

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MUTASI PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERATOR MELALUI KOMITMEN ORGANISASI PT ANGKASA PURA I (PERSERO)

Dian Aditianto¹, Mombang Sihite², Edy Supriyadi³

Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila¹²³

Email : d.aditianto@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effect of corporate culture, mutation towards employess's performance trhough organizational commitmen with motivation as a moderating variable. The population of this research is 450 people with the level manager until senior manager in PT Angkasa Pura I (Persero). The number of samples of the population was 212 people taken using clutering purposive sampling technique. The statistical method used in this study is Structural Equation Modeling (SEM) which is operated through the WarpPLS 7.0 program. In this study, the results showed that the variables of corporate culture, mutation have positive and significant influences towards employess's performance trhough organizational commitmen. The role of motivation can moderate the employee's performance, meanwhile the variabel of mutation have unsignificant influence toward employee's performance.

Keywords : corporate culture, mutation, organizational commitment, employee performance, motivationn.

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, dan mutasi pegawai melalui komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel moderator. Populasi penelitian ini adalah para pegawai PT Angkasa Pura I (Persero) level manager sampai dengan level senior manager sebanyak 450 orang. Jumlah sampel dari populasi tersebut sebanyak 212 orang yang diambil dengan menggunakan teknik *clustering purposive sampling*. Metode statistik yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Structural Equation Modeling (SEM) yang dioperasikan melalui program WarpPLS. Pada penelitian ini menghasilkan bahwa variabel budaya organisasi dan mutasi melalui komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan peran motivasi dalam memoderasi kinerja pegawai, sementara variabel mutasi pegawai secara langsung berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci : budaya organisasi, mutasi pegawai, komitmen organisasi, motivasi kerja, kinerja pegawai.

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan mempunyai tujuan yang hendak dicapai dengan efisien dan efektif. Pencapaian tujuan tersebut dapat dilakukan karena adanya berbagai sumber daya yang terlibat dalam melakukan kegiatan perusahaan salah satunya sumber daya manusia yang merupakan salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pegawai sebagai sumber daya dalam perusahaan perlu dikelola dengan baik sehingga membutuhkan perhatian dan perlakuan khusus daripada sumber daya perusahaan yang lain.

Di era globalisasi yang penuh tantangan dan persaingan, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor penting dalam suatu organisasi. Akhir-akhir ini pegawai dipandang sebagai sumber daya yang sangat penting dan perlu mendapatkan perhatian khusus karena merupakan salah satu unsur utama yang menentukan tercapainya tujuan sebuah organisasi. Jika SDM dikelola secara tepat dengan menghargai bakat dan keahlian, mengembangkan kemampuan dan mendayagunakan secara tepat maka organisasi akan bergerak secara dinamis dan berkembang dengan pesat.

Pengelolaan SDM harus ditangani sebaik mungkin agar keahlian dan kemampuan kinerjanya serta kualitas SDM nya dapat dimanfaatkan secara optimal dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemanfaat SDM yang efektif merupakan jalan bagi suatu organisasi untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan di masa yang akan datang. Hal ini dapat dikatakan bahwa keberhasilan dan kemunduran suatu organisasi tergantung pada keahlian dan keterampilan pegawai yang bekerja di dalamnya serta pemetaan pegawai yang tepat dari suatu organisasi.

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dalam diri seorang pegawai secara teori juga dapat berpengaruh pada kinerja pegawai tersebut. Salah satu indikator kualitas SDM adalah keahlian (*skill*) yang dimiliki oleh pegawai. Kinerja seorang pegawai baik apabila ia memiliki keahlian (*skill*) yang tinggi (Tampubolon, 2007). Hal ini berarti pegawai dengan kualitas SDM yang lebih baik akan memiliki kinerja yang baik pula, sehingga terdapat korelasi positif antara kualitas SDM dengan kinerja pegawai.

PT Angkasa Pura I (Persero) merupakan salah satu Perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di sektor perhubungan yang bergerak di bidang pelayanan jasa kebandarudaraan yang secara umum mempunyai tugas pokok teramat strategis, yakni sebagai penyedia, pengusahaan dan pengembangan jasa bandar udara serta perencanaan, pengembangan, dan pemeliharaan bandar udara (Humas Angkasa Pura I, 2002).

PT Angkasa Pura I (Persero) sebagai salah satu perusahaan BUMN terkemuka di Indonesia memiliki visi menjadi salah satu perusahaan pengelola bandar udara terbaik se Asia, berkomitmen menjamin peningkatan kualitas dan memberikan layanan prima untuk memuaskan pelanggan. Berbagai pembenahan pun telah dilakukan dari tahun ke tahun untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawainya. Berbagai cara ditempuh untuk meningkatkan kinerja pegawai misalnya, melalui budaya organisasi, pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi, motivasi dan komitmen pegawai serta menciptakan lingkungan kerja yang baik. Oleh karena itu upaya – upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung dari kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya. Organisasi menurut pelaksanaannya perlu melakukan suatu penilaian kinerja pegawai. Kinerja merupakan jawaban dari berhasil tidaknya tujuan organisasi. Kinerja pegawai diketahui dan seberapa jauh pegawai melaksanakan tugas sesuai tanggung jawabnya.

Berdasarkan *Key Performance Indicator* (KPI) PT Angkasa Pura I (Persero) tahun 2015 sampai dengan tahun 2018, rata-rata aspek kepuasan pegawai yang meliputi penilaian kinerja, pola karir, pola rotasi/mutasi/promosi/demosi, pola pendidikan dan pelatihan serta

pola rekrutmen masih dibawah target sebesar 9%. Berdasarkan hasil survey kepuasan pelanggan yang dilaksanakan di seluruh wilayah kerja PT Angkasa Pura I (Persero) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang masih harus disempurnakan seperti pola karir dan kualitas komunikasi, hal tersebut menjadi ukuran bagi PT Angkasa Pura I (Persero) dalam mengetahui sejauh mana kenyamanan atas lingkungan kerja yang dirasakan oleh SDM. Dalam hal ini PT Angkasa Pura I (Persero) senantiasa merujuk pada hasil yang dapat diukur melalui KPI dalam membentuk pola manajemen.

Tabel 1.
Key Performance Indicator (KPI) PT Angkasa Pura I (Persero)

Dimensi	2015			2016			2017			2018		
	Harapan	Kenyataan	Gap									
Peran Pegawai	4.53	4.16	0.37	4.55	4.26	0.29	4.48	4.26	0.23	4.68	4.425	0.26
Penghargaan, Sanksi dan Keamanan Kerja	4.51	4.05	0.46	4.41	4.13	0.28	4.46	4.11	0.35	4.675	4.285	0.39
Lingkungan Kerja	4.51	3.94	0.57	4.50	3.14	1.36	4.49	4.16	0.32	4.69	4.3	0.39
Penilaian Kinerja	4.53	4.03	0.50	4.52	4.16	0.36	4.48	4.17	0.31	4.685	4.32	0.37
Pendidikan dan Pelatihan	4.58	4.04	0.54	4.56	4.12	0.44	4.49	4.09	0.41	4.7	4.3	0.40
Manajemen, Komunikasi dan Perencanaan	4.53	4.11	0.42	4.54	4.24	0.30	4.52	4.26	0.26	4.71	4.41	0.30
Rekrutmen dan Pola Karir	4.45	3.82	0.63	4.50	4.02	0.48	4.49	4.07	0.42	4.69	4.27	0.42
Remunerasi	4.63	4.02	0.61	4.62	4.19	0.43	4.47	4.19	0.28	4.745	4.415	0.33
Keterkaitan Tenaga Kerja	4.53	4.04	0.49	4.52	4.19	0.33	4.51	4.22	0.29	4.72	4.405	0.32
Visi, Misi dan Nilai-nilai Perusahaan	4.60	4.26	0.34	4.65	4.48	0.17	4.52	4.42	0.10	4.75	4.625	0.13
Rerata	4.54	4.05	0.49	4.54	4.09	0.44	4.49	4.19	0.30	4.70	4.38	0.33

