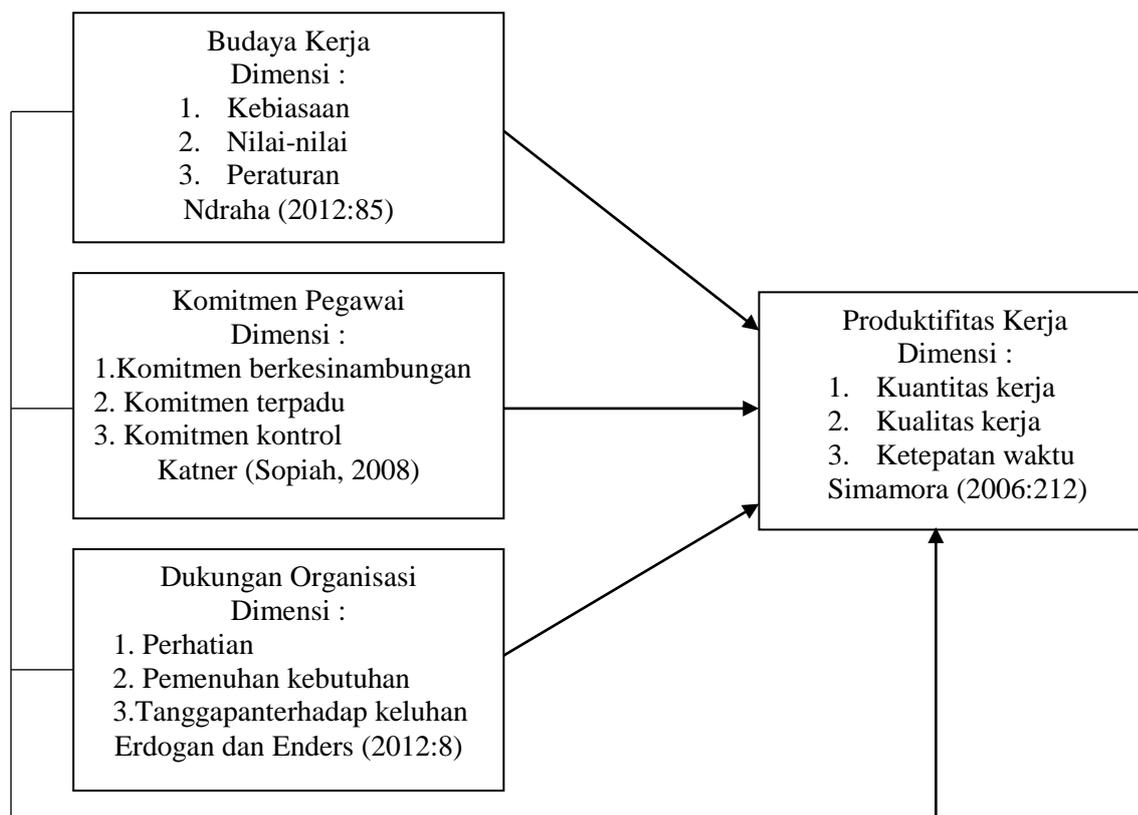
**KERANGKA PEMIKIRAN DAN MODEL PENELITIAN**

Budaya kerja yang kuat diyakini dapat menjadi andalan peningkatan produktifitas kerja pegawai. Apabila budaya kerja tersebut berjalan dengan baik maka akan mendorong tingginya produktifitas kerja karyawan (Susanto (2000). Jadi dapat dikatakan bahwa pengaruh budaya kerja sangat kuat dalam meningkatkan produktifitas kerja karyawan yang diharapkan perusahaan.

Meyer dan Allen (1997) menyatakan bahwa pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan bekerja dengan penuh dedikasi karena menganggap bahwa hal yang penting yang harus dicapai adalah pencapaian tugas dalam organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi juga memiliki pandangan yang positif dan akan melakukan kinerja yang terbaik untuk kepentingan organisasi.

Susskind et al., (2000) berpendapat bahwa dukungan organisasi dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja sungguh-sungguh, sehingga dapat dikatakan dukungan organisasi dapat berpengaruh positif pada produktifitas kerja pegawai. Robbins (2009: 65) menyatakan bahwa dukungan organisasional yang dirasakan adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kebutuhan mereka.

Dari kerangka pemikiran di atas dapat dibuat konsep penelitian seperti terlihat pada gambar di bawah ini :



**Gambar 1** kerangka kerja

Dari konsep penelitian di atas, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut :

- a. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktifitas kerja pegawai Biro Administrasi Sekretariat Daerah Setda Provinsi DKI Jakarta.
- b. Komitmen pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktifitas kerja pegawai Biro Administrasi Sekretariat Daerah Setda Provinsi DKI Jakarta.
- c. Dukungan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktifitas kerja pegawai Biro Administrasi Sekretariat Daerah Setda Provinsi DKI Jakarta.

- d. Budaya kerja, komitmen pegawai dan dukungan organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai Biro Administrasi Sekretariat Daerah Setda Provinsi DKI Jakarta.

## METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian ini adalah kuantitatif kausalitas karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Terkait dengan hal tersebut, jenis penelitian ini dikembangkan dalam pendekatan eksplanatif yaitu menjelaskan hubungan dan pengaruh dari beberapa variabel penelitian, sehingga hasil penelitiannya dapat menjelaskan adakah pengaruh variabel bebas secara positif dan signifikan terhadap variabel terikat, baik secara parsial maupun simultan.

Dalam penelitian ini, kuesioner merupakan data primer, sedangkan data sekunder diperoleh dari jurnal-jurnal dan sumber-sumber lain yang dapat dijadikan bahan masukan untuk mendukung penelitian. Data primer dikumpulkan melalui pembagian kuesioner yang berisi pernyataan tertutup kepada responden penelitian. Jawaban responden atas kuesioner diberikan ranking dengan menggunakan skala likert. Adapun populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah pegawai Biro Administrasi Sekretariat Daerah Provinsi DKI Jakarta. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *totalsampling*.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui pembagian angket dan observasi. Angket dilakukan dengan jalan memberikan pernyataan kepada para responden. Pengumpulan data penelitian dengan kuisisioner ini bertujuan untuk memperoleh data berupa tanggapan responden terhadap variabel-variabel penelitian. Sementara observasi dilakukan dengan mengamati obyek-obyek penelitian secara langsung sehingga mendapatkan masukan untuk menyempurnakan penelitian.

Langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian terhadap kualitas data, dengan uji validitas dan reliabilitas. Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur itu mengukur *construct* yang akan diukur. Uji validitas ini dilakukan dengan menggunakan metode korelasi *Product Moment Pearson* dengan membandingkan  $r$  hitung dengan  $r$  tabel. Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Apabila suatu alat ukur ketika digunakan secara berulang dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal dan reliabel. Pengujian reliabilitas terhadap seluruh pertanyaan yang dipergunakan pada penelitian ini akan menggunakan formula *cronbach alpha* (koefisien *alfa cronbach*), dimana secara umum yang dianggap reliabel apabila nilai *alpha cronbachnya*  $> 0,5$ .

Selain uji kualitas instrumen penelitian, dilakukan juga uji asumsi klasik, yang terdiri dari uji normalitas, uji homogenitas dan uji multikolinearitas. Uji normalitas bertujuan untuk mengukur apakah data yang didapatkan memiliki distribusi normal. Dengan kata lain, apakah data yang diperoleh berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Dalam penelitian ini, uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov. Uji homogenitas digunakan untuk mengetahui apakah beberapa varian populasi adalah sama atau tidak. Uji ini dilakukan sebagai prasyarat dalam analisis *independent sample t test* dan ANOVA. Sebagai kriteria pengujian, jika nilai signifikansi lebih dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa varian dari dua atau lebih kelompok data adalah sama. Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas yaitu adanya hubungan linear antar variabel independen dalam model regresi. Metode pengujian uji multikolinearitas yang digunakan dalam penelitian ini dengan melihat nilai *inflation factor* (VIF) pada model regresi. Menurut Ghazali (2012:91), "Pada umumnya jika VIF lebih besar dari 10, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinearitas dengan variabel bebas lainnya".

Setelah memenuhi persyaratan asumsi klasik, kemudian dilanjutkan dengan analisis korelasi dan regresi. Korelasi adalah teknik statistik yang digunakan untuk menguji ada/tidaknya hubungan serta arah hubungan dari dua variabel atau lebih. Sedangkan analisis regresi adalah untuk menguji sejauh mana pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen setelah diketahui ada hubungan antara variabel tersebut.

Untuk menguji apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak, maka dilakukan pengujian terhadap variabel-variabel penelitian secara parsial dan bersama-sama. Pengujian secara parsial digunakan uji statistik t. Uji t diperlukan untuk mengetahui tingkat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara pasial. Kriteria pengujian yang digunakan adalah nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Uji F digunakan untuk menguji pengaruh dua variabel bebas atau lebih secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Untuk mengukur seberapa besar variabel-variabel bebas dapat menjelaskan variabel terikat, digunakan koefisien determinasi ( $R^2$ ). Koefisien ini menunjukkan proporsi variabilitas total pada variabel terikat yang dijelaskan model regresi. Nilai  $R^2$  berada pada interval  $0 \leq R^2 \leq 1$ .

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Obyek Penelitian

Sekretariat Daerah merupakan unsur staf Pemerintah Daerah yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah yang berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Gubernur. Sekretariat Daerah mempunyai tugas membantu Gubernur dalam menyusun kebijakan Pemerintahan Daerah dan mengoordinasikan Perangkat Daerah. Sekretariat Daerah mempunyai tugas membantu Gubernur dalam menyusun kebijakan pemerintahan daerah dan mengoordinasikan perangkat daerah. Dalam melaksanakan tugas dan fungsi, Biro Administrasi Sekretariat Daerah mempunyai visi dan misi sebagai berikut :

Visi Biro Administrasi : “Menjadi biro yang dapat mengelola administrasi keuangan dan aset sekretariat daerah ang efisien, efektif, transparan, dan akuntabel.”

Misi Biro Administrasi :

- a. Mewujudkan peran dan fungsi biro dalam pengelolaan administrasi keuangan dan aset sekretariat daerah
- b. Mewujudkan penyusunan laporan keuangan konsolidasi SKPD sekretariat daerah; dan
- c. Mewujudkan dan melaksanakan pengelolaan kepegawaian sekretariat daerah.

### Karakteristik Responden

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin terlihat bahwa responden laki-laki lebih mendominasi dibandingkan perempuan. Jumlah responden laki-laki sebanyak 46 orang (68,6%) dan perempuan sebanyak 21 orang (31,4%). Berdasarkan pendidikan terakhir yang dimiliki responden terlihat bahwa responden dengan pendidikan terakhir SMA berjumlah 13 orang (19,4%), Diploma berjumlah 27 orang (40,2%), S1 berjumlah 19 orang (28,4%) dan Pascasarjana berjumlah 8 orang (11,9%). Berdasarkan usia terlihat bahwa usia responden < 30 tahun berjumlah 22 orang (32,8%), usia 31-40 tahun berjumlah 32 responden (47,8%), usia 41 – 50 tahun berjumlah 13 orang (19,4%).

### Deskripsi Data Variabel Penelitian

Analisis deskriptif ini dimaksudkan untuk mengetahui kondisi masing-masing variabel berdasarkan tanggapan responden yang diperoleh dari kuesioner, selanjutnya dilakukan tabulasi sederhana untuk diberikan interpretasinya. Pengukuran statistik deskriptif variabel dilakukan untuk memberikangambaran umum mengenai kisaran teoritis, kisaran aktual, rata-rata (*mean*) dan standar deviasi dari masing-masing variabel. Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat dideskripsikan bahwa variabel Budaya Kerja ( $X_1$ ) memiliki nilai mean 36,60 dan standar deviasi 5,797, variabel Komitmen Pegawai ( $X_2$ ) memiliki nilai mean 38,37 dan standar deviasi 5,324, variabel Dukungan Organisasi ( $X_3$ ) memiliki nilai mean 35,63 dan standar deviasi 4,836, sedangkan variabel Produktifitas Kerja ( $Y$ ) memiliki nilai mean 37,66 dan standar deviasi 4,283.

### Uji Kualitas Data

#### a. Hasil Uji Validitas

Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan *Pearson Correlation*. Pedoman suatu model bisa dikatakan valid bila tingkat signifikan > 0,05. Dari hasil pengolahan data, diperoleh nilai  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel, maka dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan masing-masing variabel dinyatakan valid.

#### b. Hasil Uji Reliabilitas

Suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seorang responden adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pedoman alat pengukur dikatakan reliabel jika nilai koefisien alpha di atas 0,60.

| Variabel | Alpha Hitung | Standar Alpha | Keterangan |
|----------|--------------|---------------|------------|
| $X_1$    | 0,842        | 0,60          | Reliabel   |
| $X_2$    | 0,862        | 0,60          | Reliabel   |
| $X_3$    | 0,900        | 0,60          | Reliabel   |
| $Y$      | 0,892        | 0,60          | Reliabel   |

Berdasarkan hasil uji statistik pada tabel di atas menunjukkan bahwa pernyataan dalam kuesioner ini reliabel karenamempunyai nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa setiap item pernyataan untuk setiap variabel yangdigunakan akan mampu memperoleh data yang konsisten yang berarti bilapernyataan itu diajukan kembali akan diperoleh jawaban yang relatif samadengan jawaban sebelumnya.

**Uji Asumsi Klasik**

a. Hasil Uji Normalitas

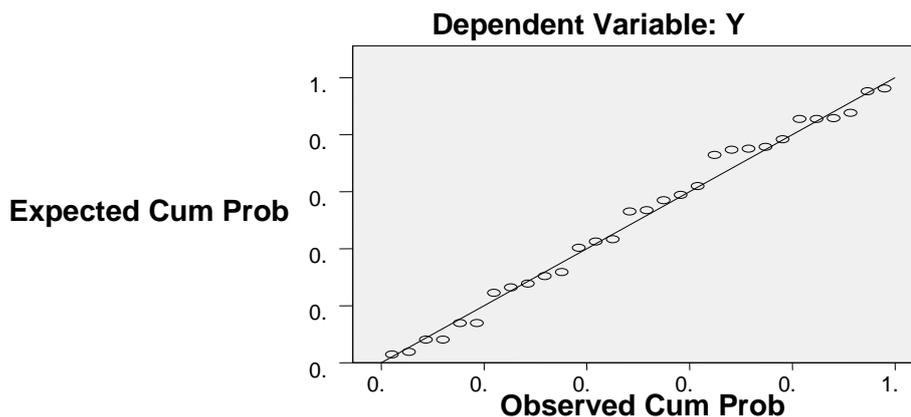
Uji normalitas data dalam penelitian ini menggunakan Uji Kolmogorov-Smirnov.