Sumber : Laporan Survey Kepuasan Pegawai PT Angkasa Pura I (Persero)

Kepuasan kerja sebagai kondisi emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai tentang seberapa baik pekerjaan mereka menyediakan hal-hal yang dianggap penting atau dengan kata lain kepuasan kerja merupakan salah satu bentuk persepsi individu atau pegawai terhadap pekerjaan yang diberikan organisasi dengan memberi pemaknaan penting atau tidaknya pekerjaan. Kepuasan kerja terdiri dari perasaan dan sikap seseorang tentang pekerjaannya yang mencakup semua aspek kerja, baik atau buruk, positif atau negatif yang memberikan kontribusi pada kepuasan atau ketidakpuasan. Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja pada pekerjaan dan lingkungannya, sedangkan pegawai yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaan.

Kepuasan kerja pegawai yang dapat tercermin dari kinerja organisasi tidak hanya dilihat pada *level top manager* saja, tetapi juga harus ada pada *middle manager* dan para bawahan atau staf. Jika hanya pada top manager yang mempunyai kinerja tinggi, maka kualitas pelayanan yang dirasakan akan tetap rendah. Budaya organisasi menjadi faktor pendorong terbentuknya kinerja. Karena budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku pada organisasi dan diterima oleh seluruh anggota organisasi. Penilaian yang baik terhadap budaya organisasi dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja individu-individu yang ada didalam organisasi tersebut. Pegawai yang sudah memahami seluruh nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individu.

(Sutrisno, 2009), mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Penelitian menunjukkan pekerja yang puas lebih cenderung bertahan bekerja untuk organisasi. Pekerja yang puas juga cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melampaui deskripsi tugas dan peran mereka, serta membantu mengurangi beban kerja dan tingkat stres anggota dalam organisasi. Dimana pada akhirnya kepuasan kerja ini akan mencerminkan *image* perusahaan (*brand experience*) yang akan dirasakan oleh pelanggan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan atau segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya (Sutrisno, 2009). Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan.

Kinerja juga diduga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, yaitu motivasi kerja. Organisasi sangat membutuhkan pegawai yang giat dan bekerja untuk mencapai hasil yang maksimal, untuk mencapai hasil kerja yang maksimal maka perlu adanya motivasi agar tujuan yang diinginkan dapat dicapai.

Bagi kehidupan organisasi komitmen organisasi merupakan prasyarat untuk menjaga kelangsungan hidup, stabilitas dan pengembangan organisasi. Dalam hal ini komitmen yang dibutuhkan adalah komitmen dari seluruh anggota organisasi untuk kepentingan organisasinya. Dengan komitmen organisasi yang tinggi, pegawai akan cenderung berdedikasi tinggi dalam bekerja. Hal ini akan membantu pegawai dalam menunjukkan kinerja terbaiknya, yang pada akhirnya dengan kinerja terbaik itu pegawai akan berpeluang memperoleh promosi jabatan. Dengan demikian eksistensi komitmen organisasi sangat strategis bagi kepentingan organisasi dan pegawai.

Keberadaan komitmen organisasi dalam diri pegawai bukan semata-mata berasal dari individu yang bersangkutan, tetapi dapat dipengaruhi oleh faktor lain yang berimplikasi pada individu. Faktor-faktor yang berpotensi mempengaruhi komitmen organisasi antara lain adaptabilitas budaya organisasi dan kepuasan kerja. Pesatnya laju perubahan lingkungan seperti saat ini menyadarkan organisasi akan semakin pentingnya adaptabilitas, yakni kemampuan untuk tanggap akan lingkungan eksternal, pelanggan internal (pegawai), dan pelanggan eksternal dengan cara menterjemahkan permintaan lingkungan bisnis menjadi tindakan agar perusahaan bertahan, bertumbuh, dan berkembang (Denison & Mishra, 1995). Tingkat adaptabilitas menurut Denison disebut juga sebagai salah satu syarat kultur yang membuat sebuah organisasi mampu berubah dan bersaing sekaligus memenangkan persaingan. Adaptabilitas budaya organisasi merupakan tingkat keefektifan yang ditunjukkan oleh budaya dalam menghadapi berbagai tantangan dan merespon terhadap berbagai perubahan yang harus dilaksanakan. Budaya organisasi harus adaptif dengan lingkungan organisasi yang bersifat dinamis jika menginginkan kinerja yang baik dalam jangka panjang. Oleh karena itu, seluruh anggota organisasi selayaknya bersiap siaga dalam menghadapi tekanan dari lingkungan eksternal. Untuk itu, budaya adaptif merupakan salah satu kunci agar organisasi tetap *survive* hal ini sesuai dengan salah satu nilai perusahaan PT Angkasa Pura I (Persero) yaitu adaptif.

Dinamika zaman yang berkembang cepat telah melahirkan tuntutan dan tantangan yang semakin kompleks bagi organisasi tidak terkecuali bagi PT Angkasa Pura I (Persero). Permasalahan yang dihadapi oleh PT Angkasa Pura I (Persero) saat ini adalah masih terdapatnya gap KPI antara harapan dan kenyataannya dimana pada tahun 2018 terhadap tahun 2017 terdapat peningkatan yang cukup signifikan pada struktural yaitu sebesar 25% dibandingkan dengan non struktural hanya sebesar 1%.

TINJAUAN PUSTAKA

Budaya Organisasi

(Kotter & Heskett, 1992) mendefinisikan budaya secara lebih formal sebagai totalitas pola perilaku, kesenian, kepercayaan, kelembagaan, dan semua produk lain dari karya dan pemikiran manusia yang mencirikan suatu masyarakat atau penduduk yang ditransmisikan bersama. Selain itu (Hofstede, 2010) menyatakan bahwa budaya sebagai “mental program” pemrograman sosial yang mengatur cara kita berpikir, bertindak dan mempersepsikan diri kita dengan orang lain. Budaya merupakan seperangkat nilai-nilai inti yang dipelajari, kepercayaan, standar, pengetahuan, moral, hukum dan perilaku yang disampaikan oleh individu-individu dan masyarakat, yang menentukan bagaimana seseorang bertindak, berperasaan, dan memandang dirinya dan orang lain.

(Robbins & Judge, 2017) dalam bukunya *Organizational Behavior* menyebutkan bahwa organisasi adalah suatu unit sosial yang dikoordinasi secara sadar, terdiri atas dua atau lebih orang-orang, yang berfungsi dalam suatu basis yang kontinu untuk mencapai suatu tujuan bersama atau serangkaian tujuan. Sedangkan organisasi adalah suatu unit sosial yang dikoordinasi secara sadar, terdiri atas dua atau lebih orang-orang yang berfungsi dalam suatu basis yang kontinu untuk mencapai suatu tujuan bersama atau serangkaian tujuan (Robbins & Judge, 2017). Jadi budaya organisasi menurut (Robbins & Judge, 2017) adalah suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya.