**One Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

|                                |                | Unstandardized Residual |
|--------------------------------|----------------|-------------------------|
| N                              |                | 67                      |
| Normal Parameters <sup>a</sup> | Mean           | .00000000               |
|                                | Std. Deviation | .21219943               |
| Most Extreme Differences       | Absolute       | .109                    |
|                                | Positive       | -.109                   |
|                                | Negatif        | .512                    |
| Kolmogorov-Smirnov Z           |                | .031                    |
| Asymp. Sig.(2-tailed)          |                |                         |

Pada tabel di atas terlihat nilai pada kolom Kolmogorov-Smirnov sebesar 0,512, lebih besar dari 0,01, maka dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi normal. Setelah dilakukan analisis statistik, maka diperoleh hasil dari *normal probability plot* menunjukkan suatu pola yang menggambarandistribusi normal. Berdasarkan grafik normal plot, titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal sertapenyebarannya mengikuti arah garis diagonal sehingga memenuhi asumsi normalitas. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi layak dipakai dalam penelitian ini.

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**



b. Hasil Uji Multikolinearitas

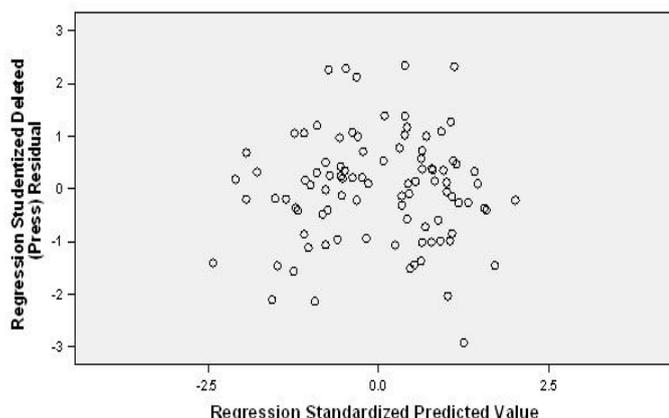
| Model               | Collinearity Statistic |       |
|---------------------|------------------------|-------|
|                     | Tolerance              | VIF   |
| 1 (Constant)        |                        |       |
| Budaya Kerja        | .372                   | 1.161 |
| Komitmen Pegawai    | .372                   | 1.161 |
| Dukungan Organisasi | .372                   | 1.161 |

Dari tabel di atas diketahui nilai toleransi kedua variabel adalah 0,372 dan nilai VIF nya kurang dari 10. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi persoalan multikolinieritas antara variabel independen yang satu dengan yang lainnya (Priyatno, 2008: 39).

c. Hasil Uji Heterokedastisitas

Maksud dari penyimpangan heteroskedastisitas adalah variabel independen adalah tidak konstan (berbeda) untuk setiap nilai tertentu variabel independen. Pada modal regresi linier nilai residual tidak boleh ada hubungan dengan variabel bebas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heterokedastisitas adalah dengan melihat hasil grafik scatterplot apakah membentuk suatu pola tertentu atau tidak. Hasil uji heterokedastisitas dapat dilihat pada grafik berikut ini :

Dependent Variable :Produktifitas Kerja



Hasil Analisis Korelasi dan Regresi

a. Variabel X1 dan Y

Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Squares | Adjusted R Squares | Std. Error the estimate |
|-------|-------------------|-----------|--------------------|-------------------------|
| 1     | .778 <sup>a</sup> | .605      | .173               | 5.08932                 |

a. Predictors (Constant), X1

b. Dependent Variabel; Y

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai R sebesar 0,778. Nilai tersebut jika diinterpretasikan menggambarkan bahwa variabel budaya kerja memiliki hubungan yang kuat dengan produktifitas kerja pegawai berdasarkan interpretasi koefisien korelasi.

Coefficients(a)

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients Beta | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|--------------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error |                                |       |      |
| 1     | (Constant) | 26.289                      | 12.155     |                                | 2.163 | .039 |
|       | X1         | .551                        | .178       | .778                           | 3.103 | .004 |

a Dependent Variable: Y

Dari hasil tabel di atas diperoleh nilai koefisien konstanta a sebesar 26,289 dan b sebesar 0,551. Dengan demikian dapat dibentuk dalam persamaan regresi  $Y = 26,289 + 0,551 X_1$ . Hal ini membuktikan bahwa setiap peningkatan satu poin pada variabel Y, maka akan meningkatkan variabel  $X_1$  sebesar 0,551 pada konstanta 26,289.

**b. Variabel X2 dan Y**

Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Squares | Std. Error The estimate |
|-------|-------------------|----------|--------------------|-------------------------|
| 1     | .869 <sub>a</sub> | .756     | .113               | 5.27982                 |

a. Predictors; Constans : X<sub>2</sub>

b. Dependent Variable : Y

Berdasarkan hasil tabel di atas diperoleh nilai R sebesar 0,869. Nilai tersebut jika diinterpretasikan menggambarkan bahwa variabel komitmen pegawai memiliki hubungan yang sangat kuat dengan produktifitas kerja pegawai berdasarkan interpretasi koefisien korelasi.

**Coefficients(a)**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | 27.894                      | 13.677     |                           | 2.163 | .051 |
|       | X2         | .535                        | .203       | .869                      | 2.691 | .013 |

a Dependent Variable: Y

Dari hasil tabel di atas diperoleh nilai koefisien konstanta a sebesar 27,894 dan b sebesar 0,535. Dengan demikian dapat dibentuk dalam persamaan regresi  $Y = 27,894 + 0,535 X_2$ . Hal ini membuktikan bahwa setiap peningkatan satu poin pada variabel Y, maka akan meningkatkan variabel X<sub>2</sub> sebesar 0,535 pada konstanta 27,894.

**c. Variabel X3 dan Y**

Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Squares | Std. Error The estimate |
|-------|-------------------|----------|--------------------|-------------------------|
| 1     | .678 <sub>a</sub> | .459     | .219               | 4.81460                 |

a. Predictors; Constans : X<sub>3</sub>

b. Dependent Variable : Y

Berdasarkan hasil tabel di atas diperoleh nilai R sebesar 0,678. Nilai tersebut jika diinterpretasikan variabel dukungan organisasi memiliki hubungan yang kuat dengan produktifitas kerja pegawai berdasarkan interpretasi koefisien korelasi.

**Coefficients(a)**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | 29.112                      | 12.901     |                           | 2.312 | .009 |
|       | X3         | .435                        | .106       | .678                      | 2.639 | .002 |

a Dependent Variable: Y

Dari hasil tabel di atas diperoleh nilai koefisien konstanta a sebesar 29,112 dan b sebesar 0,435. Dengan demikian dapat dibentuk dalam persamaan regresi  $Y = 29,112 + 0,435 X_3$ . Hal ini membuktikan bahwa setiap peningkatan satu poin pada variabel Y, maka akan meningkatkan variabel  $X_3$  sebesar 0,435 pada konstanta 29,112.

**d. Variabel X1, X2, X3 dan Y**

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R       | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|---------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .941(a) | .886     | .055              | 2.065                      |

a Predictors: (Constant), X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>

b Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil tabel di atas diperoleh nilai R sebesar 0,941. Nilai tersebut jika diinterpretasikan ketiga variabel bebas memiliki hubungan yang sangat kuat dengan variabel terikat berdasarkan interpretasi koefisien korelasi.

**Coefficients (a)**

| Model          | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients<br>Beta | t     | Sig. |
|----------------|-----------------------------|------------|-----------------------------------|-------|------|
|                | B                           | Std. Error |                                   |       |      |
| 1 (Constant)   | 17.895                      | 14.714     |                                   | 5.157 | .000 |
| X <sub>1</sub> | .405                        | .219       | .778                              | 3.103 | .004 |
| X <sub>2</sub> | .271                        | .241       | .869                              | 2.691 | .013 |
| X <sub>3</sub> | .137                        | .151       | .678                              | 2.639 | .002 |

a. Dependent Variable: Y

Hasil analisis data diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut :  $\hat{Y} = 17,895 + 0,405 X_1 + 0,271 X_2 + 0,137 X_3$ . Dari hasil tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

- Setiap peningkatan satu skor variabel X<sub>1</sub> akan meningkatkan 0,405 skor variabel Y dengan asumsi variabel X<sub>2</sub> dan X<sub>3</sub> tetap/tidak berubah.
- Setiap peningkatan satu skor variabel X<sub>2</sub> akan meningkatkan 0,271 skor variabel Y, dengan asumsi variabel X<sub>1</sub> dan X<sub>3</sub> tetap/tidak berubah.
- Setiap peningkatan satu skor variabel X<sub>3</sub> akan meningkatkan 0,137 skor variabel Y, dengan asumsi variabel X<sub>1</sub> dan X<sub>3</sub> tetap/tidak berubah.

**Hasil Uji Hipotesis**

**a. Uji t**

1) Hasil uji t untuk Hipotesis pertama

Berdasarkan hasil analisis statistik menggunakan program statistik SPSS terbukti bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktifitas kerja pegawai Biro Administrasi Sekretariat Daerah Provinsi DKI Jakarta. Hal ini dibuktikan dengan thitung (3,103) > ttabel (2,105) dan nilai signifikan (0,004) < 0,05, oleh karena itu hasil uji hipotesis pertama layak dijadikan hasil akhir atau rujukan untuk penelitian selanjutnya..

Budaya kerja yang kuat diyakini dapat menjadi andalan peningkatan produktifitas kerja pegawai. Apabila budaya kerja tersebut berjalan dengan baik maka akan mendorong tingginya produktifitas kerja karyawan (Susanto (2000). Brown dan Dennis (Nugroho, 2011) juga menyatakan bahwa budaya kerja mempengaruhi organisasi dalam berbagai cara, artinya dengan penerimaan yang kuat terhadap budaya kerja, maka akan berpengaruh terhadap produktifitas kerja karyawan.