(Kotter & Heskett, 1992) menyatakan bahwa budaya organisasi menggambarkan pola atau gaya perilaku suatu organisasi sehingga karyawan-karyawan baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku sejawatnya. (Mangkuprawira, 2007) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai yang mengandung cita-cita organisasi sebagai sistem internal dan sistem eksternal sosial. Hal itu tercermin dari isi visi, misi dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, seharusnya setiap organisasi termasuk para anggotanya memiliki impian atau cita-cita. Setiap anggota memiliki identitas budaya tertentu dalam organisasinya. Dalam perusahaan dikenal sebagai budaya korporat dimana didalamnya terdapat budaya kerja.

Menurut (Greenberg & Baron, 2007) Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi. Pendapat lain yang diajukan oleh (Furnham & Gunter, 1993) Budaya organisasi didefinisikan sebagai keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki yang timbul dalam suatu organisasi dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah “cara kami melakukan sesuatu di sekitar sini”.

(Mas'ud, 2004) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya dari (Denison & Mishra, 1995) bahwa efektivitas organisasi dapat diukur melalui empat ciri-ciri (*traits*) budaya yang kemudian dijadikan dimensi dari variabel budaya organisasi dalam penelitian ini, yaitu :

- a. *Involvement* dengan indikator pemberdayaan pegawai, mengorganisir tim, dan mengembangkan kemampuan SDM;
- b. *Consistency* dengan indikator konsistensi, terkoordinasi dan terintegrasi;

- c. *Adaptability* dengan indikator risiko, belajar dari kesalahan, kapabilitas, dan pengalaman;
- d. *Mission* dengan indikator tujuan dan arah, sasaran strategik, dan visi masa depan.

Mutasi Pegawai

(Gunawan et al., 2017) menyebutkan mutasi merupakan kegiatan memindahkan tenaga kerja dari suatu tempat ke tempat kerja yang lainnya, akan tetapi mutasi sebenarnya tidak selamanya sama dengan pemindahan. Mutasi meliputi kegiatan memindahkan tenaga kerja atau pengalihan tanggung jawab, pemindahan status ketenagakerjaan dan sejenisnya, sedangkan pemindahan hanya terbatas pada mengalihkan tenaga kerja dari suatu tempat ke tempat lainnya. Salah satu perwujudan mutasi adalah pemindahan tenaga kerja dari suatu tempat ketempat yang lainnya.

Selanjutnya, (Hasibuan, 2019) menyatakan bahwa mutasi adalah suatu perubahan posisi atau jabatan atau tempat atau pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi. Lebih lanjut (Hasibuan, 2019) menyatakan bahwa pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan pegawai, karena tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi tersebut.

Menurut (Kadarisman, 2012) mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan.

Prinsip mutasi adalah memutasikan pegawai kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat (Hasibuan, 2019).

Berdasarkan penjelasan dari (Samsudin, 2006) bahwa dalam mengadakan program mutasi, pegawai harus mempertimbangkan faktor-faktor yang dipandang objektif dan rasional, faktor-faktor tersebut kemudian dijadikan dimensi dari variabel mutasi pegawai adalah sebagai berikut :

- a. Kebijakan dan peraturan Pimpinan, dengan indikator pelaksanaan mutasi, pedoman normatif dan peraturan yang berlaku;
- b. Prinsip *The Right Man on The Right Job*, dengan indikator sesuai formasi, sesuai keterampilan;
- c. Meningkatkan moral kerja dengan indikator semangat kerja dan prestasi kerja;
- d. Media kompetisi yang rasional, dengan indikator persaingan rasional dan persaingan terbuka;
- e. Langkah untuk promosi, dengan indikator mutasi vertikal dan mutasi horizontal;
- f. Mengurangi *Labour Turnover*, dengan indikator kebosanan dan kehadiran absensi;
- g. Harus terkoordinasi, dengan indikator koordinasi vertikal dan koordinasi horizontal.

Motivasi Kerja

Istilah motivasi berasal dari kata latin “movere” yaitu berarti dorongan atau menggerakkan. motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan (Hasibuan, 2019). Pada dasarnya seorang bekerja karena keinginan memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan keinginan pada diri seseorang dengan orang lain berbeda sehingga perilaku manusia cenderung beragam di dalam bekerja.

Menurut (Rivai, 2004) motivasi merupakan dorongan yang datang dari dalam diri manusia yang mengaktifkan, menggerakkan serta mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan karena itu kunci untuk mengerti motivasi adalah memahami hubungan kebutuhan, dorongan dan tujuan. Manusia yang mempunyai kebutuhan berprestasi tinggi, mempunyai

keinginan yang tinggi untuk sukses, keinginan ini sama besarnya dengan ketakutannya untuk gagal. Selain itu, menyukai tantangan, berani menghadapi kesulitan, berani mengambil risiko, sanggup mengambil alih tanggung jawab dalam tugas, menyukai keunikan, tangkas, cenderung gelisah, senang bekerja keras, tidak takut menghadapi kegagalan apabila itu terjadi, serta cenderung menonjolkan diri.

Menurut (Robbins & Judge, 2017) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menentukan intensitas, arah dan ketentuan individu dalam usaha mencapai sasaran. Meski motivasi umum terkait dengan upaya ke arah sasaran apa saja, dalam konteks organisasi maka motivasi berfokus pada tujuan organisasi agar mencerminkan minat tunggal pegawai terhadap perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan. Sedangkan menurut (Sutrisno, 2009) Motivasi seringkali diistilahkan sebagai dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motivasi tersebut merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan didalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu.

Berdasarkan *needs hierarchy theory* Abraham Maslow, kebutuhan manusia diklasifikasikan menjadi lima hirarki kebutuhan yang kemudian dijadikan dimensi dari variabel motivasi kerja dalam penelitian ini diantaranya :

- 1) Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)
- 2) Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*)
- 3) Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)
- 4) Kebutuhan akan Harga Diri (*Esteem Needs*)
- 5) Aktualisasi Diri (*Self Actualization*)

Komitmen Organisasi

Setiap organisasi memerlukan komitmen organisasi pegawai untuk mencapai tujuannya. Komitmen organisasi adalah sikap dan kekuatan relatif dari individual dengan keterlibatannya pada organisasi khususnya (Mowday et al., 1982). Berdasar definisi tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi adalah kekuatan pelengkap organisasi. Komitmen organisasi adalah *psychological state* yang mewakili ikatan antara pegawai dengan organisasi. Inti dari definisi komitmen organisasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses individu dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan, dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif.

Menurut (Alwi, 2008) menyatakan komitmen organisasi adalah sikap pegawai untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Komitmen adalah bentuk loyal yang lebih konkrit yang dapat dilihat dari sejauh mana pegawai mencurahkan perhatian, gagasan dan tanggungjawabnya dalam upaya perusahaan mencapai tujuan.. (Griffin, 2005) menyatakan Komitmen Organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauhmana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya.

(Mowday et al., 1982) dalam (Pangabea, 2004) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu.

(Mowday et al., 1982) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai : *“The relative strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization: (1) a strong believe in and acceptance of the organization’s goals and value’s; (2) a willingness to exceed considerable effort on behalf of the organization: and (3) a strong desire to maintain membership in the organization”*. Berdasarkan pendapat Mowday et al. tersebut ada tiga komponen untuk melihat komitmen organisasi individu, yaitu : (1) keyakinan dan penerimaan yang kuat oleh individu terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai

organisasi (2) kesediaan untuk berupaya lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan (3) keinginan kuat tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Menurut (Robbins & Judge, 2017), komitmen keorganisasian merupakan tingkat dimana pegawai mengkaitkan dirinya ke organisasi tertentu dan sasaran-sasarannya, dan berharap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Pandangan (Mowday et al., 1982) didudukung oleh (Robbins & Judge, 2017) yang mendefinisikan komitmen organisasi sebagai “suatu keadaan dimana pegawai memihak kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu”. (N. Allen & J. Meyer, 1990) mengklasifikasikan komitmen organisasional dalam tiga dimensi, yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kontinuan (*continuance commitment*) dan komitmen normatif (*normative commitment*).