Kedua variabel pun memiliki hubungan, dilihat dari nilai  $r_{hitung}$  sebesar 0,778 dan dapat dikategorikan mempunyai hubungan yang kuat. Persamaan regresi yang terbentuk dari kedua variabel tersebut adalah  $Y = 26,289 + 0,551 X_1$ . Untuk koefisien determinasi berdasarkan R<sup>2</sup>, didapat nilai 0,605. Nilai tersebut jika dipresentasikan sebesar 60,5%. Dengan kata lain pengaruh budaya

kerja terhadap produktifitas kerja pegawai sebesar 60,5%, sedang sisanya sebesar 39,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dianalisis dalam penelitian ini.

Dari hasil analisis dapat disimpulkan bahwa semakin kuat penerimaan dan penerapan budaya kerja dalam suatu organisasi maka akan meningkatkan produktifitas kerja seluruh karyawan dalam organisasi tersebut.

2) Hasil uji t untuk hipotesis kedua

Seperti halnya uji hipotesis sebelumnya, telah terbukti bahwa komitmen pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktifitas kerja pegawai Biro Administrasi Sekretariat Daerah Provinsi DKI Jakarta. Hal ini dibuktikan dari thitung (2,691) lebih besar dari ttabel (2,105), dan nilai signifikansi (0,013) < 0,05, oleh karena itu hasil uji hipotesis kedua layak dijadikan hasil akhir atau rujukan untuk penelitian selanjutnya.

Meyer dan Allen (1997) menyatakan bahwa pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan bekerja dengan penuh dedikasi karena menganggap bahwa hal yang penting yang harus dicapai adalah pencapaian tugas dalam organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi juga memiliki pandangan yang positif dan akan melakukan kinerja yang terbaik untuk kepentingan organisasi.

Kedua variabel pun memiliki hubungan, dilihat dari nilai r hitung sebesar 0,869 dan dapat dikategorikan mempunyai hubungan yang kuat. Persamaan regresi yang terbentuk dari kedua variabel tersebut adalah  $Y = 27,894 + 0,535 X2$ . Untuk hasil koefisien determinasi dari kedua variabel tersebut diperoleh nilai  $R^2 = 0,756$ . Nilai tersebut jika dipresentasikan sebesar 75,6%, dengan kata lain pengaruh komitmen pegawai terhadap produktifitas kerja pegawai sebesar 75,6%, sedang sisanya sebesar 24,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dianalisis dalam penelitian ini.

Dari hasil analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi komitmen yang dimiliki oleh setiap pegawai maka akan meningkatkan produktifitas kerjanya..

3) Hasil uji t untuk hipotesis ketiga

Seperti uji dua hipotesis sebelumnya, telah terbukti bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktifitas kerja pegawai Biro Administrasi Sekretariat Daerah Provinsi DKI Jakarta. Hal ini dibuktikan dari t hitung (2,639) lebih besar dari t tabel (2,105), dan nilai signifikansi (0,002) < 0,05, oleh karena itu hasil uji hipotesis ketiga layak dijadikan hasil akhir atau rujukan untuk penelitian selanjutnya.

Salah satu elemen yang mempengaruhi perilaku karyawan itu sendiri adalah dukungan organisasi yang melingkupinya. Dukungan positif dari pimpinan dan segenap karyawan akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan tersebut produktifitas kerja karyawan akan terpacu untuk lebih baik. Susskind et al., (2000) juga berpendapat bahwa dukungan organisasi dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja sungguh-sungguh.

Kedua variabel pun memiliki hubungan, dilihat dari nilai r hitung sebesar 0,678 dan dapat dikategorikan mempunyai hubungan yang kuat. Persamaan regresi yang terbentuk dari kedua variabel tersebut adalah  $Y = 29,112 + 0,435 X3$ . Untuk hasil koefisien determinasi dari kedua variabel tersebut diperoleh nilai  $R^2 = 0,459$ . Nilai tersebut jika dipresentasikan sebesar 45,9%, dengan kata lain pengaruh dukungan organisasi terhadap produktifitas kerja pegawai sebesar 45,9%, sedang sisanya sebesar 54,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dianalisis dalam penelitian ini.

Dari hasil analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa semakin lengkap dan memadai dukungan yang diberikan oleh organisasi maka akan memacu pegawai untuk meningkatkan produktifitas kerjanya.

**b. Uji F**

Anova<sup>b</sup>

| Model      | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1          |                |    |             |       |                   |
| Regression | 281.903        | 3  | 140.951     | 5.493 | .010 <sup>a</sup> |
| Residual   | 692.797        | 56 | 25.659      |       |                   |
| Total      | 974.700        | 59 |             |       |                   |

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

b. Dependent Variable : Y

Berbeda dengan tiga uji hipotesis sebelumnya, kali ini digunakan analisis regresi berganda yang menunjukkan bahwa budaya kerja, komitmen pegawai dan dukungan organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktifitas kerja pegawai Biro Administrasi Sekretariat Daerah Provinsi DKI Jakarta. Keputusan ini diperoleh karena nilai  $F_{hitung}(5,493)$  lebih besar dari  $F_{tabel}(3,04)$ , oleh karena itu hasil uji hipotesis keempat layak dijadikan hasil akhir atau rujukan untuk penelitian selanjutnya.

Ketiga variabel bebas dan satu variabel terikat tersebut memiliki hubungan, dilihat dari nilai  $r_{hitung}$  sebesar 0,941 dan dapat dikategorikan mempunyai hubungan yang sangat kuat. Persamaan regresi yang terbentuk dari keempat variabel tersebut adalah  $Y = 17,895 + 0,405 X_1 + 0,271 X_2 + 0,137 X_3$ . Sedangkan untuk koefisien determinasi dari ketiga variabel tersebut, diperoleh nilai  $R^2 = 0,886$ . Nilai tersebut jika dipresentasikan sebesar 88,6%, dengan kata lain pengaruh dari variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  terhadap  $Y$  secara bersama-sama sebesar 88,6% sedangkan sisanya 11,4% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dianalisis dalam penelitian ini. Dari hasil ini, terbukti bahwa budaya kerja, komitmen pegawai dan dukungan organisasi merupakan faktor yang sangat dominan meningkatkan produktifitas kerja pegawai.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil uji hipotesis, terbukti bahwa semua hipotesis yang diajukan diterima. Hasil penelitian membuktikan bahwa budaya organisasi dan komitmen pegawai berpengaruh kuat terhadap produktifitas kerja pegawai, sedangkan dukungan organisasi berpengaruh sedang terhadap produktifitas kerja pegawai. Secara bersama-sama, ketiga variabel bebas tersebut berpengaruh sangat kuat terhadap produktifitas kerja pegawai Biro Administrasi Sekretariat Daerah Provinsi DKI Jakarta. Hasil analisis menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut merupakan faktor yang sangat dominan mempengaruhi produktifitas kerja pegawai.

Untuk itu penulis memberikan saran yang mungkin dapat dilaksanakan oleh pimpinan dan pegawai Biro Administrasi Sekretariat Daerah Provinsi DKI Jakarta untuk meningkatkan produktifitas kerjanya sebagai berikut :

1. Memberikan perhatian dan arahan kepada bawahan dalam setiap pelaksanaan pekerjaan agar dapat berjalan dengan harapan.
2. Mengharuskan setiap pegawai untuk membuat perencanaan sebelum melaksanakan pekerjaan agar hasil yang diperoleh lebih maksimal.
3. Penegakan disiplin yang ketat terhadap seluruh pegawai agar dapat mengikuti aturan yang telah ditetapkan oleh instansi.
4. Menerapkan *sistem reward and punishment* yang tepat dan adil.
5. Menciptakan suasana kerja yang kondusif agar komunikasi antara pimpinan dengan bawahan maupun antar rekan kerja terjalin dengan baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen et al., 2010, *Crop Evapotranspiration, FAO Irrigation and Drainage Paper*
- Alamgir, M., Nasir, T., Shamsuddoha, M., and Nedelea, A., 2011, *Influence of Brand Name on Consumer Decision Making Process- an Empirical Study on Car Buyers*, The Annals of The "Ștefan cel Mare" University of Suceava, 10(2), pp: 142-153
- Arifin, Noor, 2012, *Analisis Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Kerja Karyawan Dalam Peningkatan Kinerja Organisasional Karyawan Pada Koperasi Bmt Di Kecamatan Jepara*, Jurnal Ekonomi & Pendidikan, Volume 8 Nomor 2,
- Creswell, John, 1994, *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*, London: SAGE Publications
- Danish R. Q., S. Ramzan dan F. Ahmad, 2013, *Effect of Perceived Organizational Support and Work Environment on Organizational Commitment; Mediating Role of Self-Monitoring*, Advances in Economics and Business, Vol. 1 (4)
- Darmadi, Wayan Gede, 2006, *Kepemimpinan Partisipasif Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan*. Yogyakarta: Fakultas ekonomi universitas Janabadra