Secara singkat (N. Allen & J. Meyer, 1990) mengilustrasikan perbedaan dari ketiga dimensi tersebut sebagai berikut : “ *Employeess with strong affective commitment remain because they want to, those with strong continuance commitment remain because they need to, and those with strong normative commitment because they feel They thought to do so*”. Berdasarkan pendapat (N. Allen & J. Meyer, 1990), dapat diinterpretasikan bahwa keputusan seseorang tetap bertahan di organisasi memiliki motivasi yang berbeda-beda.

Seseorang dengan komitmen efektif yang kuat, bertahan di organisasi karena memang dia menyukai organisasi itu, sedangkan seseorang dengan komitmen kontinuan yang kuat, bertahan di organisasi karena alasan kebutuhan hidup sebagai dorongan utama, seseorang dengan komitmen normatif yang kuat, tetap bertahan di organisasi, karena alasan moralitas. Namun, apapun sumber komitmen, secara substansial wujud komitmen adalah sama yaitu penerimaan individu terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan individu untuk mencapai tujuan organisasi dan keinginan tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

(N. Allen & J. Meyer, 1990) mengklasifikasikan komitmen organisasi dalam tiga dimensi yang kemudian dijadikan dimensi dalam variabel komitmen organisasi pada penelitian ini antara lain :

- a) Komitmen afektif (*affective commitment*) dengan indikator keterkaitan emosional, indentifikasi, dan keterlibtan pegawai di dalam suatu organisasi;
- b) Komitmen kontinuan (*continuance commitment*) dengan indikator persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapi jika meninggalkan organisasi;
- c) Komitmen normatif (*normative commitment*) dengan indikator kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi.

Kinerja Pegawai

Kinerja didefinisikan sebagai kemampuan kerja di dalam terminologi kualitas dan kuantitas (Khan et al., 2014). Pendapat Khan tersebut dapat dipahami bahwa kinerja merupakan prestasi kerja (*performance*) baik bersifat kuantitas maupun kualitas yang dicapai oleh seseorang selama periode tertentu (Busro, 2018). Prestasi kerja adalah penampilan kerja secara kualitas dan kuantitas yang disuguhkan oleh pegawai, baik secara individu maupun kelompok dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tugas dan fungsi yang diberikan sesuai dengan organisasi dan tata kerja yang terdapat dalam institusi atau organisasi yang diikutinya.

Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Ivancevich, Konopaske dan Matteson dalam (Busro, 2018) bahwa kinerja menunjukkan kemampuan dan keterampilan pekerja. Pendapat ini lebih menekankan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi, mulai dai kempuan kognisi, afeksi, dan psikomotor pegawai. Dengan kata lain, *performance* lebih mengarah kepada hasil dari kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai (Busro, 2018). Menurut (Rivai, 2004) teori sumber daya manusia, kinerja

merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Definisi kinerja menurut (Mangkunegara, 2017) adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu.

(Mangkunegara, 2017) mengemukakan definisi kinerja sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Menurut (Mangkunegara, 2017), kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Indikator untuk pengukuran kinerja dari pendapat (Dessler, 1992) dan (Robbins & Judge, 2017) yang akan dijadikan dimensi variabel kinerja dalam penelitian ini antara lain :

- a. Kualitas Hasil Kerja
- b. Kuantitas Hasil Kerja
- c. Disiplin Kerja
- d. Kerjasama
- e. Intergritas

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu penelitian yang digunakan untuk meneliti populasi dan sampel tertentu dan menggunakan pengumpulan data dengan instrument penelitian yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Tempat penelitian terdiri dari Kantor Pusat dan Kantor Cabang pada PT Angkasa Pura I (Persero). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai PT Angkasa Pura I (Persero) yang berasal dari seluruh kantor cabang dan kantor pusat PT Angkasa Pura I (Persero), dengan jumlah sampel sebanyak 212 responden. Pengumpulan data yang dilakukan penulis dalam penelitian ini adalah melalui metode survey, yaitu merupakan metode pengumpulan data primer yang menggunakan pertanyaan berupa kuesioner. Teknik analisis data menggunakan analisis statistik deskriptif. Statistik ini digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik dari masing-masing variabel, yaitu meliputi karakteristik variabel kinerja pegawai (KP) sebagai variabel endogen atau variabel terikat (*dependent variable*) dan komitmen organisasi (KO) sebagai variabel mediasi sedangkan variabel budaya organisasi (BO) dan variabel mutasi pegawai (MP) sebagai variabel eksogen atau variabel bebas (*independent variable*) serta variabel motivasi kerja (MK) sebagai variabel moderator. Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan software *WarpPLS 7.0*. PLS (*Partial Least Square*).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Evaluasi SEM PLS

Pada penelitian ini, pengujian hipotesa menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan program *WarpPLS 7.0*. Penggunaan teknik analisis ini digunakan dengan pertimbangan untuk menguji variabel pemoderasi dalam penelitian ini dengan melihat kelayakan pada setiap indikator yang digunakan pada setiap variabel penelitian ini. Langkah

awal dalam analisis data ini dilakukan dengan melakukan uji *outer model* pada setiap variabel dengan indikator masing-masing untuk melihat kelayakan pada setiap indikator melalui konvergensi indikator. Selanjutnya melakukan uji *inner model* untuk mengetahui besar kecilnya pengaruh koefisien jalur variabel eksogen terhadap variabel endogen.

1. **Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)**

a. ***Convergent Validity (Validitas Konvergen)***

Berdasarkan hasil output *factor loading* dapat dilihat nilai *loading factor* untuk indikator laten variable budaya organisasi, mutasi pegawai, motivasi kerja dan komitmen organisasi memiliki nilai *loading* sesuai kriteria berada di antara 0.4 – 0.5 atau diantara 0.6 – 0.7 maupun > 0.7 sehingga semua indikator keempat variabel dinyatakan valid. Sedangkan pada variabel kinerja pegawai terdapat tiga indikator yang memiliki faktor loading kurang dari 0.4 yaitu pada indikator nomor KP.6 dengan faktor loading 0.061, indikator nomor KP.9 dengan faktor loading -0.132 dan indikator nomor KP.13 dengan faktor loading sebesar 0.237 sehingga dinyatakan tidak valid dan akan didrop dari pengujian selanjutnya.

Tabel 2.
Hasil Output Average Variances Extracted (AVE)

Average Variances Extracted (AVE)			
Variabel Laten	Nilai AVE	Kriteria	Keterangan
BO	0.507	> 0.50	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
MP	0.397	> 0.50	Tidak memenuhi <i>Convergent Validity</i>
MK	0.343	> 0.50	Tidak memenuhi <i>Convergent Validity</i>
KO	0.584	> 0.50	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
KP	0.516	> 0.50	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>

Sumber : Data primer (diolah penulis)

b. ***Discriminant Validity (Validitas Diskriminan)***

Uji realibilitas konstruk yang dapat diukur dengan dua kriteria yaitu *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Suatu konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* >0,70.

Tabel 3.
Hasil output Composite Reliable and Cronbach's Alpha

	BO	MP	MK	KO	KP	Kriteria	Keterangan
Composite Reliable	0.950	0.911	0.885	0.933	0.916	> 0.70	Reliabel
Cronbach's Alpha	0.944	0.895	0.861	0.919	0.890	> 0.60	Reliabel

Sumber : Data primer (diolah penulis)

2. **Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)**

Tahap berikutnya adalah melakukan evaluasi struktural (*inner model*) yang meliputi uji kecocokan model (*model fit*) *path coefficient* dan R². Untuk menilai hasil suatu model

dikatakan fit dalam program *WarpPLS 7.0* dapat dilihat dari *output general results*. Terlihat pada model *fit indices and p-value* sebagaimana disajikan pada tabel berikut :

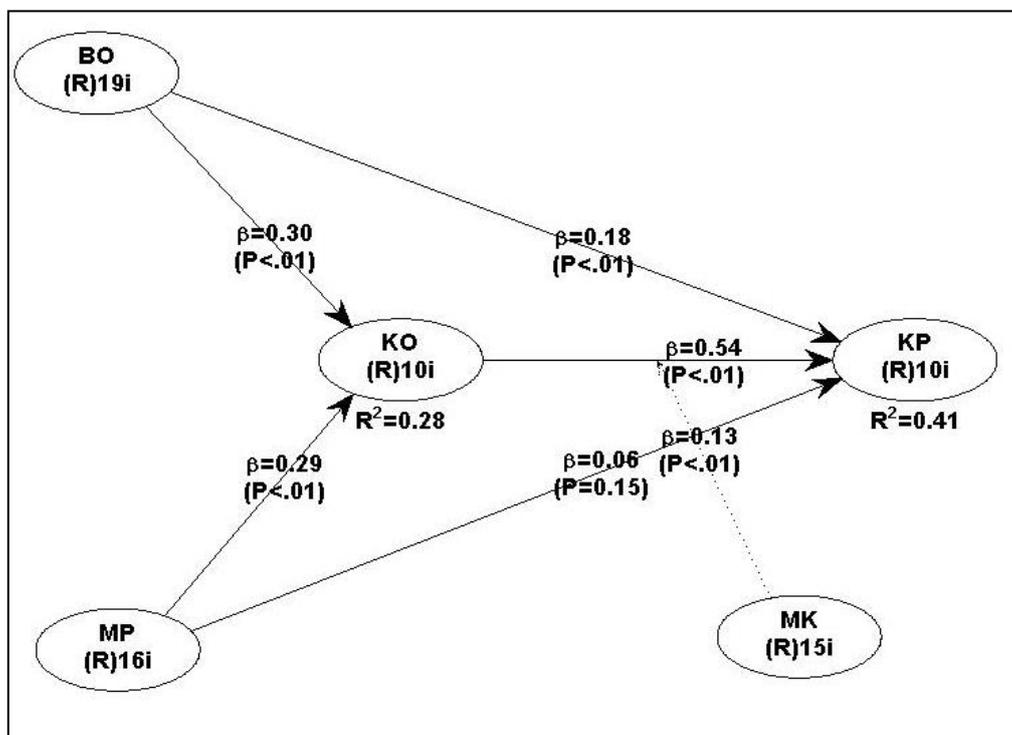
Tabel 4.
Model fit and quality indices

<i>Model fit and quality indices</i>	Indeks	P-Value	Kriteria	Keterangan
Average path coefficient (APC)	0.250	P<0.001	P<0.05	<i>Good Fit</i>
Average R-squared (ARS)	0.345	P<0.001	P<0.05	<i>Moderate fit</i>
Average adjusted R-squared (AARS)	0.336	P<0.001	P<0.05	<i>Good Fit</i>
Average block VIF (AVIF)	1.541	≤ 5 dan idealnya ≤ 3,3		<i>Good Fit</i>
Average full collinearity VIF (AFVIF)	1.663	≤ 5 dan idealnya ≤ 3,3		<i>Good Fit</i>
Tenenhaus GoF (GoF)	0.448	small ≥ 0.1, medium ≥ 0.25, large ≥ 0.36		<i>Large Good Fit</i>
Sympson's paradox ratio (SPR)	1.000	≥ 0,7 dan idealnya = 1		<i>Good Fit</i>
R-squared contribution ratio (RSCR)	1.000	≥ 0,9 dan idealnya = 1		<i>Good Fit</i>
Statistical suppression ratio (SSR)	0.833	> 0.7		<i>Good Fit</i>
Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)	0.833	> 0.7		<i>Good Fit</i>

Sumber : Data primer (diolah penulis)

Tabel di atas nilai yang diperoleh dari sepuluh kriteria sudah terpenuhi, sehingga dapat dikatakan model tersebut telah memenuhi prasyarat model fit. Maka dengan demikian *inner model* dapat diterima.

Berikut gambar 4.1 hasil estimasi model Path Diagram sebagai berikut:



Gambar 1.
Path Diagram

Dari gambar 4.1 pengujian terhadap model struktural ini dilakukan dengan melihat *R-square* yang merupakan uji *goodness fit model*. Hasil menunjukkan nilai *R-Square* pada variabel Komitmen Organisasi (KO) yang dipengaruhi oleh Budaya Organisasi (BO) dan Mutasi Pegawai (MP) yaitu sebesar 0,28, artinya bahwa variabel-variabel laten eksogen dalam penelitian ini mampu mempengaruhi Komitmen Organisasi sebesar 28% atau dengan kata lain model penelitian ini tergolong lemah, hal ini dinilai dari nilai koefisien determinasi *R-Square* 0,70; 0,45; dan 0,25 menunjukkan model kuat, moderate dan lemah. Sedangkan *R-Square* pada Kinerja Pegawai (KP) sebesar 0,41 artinya bahwa variabel-variabel laten eksogen dalam penelitian ini mampu mempengaruhi Kinerja Pegawai 41% atau dengan kata lain model penelitian ini tergolong lemah.

Q-Squared (biasanya juga disebut *Stoner-Geisser Coefficient*). *Q-Squared* digunakan untuk penilaian validitas prediktif atau relevansi dari sekumpulan variabel laten prediktor pada variabel kriteria. *Q-Squared* sama dengan *R-Squared* namun hanya dapat diperoleh melalui *resampling*. *Q-Squared* dapat bernilai negatif sedangkan nilai *R-Squared* selalu positif. Model dengan validitas prediktif harus mempunyai nilai *Q-Squared* lebih besar dari nol. Hasil estimasi model menunjukkan validitas prediktif yang baik, yaitu KO= 0,287 dan KP sebesar 0.371 karena di atas nol. Hasil di atas menunjukkan bahwa persyaratan untuk pengujian model mediasi diterima.

Uji Hipotesis

Berdasarkan pengujian analisis jalur dengan menggunakan *software warp PLS 7.0* untuk pengaruh budaya organisasi dan mutasi pegawai terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel moderator melalui komitmen organisasi, mempunyai hipotesis sebagai berikut :

Tabel 5.
Path Coefficient and P Values

Hipotesis	Hubungan Variabel	Path Coefficient	P Values	Keputusan
H1	BO → KO	0.299	0.001	Signifikan
H2	MP → KO	0.289	0.001	Signifikan
H3	BO → KP	0.170	0.002	Signifikan
H4	MP → KP	0.050	0.150	Tidak Signifikan
H5	KO → KP	0.543	0.001	Signifikan
H6	KO → KP dimoderasi MK	0.121	0.017	Signifikan

Pembahasan

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Budaya organisasi sebagai sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan. Budaya organisasi juga erat kaitannya dengan komitmen pegawai. Komitmen pegawai merupakan dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai bertahan sebagai anggota organisasi.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT Angkasa Pura I (Persero). Semakin baik atau kuat budaya yang dimiliki oleh organisasi maka semakin tinggi komitmen pegawai untuk tetap berorganisasi di perusahaan.

Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh (Wibawa & Putra, 2018) yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, hal ini berarti perusahaan diharapkan agar mempertahankan budaya berupa norma-norma dan nilai-nilai yang diterapkan di perusahaan tetap terjaga sehingga dapat meningkatkan komitmen pegawai untuk tetap tinggal di perusahaan. Hasil penelitian selanjutnya yaitu budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, hal ini berarti budaya yang berupa norma-norma dan nilai-nilai yang harus diterapkan seluruh anggota organisasi agar tetap dipertahankan untuk meningkatkan kepuasan kerja para pegawai.

Demikian pula penelitian (Sari, Triana Kartika, 2013) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi yang berarti bahwa semakin tinggi budaya organisasi akan meningkat komitmen organisasi. Perusahaan mampu menerapkan budaya organisasi yang dapat memberikan rasa konsistensi terhadap semua pegawai dengan adanya sistem belajar pemecahan masalah sehingga memberikan kontribusi besar terhadap pegawai terhadap interaksi dan komunikasi pegawai dengan kemauan pegawai untuk berusaha di atas batas normal untuk mensukseskan pelayanan publik.

Kemudian penelitian (Usmany et al., 2016) membuktikan pula bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Budaya organisasi yang baik akan meningkatkan rasa memiliki dan komitmen anggota organisasi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya.

Pada PT Angkasa Pura I (Persero), budaya organisasi terbentuk melalui keterlibatan yang tinggi dari pegawai dalam pekerjaan. Belajar merupakan suatu tujuan penting dalam pekerjaan sehari-hari. Kemampuan pegawai dipandang sebagai sumber penting bagi keunggulan kompetitif perusahaan. Manajemen menuangkan dengan jelas tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan. Masukan pelanggan sangat dipertimbangkan dalam keputusan perusahaan. Berbagai bagian dalam organisasi sering bekerja sama untuk menciptakan perubahan. Budaya organisasi yang kuat pada PT Angkasa Pura I (Persero) tersebut memberikan dampak yang cukup positif dalam meningkatkan komitmen pegawai pada organisasi sehingga pegawai memiliki dedikasi yang besar untuk lembaga serta merasa berat jika harus meninggalkan perusahaan.

2. Pengaruh Mutasi Pegawai terhadap Komitmen Organisasi

Salah satu bentuk dari pengembangan terhadap pegawai adalah mutasi sebagai penjelmaan/perwujudan dari dinamika organisasi yang dijadikan sebagai salah satu cara untuk mencapai tujuan organisasi. Mutasi tidak terlepas dari alasan untuk mengurangi rasa bosan pegawai kepada pekerjaan serta meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai serta untuk memenuhi keinginan pegawai sesuai dengan minat dan bidang tugasnya. Meskipun begitu, dalam pelaksanaannya mutasi kerja sering disalahtafsirkan orang yaitu sebagai hukuman jabatan atau didasarkan atas hubungan baik antara atasan dengan bawahan. Pelaksanaan mutasi harus benar-benar berdasarkan penilaian yang objektif dan didasarkan atas indeks prestasi yang dicapai oleh pegawai, mengingat system pemberian mutasi dimaksudkan untuk memberikan peluang bagi para pegawai dalam mengembangkan potensi yang dimilikinya.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa mutasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT Angkasa Pura I (Persero). Pegawai yang mendapatkan mutasi sesuai dengan yang dicita-citakan dan sesuai dengan pekerjaan atau keahliannya maka akan memberikan semangat kerja sehingga komitmen pegawai pada organisasi akan semakin kuat.

Mutasi pada PT Angkasa Pura I (Persero) dilakukan untuk mengurangi kebosanan dalam bekerja. Selain itu penempatan pegawai yang baru ditempatkan, sangat membantu dalam mencapai tujuan dan harapan organisasinya. Pegawai yang baru dimutasi vertikal di tempat kerja pegawai bekerja, memiliki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya semakin meningkat dari sebelumnya. Hal ini memberikan sikap loyal dari pegawai pada organisasi sehingga pegawai merasa senang menghabiskan karirnya di PT Angkasa Pura I (Persero).

3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi cenderung berhubungan dengan nilai-nilai atau norma-norma yang ada di organisasi kerja. Jika dalam organisasi tersebut berkembang suatu budaya kerja yang positif, maka hal tersebut akan menguntungkan aktivitas organisasinya. Keuntungan tersebut dapat terlihat dari hasil kerja anggota organisasi tersebut yang memenuhi standar kerja yang ditetapkan organisasi. Di dalam budaya kerja yang kuat terkandung karakteristik bahwa budaya organisasi tersebut berorientasi pada hasil kerja (kinerja) pegawainya.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT Angkasa Pura I (Persero) yang bermakna bahwa apabila semakin tinggi budaya organisasi yang diterapkan maka akan diikuti pula dengan kenaikan pada kinerja pegawai.

Temuan penelitian ini sesuai dengan penelitian (Karim A et al., 2017) yang membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai, bahwa semakin baik nilai-nilai budaya organisasi yang ada maka akan mendorong pegawai untuk bekerja sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasi tersebut sehingga tercipta kinerja pegawai yang semakin baik. Demikian pula (Syah, 2017) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi yang tercermin dari volume kerja dan kerjasama yang baik dengan team akan mempengaruhi kinerja pegawai.

Pada PT Angkasa Pura I (Persero) untuk budaya organisasi tercermin pada misi yang jelas di organisasi yang memberikan makna dan arah dalam bekerja serta visi perusahaan menciptakan kegairahan dan motivasi bagi pegawai, dimana pegawai memiliki visi yang sama terhadap organisasi di masa depan. Adanya budaya organisasi yang kuat tersebut memberikan dampak bagi pegawai untuk dapat selalu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan aturan yang ditetapkan perusahaan serta berusaha mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan cekatan dan teliti.

4. Pengaruh Mutasi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Mutasi adalah bahwa dengan adanya mutasi pegawai dapat meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dari pegawai dari segi kualitas dan kuantitas. Sejalan dengan itu, juga memperkuat bahwa keuntungan atas adanya mutasi pegawai adalah memperluas cakupan pekerjaan yang dapat dilakukan oleh para pegawai dan sarana untuk lebih mengembangkan diri pegawai. Hal ini berarti pegawai akan terdorong untuk bekerja lebih baik dalam mencapai karier yang lebih tinggi. Dari sisi organisasi, mutasi pegawai digunakan untuk menstimulasi pegawai agar dapat mengeluarkan potensi mereka.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa mutasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT Angkasa Pura I (Persero). Hal ini berarti mutasi yang dilakukan pihak manajemen terhadap pegawainya tidak mampu memberikan peningkatan kinerja secara signifikan. Temuan penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya oleh (Syah, 2017) yang membuktikan bahwa mutasi memberikan dampak yang positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian (Ellyzar et al., 2017)

yang membuktikan bahwa mutasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, yang berarti mutasi mampu meningkatkan kinerja pegawai yang bersangkutan.

Mutasi yang dilakukan pada PT Angkasa Pura I (Persero) dirasakan oleh pegawai yang sudah mengabdikan bertahun-tahun lamanya bekerja di kantor tidak mengalami kebosanan dalam bekerja. Pegawai merasakan bahwa pelaksanaan program mutasi belum sesuai dengan ketentuan peragaturan yang berlaku serta kurang sesuai dengan rencana analisa jabatan pegawai yang telah ditetapkan. Hal ini tentu berpengaruh pada kurang maksimalnya pegawai saat bekerja di tempat yang baru atau pada posisi jabatan yang baru. Selain itu mutasi yang dilakukan karena bertujuan untuk mengurangi keluar masuknya pegawai sehingga tingkat kehadiran absensinya semakin meningkat.

5. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen organisasional adalah gabungan dari tiga dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk menilai tingkat kecenderungan pegawai untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi, atau memiliki karir jangka panjang di dalam organisasi. Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Artinya, seorang pegawai yang memiliki komitmen tinggi memiliki keinginan yang kuat untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia bekerja keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT Angkasa Pura I (Persero). Hal ini dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian ini mendukung temuan (Meutia & Husada, 2019) yang membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sebagai bentuk refleksi dari sikap pegawai, kedekatan emosional dan bentuk perhatian pegawai terhadap organisasinya untuk mencapai keberhasilan dan keberlanjutan suatu organisasi. Komitmen organisasional terbentuk karena adanya kepercayaan, kemauan dan keinginan untuk mencapai suatu tujuan agar dapat mempertahankan eksistensinya sebagai bagian dari organisasi dalam kondisi baik ataupun buruk. Komitmen berperan penting pada kinerja pegawai yang dapat menjadi motivasi atau mendorong seseorang untuk bertanggung jawab terhadap kewajibannya, sehingga pegawai dapat menghadapi setiap tantangan dan kesulitan yang dihadapinya.

PT Angkasa Pura I (Persero) berusaha mengkondisikan bahwa pegawai menjadi bagian dari organisasi sehingga pegawai merasa enggan untuk meninggalkan perusahaan. Tentu hal ini menjadikan pegawai dapat bekerja lebih semangat dalam mencapai tujuan organisasi dan akan memberikan dedikasi yang besar bagi organisasi. Pegawai tidak akan menunda pekerjaan yang diberikan perusahaan serta akan menyelesaikan sebelum batas akhir waktu yang ditentukan dengan berusaha untuk datang tepat waktu ke kantor sesuai dengan jam kerja yang telah ditetapkan. Bersikap jujur dan dapat dipercaya dalam bekerja, bersedia membantu rekan kerja yang membutuhkan dan berani mengambil tindakan tegas atas perilaku orang lain yang tidak etis.

6. Pengaruh Motivasi Kerja dalam Memoderasi Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi adalah kemauan untuk memberikan upaya lebih untuk meraih tujuan organisasi, yang disebabkan oleh kemauan untuk memuaskan kebutuhan individual. Motivasi yang tinggi akan menciptakan sebuah komitmen terhadap yang menjadi tanggung jawabnya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan. pegawai yang memiliki keterlibatan tinggi dalam bekerja (komitmen) tidak mempunyai keinginan untuk keluar

dari perusahaan dan ini merupakan modal dasar untuk mendorong produktivitas ke arah yang lebih tinggi.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi mampu memoderasi secara positif pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT Angkasa Pura I (Persero). Dengan demikian semakin kuat motivasi yang dimiliki pegawai maka akan berdampak terhadap meningkatnya pengaruh antara komitmen organisasi dengan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian oleh (Prabowo & Lestari, 2010) yang membuktikan bahwa variabel komitmen organisasi yang dimoderasi motivasi kerja, menunjukkan pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai. Dari sudut pandang motivasi, komitmen organisasi secara teoritis berasosiasi dengan kinerja pegawai. Sebagai contoh, sifat dasar dari motivasi adalah dorongan untuk bertindak ke arah pencapaian tujuan dan satu ataupun banyak tujuan masih termasuk ke dalam tujuan organisasi. Oleh karena itu, motivasi dapat dipandang sebagai komitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi biasanya lebih termotivasi dan produktif.

Motivasi yang dimiliki pegawai PT Angkasa Pura I (Persero) didasari pada pemenuhan kebutuhan dasar sehingga mendorongnya lebih semangat dalam bekerja. Dengan terjaminnya stabilitas kehidupan di hari tua, pegawai enggan keluar dari perusahaan ini sehingga pegawai berusaha menggunakan seluruh kemampuan dan potensi yang dimiliki untuk dapat berperan penting dalam perusahaan. Pegawai yang dianggap sebagai bagian dari keluarga oleh organisasi akan memberikan loyalitas atau komitmen yang tinggi sehingga akan memberikan output berupa hasil kerja yang tepat waktu dan tuntas.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan mutasi pegawai terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi dengan motivasi kerja sebagai mediasi antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian, maka kesimpulan yang didapat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT Angkasa Pura I (Persero). Semakin baik atau kuat budaya organisasi dengan keterlibatan pegawai yang tinggi dalam pekerjaannya maka semakin tinggi komitmen pegawai untuk tetap berorganisasi di PT Angkasa Pura I (Persero). Namun demikian perusahaan sebaiknya dapat memperkuat budaya organisasi tentang kemudahan untuk mengkoordinasikan proyek dengan bagian-bagian yang berbeda di dalam perusahaan, yang mendapat respon paling rendah dari responden.
2. Mutasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT Angkasa Pura I (Persero). Pegawai yang mendapatkan mutasi sesuai dengan yang dicita-citakan dan sesuai dengan pekerjaan atau keahliannya maka akan memberikan semangat kerja sehingga komitmen pegawai pada organisasi akan semakin kuat. Mutasi pada PT Angkasa Pura I (Persero) dilakukan untuk mengurangi kebosanan dalam bekerja. Selain itu penempatan pegawai yang baru ditempatkan, sangat membantu dalam mencapai tujuan dan harapan organisasinya. Pegawai yang baru dimutasi vertikal di tempat kerja pegawai bekerja, memiliki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya semakin meningkat dari sebelumnya. Hal ini memberikan sikap loyal dari pegawai pada organisasi sehingga pegawai merasa senang menghabiskan

karirnya di PT Angkasa Pura I (Persero). Namun demikian sebaiknya perusahaan dapat memperhatikan bahwa tujuan mutasi disamping dapat mengurangi keluar masuknya pegawai sehingga tingkat kehadiran absensinya semakin meningkat, namun juga memperhatikan kesesuaian kompetensi pegawai di tempat kerja yang baru.

3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT Angkasa Pura I (Persero) yang bermakna bahwa apabila semakin tinggi budaya organisasi yang diterapkan maka akan diikuti pula dengan kenaikan pada kinerja pegawai. Pada PT Angkasa Pura I (Persero) untuk budaya organisasi tercermin pada misi yang jelas di organisasi yang memberikan makna dan arah dalam bekerja serta visi perusahaan menciptakan kegairahan dan motivasi bagi pegawai, dimana pegawai memiliki visi yang sama terhadap organisasi di masa depan. Budaya organisasi berupa inovasi dan keberanian dalam mengambil risiko didorong dan dihargai oleh perusahaan sebaiknya dapat lebih diperhatikan lagi oleh perusahaan.
4. Mutasi pegawai tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT Angkasa Pura I (Persero). Pegawai merasakan bahwa pelaksanaan program mutasi belum sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku serta kurang sesuai dengan rencana analisa jabatan pegawai yang telah ditetapkan. Hal ini tentu berpengaruh pada kurang maksimalnya pegawai saat bekerja di tempat yang baru atau pada posisi jabatan yang baru. Sedangkan mutasi yang diharapkan pegawai adalah jika mutasi di tempat yang sesuai dengan yang dicita-citakan, sehingga semangat kerja pegawai semakin meningkat dalam menjalankan tugas pekerjaannya.
5. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT Angkasa Pura I (Persero). PT Angkasa Pura I (Persero) berusaha mengkondisikan bahwa pegawai menjadi bagian dari organisasi sehingga pegawai merasa enggan untuk meninggalkan perusahaan. Komitmen yang kuat membuat pegawai tidak akan meninggalkan organisasi dan akan memberikan kerjanya yang terbaik untuk organisasi.
6. Motivasi mampu memoderasi secara positif pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT Angkasa Pura I (Persero). Dengan demikian semakin kuat motivasi yang dimiliki pegawai maka akan berdampak terhadap meningkatnya pengaruh antara komitmen organisasi dengan kinerja pegawai. Motivasi pegawai akan semakin kuat apabila perusahaan mengakui dan memberikan penghargaan atas prestasi kerja yang dicapai pegawai.

Saran

1. Demi menghasilkan penelitian yang lebih baik di masa mendatang, disarankan untuk menggunakan pengambilan data sensus dalam pengambilan data, namun bisa dengan metode yang lainnya sehingga jumlah responden lebih banyak dengan demikian penelitian yang dilakukan menghasilkan kesimpulan yang lebih akurat.
2. Jumlah responden lebih diperbanyak dengan level jabatan yang lebih bervariasi.
3. Variabel independen yakni budaya organisasi, mutasi pegawai dan komitmen organisasi disesuaikan dengan kebutuhan organisasi sehingga hasil penelitian bermanfaat.
4. Peneliti dapat mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi maupun kinerja pegawai seperti : gaya kepemimpinan, disiplin, lingkungan dan sebagainya sehingga dapat diperoleh hasil penelitian yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- A Karim, H. (2017). *Pengaruh Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja pegawai Dengan Intervening Komitmen Orgaisasi*.
- Alwi, S. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2nd ed.). BPFYogyakarta.
- Andriani, M., & Widiawati, K. (2017). Penerapan Motivasi Karyawan Menurut Teori Dua Faktor Frederick Herzberg Pada PT Aristika Kreasi Mandiri. *Jurnal Administrasi Kantor*, 5(1), 83–98.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Dessler, G. (1992). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Ellyzar, N., Yunus, M., & Amri. (2017). Pengaruh Mutasi Kerja, Beban Kerja, dan Konflik Interpersonal Terhadap Stres Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai BPKP Perwakilan Provinsi Aceh. *Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unsyiah*, 1(1), 35–45.
- Furnham, A., & Gunter, B. (1993). *Organizational behavior, Corporate culture, Employee attitude surveys, Auditing, Handbooks, manuals, etc*. London: Routledge.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2014). *Partial Least Squares Konsep, Metode dan Aplikasi Menggunakan Program WarpPLS 4.0*. Badan Penerbit - Undip.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2007). *Behavior in Organization* (9th ed.). Prentice Hall.
- Griffin, J. (2005). *Customer Loyalty: Menumbuhkan & Mempertahankan Kesetiaan Pelanggan*. Erlangga.
- Gunawan, Syah, A., & Mattalatta. (2017). Effect Of Organization Culture , Mutation , Motivation To Performance Of Civil Servant Employees in Office District Navigation Class I Makassar. *Jurnal Mirai Management*, 2(2), 215–230.
- Hair, J. F., Hut, G. T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2015). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *International Journal of Research & Method in Education*, 38(2), 220–221. <https://doi.org/10.1080/1743727x.2015.1005806>
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusai*. Bumi Aksara.
- Hofstede, G. (2010). Culture and Organizations. In *International Studies of Management & Organization* (Vol. 10, Issue 4). <https://doi.org/10.1080/00208825.1980.11656300>
- Iancu, D., & Badea, D. (2015). Perspectives On Using Theory Porter-Lawler Student Motivation Military. *International Conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION*, 21(1), 208–213. <https://doi.org/10.1515/kbo-2015-0034>
- Indrawan, M. I. (2015). *Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai PT Bank Mandiri (Persero) Cabang Ahmad Yani Medan*.
- Kadarisman. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. RajaGrafindo Persada.
- Karim A, H., Wijaya, A. S., & Fauziyah. (2017). *Pengaruh Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Intervening Komitmen Organisasi*.
- Khan, M. S., Khan, I., Muhammad, G., Khan, S., Nawaz, A., Khan, F., & Yar, N. B. (2014).

- The impact of job satisfaction and organizational context variables on organizational commitment. *International Journal of Business and Public Administration*, 11(2), 1–19. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v4-i2/562>
- Koesmono, H. T. (2015). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja pegawai Pada Sub Sektor Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur*.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Pearson Education Asia.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). Organizational Behavior. In *Academy of Management Review* (Vol. 1, Issue 1). <https://doi.org/10.5465/amr.1976.28118669>
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (7th ed.). Remaja Rosdakarya Bandung.
- Martoyo, S. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- Mas'ud, F. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Mathis, L. R., & Jackson, H. J. (2010). *Human Resource Management : Personnel Human Resource Management* (Vol. 13, Issue January 2009). <https://open.umn.edu/opentextbooks/BookDetail.aspx?bookId=71>
- Meutia, K. I., & Husada, C. (2019). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. 4(1), 119–126.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Organizational and Occupational Psychology. In *Assessment Centers and Managerial Performance*. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-690620-2.50001-5>
- N. Allen, & J. Meyer. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*., 63, 1–18.
- Pangabean, M. S. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia.
- Prabowo, H., & Lestari, V. (2010). *Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero)*. 21(2), 331–348. <http://journal.binus.ac.id/index.php/BBR/article/viewFile/1124/990>
- Rachbini, W., Sumarto, A. H., & Rachbini, D. J. (2018). *Statistik Terapan Cara Mudah dan Cepat Menganalisis Data*.
- Rinaldi, U., Sani, & Martono. (2018). *Mutation and Promotion System and Its Relation to Employee Satisfaction And Job Performance Of West Kalimantan Immigration Office*. 16(1).
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT. Raja GrafindoPersada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017a). Full-Circle Learning MyLab. In *Fortune*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017b). *Organizational Behavior, Global Edition* (17th ed.).

- Sagita, A. A., Susilo, H., & Cahyu, M. W. . (2018). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator (Studi Pada PT Astra Internasional, Tbk-Toyota (Auto2000) Cabang Sutoyo Malang)*.
- Samsudin, S. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia Bandung.
- Sari, Triana Kartika, A. D. W. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Triana. *Jurnal Ilmu Manajemen, 1*, 827–836.
- Saydam, G. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Toko Gunung Agung.
- Schein, H. E., & Schein, P. (2017). Organizational Culture. In *Handbook of Improving Performance in the Workplace* (Vol. 5). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9780470587102.ch30>
- Simanjuntak. (2005). *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja*. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sofyan, Y., & Kurniawan, H. (2011). *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan partial Least Square Path Modeling*. Salemba Infotek.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*.
- Susanto. (1997). *Budaya Perusahaan*. Elex Media Komputindo.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Syah, A. (2017). *Pengaruh Budaya Organisasi, Mutasi, Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Distrik Navigasi Kelas I Makassar*.
- Tampubolon, B. D. (2007). Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah. *Standarisasi, 9*(3), 106–115. <http://js.bsn.go.id/index.php/standarisasi/article/download/684/441>
- Usmany, T. P., Hamid, D., & Utami, H. N. (2016). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Pabrik Gondorukem dan Terpentin Sukun Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Gondorukem dan Terpentin II , Ponorogo)*. 37(2), 38–44.
- Wibawa, I. wayan S., & Putra, M. S. (2018). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada PT Bening Badung - Bali)*. 7(6), 3027–3058.
- Wibowo. (2016). *Manajemen kinerja*. Rajawali Pers.
- Widodo, E. W. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar.
- Yuwaliatin, S. (2006). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Komitmen terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya terhadap Keunggulan Kompetitif. *EKOBIS, 7*, 241–256.
- ZAMEER, H., Alireza, S., NISAR, W., & AMIR, M. (2014). The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 4*(1), 293–298. <https://doi.org/10.6007/ijarafms/v4-i1/630>