- Dedi, Kurniawan, dkk., 2012, *Pengaruh Budaya Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan International Federation Red Cross (IFRC) Banda Aceh*, Jurnal Ilmu Manajemen, Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, 1(1/1) 2012; hal 1- 16
- Dessler, Gary, 2010, *Human Resources Management*, Jakarta, Erlangga
- Ellyana, Sari, 2005, *Budaya Organisasi (Membangun Etos Kerja Profesional)*, Jakarta, Jayabaya University Press
- Eisenberger, R., 2010, *Perceived Organizational Support: a Review of the Literature*, Journal of Applied Psychology, 87, 698-714, doi: 10.1037/0021-9010.87.4.698.
- Erdogan, B., & Enders, J., 2012, *Support From the Top : Supervisors Perceived Organizational Support as a Moderator of Leader – Member Exchange to Satisfaction and Performance Relationships*, Journal of Applied Psychology, 92(2), 321– 330
- Faris Ihsan, 2014, *Reformasi Budaya Kerja Pada Birokrasi Pemerintah. Artikel pada Website BKD dan Diklat Provinsi NTB*. [Http://Bkddiklat.Ntbprov.Go.Id/Wp-Content/Uploads/2014/09/ReformasiBudaya-Kerja-Pada-BirokrasiPemerintah.Pdf](http://Bkddiklat.Ntbprov.Go.Id/Wp-Content/Uploads/2014/09/ReformasiBudaya-Kerja-Pada-BirokrasiPemerintah.Pdf)
- Ghozali, Imam, 2006, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS, Cetakan Keempat*, Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Handoko, Hani T., 2011, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Edisi Kedua, Cetakan Kesebelas, Yogyakarta, Andi
- Hasibuan, S. Malayu, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Bumi Aksara
- Hutchinson, S, 2010, *Perceived Organizational Support*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 500-507
- Humaidi, Edi, 2006, *Faktor- faktor yang Berpengaruh dalam Produktivitas Kerja Karyawan*, [http://husanah.staff.umm.ac.id/files/2\\_010/03/MAKALAH-final.pdf](http://husanah.staff.umm.ac.id/files/2_010/03/MAKALAH-final.pdf) diunduh 06 Juli 2010.
- Komaruddin, 2012, *Manajemen Pengawasan Kualitas Terpadu Suatu Pengantar*, Jakarta, Rajawali Press
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2011, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Bandung, Remaja Rosdakarya
- Mangkuprawira, Sjafrli Tb., 2009, *Bisnis, Manajemen, dan Sumberdaya Manusia*, Bogor, IPB Press
- Mary, Shelly, 2012, *Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Employee Performance: An Chinese Empirical Study*, *Journal Service Science and Management*, Vol. 3, (2010), pp 257- 264
- Meyer, J. P. and Allen, N. J., 1997, *Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 4, 538-551
- Nawawi, Hadari, 2013, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, Yogyakarta, Gajahmada University Press
- Ndraha, Taliziduhu, 2013, *Budaya Organisasi*, Jakarta, Rineka Cipta
- Notoadmojo, Soekidjo, 2015, *Metode Penelitian*, Jakarta, Rineka Cipta
- O'Reilly, A., 2009, *Measuring Person-Job Fit with A Profile-Comparison Process*, *Journal of Applied Psychology*, 75(6): 648-657
- Pattipawae, Dezonda R., 2011, *Penerapan Nilai – Nilai Dasar Budaya Kerja Dan Prinsip-Prinsip Organisasi Budaya Kerja Pemerintah Dengan Baik Dan Benar*, *Jurnal Sasi* Vol. 17 No.3
- Puspita, Dewi Rina, 2011, *Menjaga dan Melindungi Budaya Kerja*, Jakarta, Yudhistira
- Rastogi, 2014, *Budaya Kerja Etnik Dalam Kalangan Kakitangan Awam Di Pihak Berkuasa Tempatan Pasaman Barat, Wilayah Sumatera Barat, Indonesia*, Disertasi Doktor Falsafah. Universiti Utara Malaysia,

- Robbins, P. Stephens, 2009, *Organizational Behaviour, Tenth Edition (Perilaku Organisasi Ke Sepuluh)*, Jakarta, Salemba Empat
- Robbins, Stephen P. And Coulter, Marry, 2010, *Management*, New Jersey, Pearson Education Inc.
- Schraeder, Richard G., dkk, 2005, *The Impact of Varios Factors on the Personality, Job Satisfaction and Turn Over Intention of Profesional Accountants*, Managerial Auditing Journal, Vol. 16 No.4 pp 234-245
- Schein, Edgar H., 2014, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Josey-Bass Publishers
- Sedarmayanti, 2008, *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*, Bandung, Mandar Maju
- Siagian, Sondang P., 2012, *Teori Produktifitas Kerja dan Aplikasinya*, Jakarta, Rineka Cipta
- Simamora, Henry, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 3*, Yogyakarta, STIE YKPN
- Sinungan, Muchdarsyah, 2009, *Produktivitas Kerja; Apa dan Bagaimana*, Jakarta, Bumi Aksara
- Sopiah, 2008, *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta, Andi Offset
- Stefanus, Hadi Darmadji dan Rachmat, 2007, *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*, Yogyakarta, BPFE
- Sugiyono 2012, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung, Alfabeta
- Sutrisno, Edi, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Kencana Prenada Media Group
- Suwanto dan Priansa, Donni Juni, 2011, *Manajemen SDM dan Organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung, Alfabeta
- Zurnali, Cut, 2010, *Learning Organization, Competency, Organizational Commitment and Customer Orientation; Knowledge Worker*, Bandung, Unpad Press
- Zulkfili T, Paranoan, dan Achmad Djumali, 2014, *Hubungan Budaya Kerja Dengan Komitmen Pegawai Negeri Sipil Di lingkungan Rumah Sakit Daerah Atma Husada Mahakam*, eJournal Administratiive Reform. 2(2)/2014: 1316-1327

#### **Peraturan Perundang-Undangan :**

Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 10 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan