

PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA PADA KARYAWAN KOPMA UNY

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON WORK MOTIVATION IN KOPMA UNY EMPLOYEES

Oleh: Fitri Cesilia Kurniasih, Bimbingan dan Konseling, Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta, fitri.cesilia2015@student.uny.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja pada karyawan Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif, dan termasuk penelitian korelasional. Penelitian ini merupakan penelitian populasi, mengingat jumlah seluruh karyawan Kopma UNY adalah 45 karyawan. Teknik pengambilan data menggunakan skala iklim organisasi dan skala motivasi kerja. Skala tersebut diujicobakan kepada karyawan Kopma UIN Sunan Kalijaga. Uji validasi dilakukan dengan validitas konstruk melalui korelasi *Product Moment*, yang selanjutnya dilakukan uji reliabilitas menggunakan model *Alpha Cronbach*. Koefisien alpha dari variabel iklim organisasi sebesar 0,969 dan sebesar 0,961 pada variabel motivasi kerja, yang menandakan keandalan akan keduanya sangat kuat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, yang ditunjukkan dari nilai $r_{hitung}=0,444$ serta nilai $t_{hitung}=3,253$ yang lebih besar dari $t_{tabel}=2,0167$ ($Sig=0,005$; $df=43$). Koefisien determinasi (R^2)= 0,197 sehingga, diketahui bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja sebesar 19,7%.

Kata kunci: iklim organisasi, motivasi kerja, karyawan

Abstract

This study aimed to examine the effect of organizational climate on work motivation in Kopma UNY employees. This study was quantitative, and was a correlational research. This study was a population study because the total number of Kopma UNY employees was 45 employees. The data collection used organizational climate scale and work motivation scale. That's scale testing was conducted to Kopma UIN Sunan Kalijaga employees. Testing the validity of the data in this study used construct validity through Product Moment correlation, which was then performed reliability test used the Cronbach Alpha model. The alpha coefficient of the organizational climate variable is 0,969 and the work motivation variable was 0,961, which indicates the reliability of both was very strong. The results of the study showed that the organizational climate had a positive and significant effect on employees work motivation. It was indicated by the value of $r_{count} = 0.444$ and the value of $t_{count} = 3,253$ which was greater than $t_{table} = 2,0167$ ($Sig = 0,005$; $df = 43$). The coefficient of determination (R^2) obtained was 0.197. It was known that organizational climate has an influence on work motivation by 19,7%.

Keywords: organizational climate, work motivation, employee

PENDAHULUAN

Organisasi merupakan kelompok kerja sama antara orang-orang yang diadakan untuk mencapai tujuan bersama. Perkembangan era

global membuat setiap organisasi harus mampu melakukan perubahan dan inovasi untuk menyesuaikan dengan perkembangan jaman. Hal itu bisa dituangkan melalui rencana strategis yang

dibuat dalam rencana jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek. Rencana strategis tersebut digunakan untuk mencapai target–target atau tujuan organisasi, yang tentunya target tersebut perlu diimbangi dengan produktivitas yang tinggi. Produktivitas sebuah perusahaan/ organisasi menentukan keberhasilan perusahaan tersebut. Menurut Priyono dan Marnis (2008: 3) dari berbagai sumber daya yang ada, Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi yang terpenting. Perusahaan perlu mengenal karyawannya lebih dalam lagi, seperti mengenali sikap kerja karyawan, motivasi kerjanya, tingkat stres, kepuasan kerja, dan sebagainya. Informasi tersebut sangatlah penting guna menghindari kesalahan dalam membuat keputusan yang tidak efektif maupun dalam pendayagunaan karyawan untuk meningkatkan produktivitas (Istijanto Oei, 2010: 7-8).

Motivasi karyawan menjadi salah satu informasi mendalam yang perlu diketahui oleh perusahaan. Menurut T. Yuniarsih dan Suwatno (dalam Sumual, 2017: 115) motivasi menjadi salah satu dasar pengukuran produktivitas nilai bagi sebuah perusahaan. Sunarta (2007: 65) menjelaskan bahwa motivasi pada dasarnya adalah kondisi mental yang mendorong melakukan tindakan (*action/activities*) dan memberikan kekuatan (*energy*), atau mengurangi ketidakseimbangan.

Praktiknya, dalam memberikan motivasi kepada karyawan tidak hanya menjadi tugas pimpinan saja. Melainkan menjadi salah satu fungsi dari bagian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) atau dikenal juga dengan istilah

Human Resource Development (HRD) di perusahaan. Hal pertama yang perlu dilakukan untuk memelihara dan menjaga motivasi kerja karyawannya adalah dengan terlebih dahulu memenuhi *motive* (dorongan) kerja karyawan. Motif–motif kerja karyawan bisa bersumber dari berbagai kebutuhan misalnya saja seperti yang dikemukakan oleh Mc. Clelland dalam Gibson, dkk. (1996: 200). Ia berpendapat bahwa hal-hal yang memotivasi seseorang yaitu *need for achievement* (*n Ach* atau kebutuhan akan prestasi), *need for affiliation* (*n Af* atau kebutuhan akan afiliasi), dan kebutuhan atas kekuasaan (*Need of Power* atau *n Pow*).

Mengingat motivasi kerja menjadi hal yang penting karena berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan. Selain itu, motivasi kerja merupakan salah satu bentuk perilaku organisasi. Perilaku organisasi sendiri, dapat dipengaruhi oleh iklim organisasi (*organizational climate*). Hal itu disampaikan oleh Wirawan (2007: 122) menjelaskan jika iklim organisasi mempengaruhi perilaku anggota organisasi lalu mempengaruhi kinerja mereka, dan kemudian mempengaruhi kinerja organisasi.

Iklim organisasi (*organizational climate*) sendiri secara sederhana oleh Davis & Newstrom (2001: 21) diartikan sebagai lingkungan di mana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka. Organisasi cenderung menciptakan kondisi yang dinamis bagi karyawannya, di mana ada yang memberikan kondisi yang sibuk dan efisien sedangkan organisasi lainnya terkesan santai bahkan ada pula yang terlihat kaku dan

dingin. Kondisi psikologis itulah yang mencerminkan iklim dalam organisasi.

Wirawan (2007: 128-130) memetakan iklim organisasi menjadi 7 dimensi yaitu: keadaan lingkungan fisik empat kerja; keadaan lingkungan sosial; pelaksanaan sistem manajemen; produk; konsumen, klien, dan nasabah yang dilayani; kondisi fisik dan kejiwaan anggota organisasi; serta budaya organisasi. Iklim organisasi di sebuah perusahaan haruslah kondusif guna mendorong perilaku anggota organisasi yang lebih positif yang akan berpengaruh pada kinerja mereka.

Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta (Kopma UNY) merupakan salah satu Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM) di Universitas Negeri Yogyakarta, yang memiliki 45 karyawan (data per 3 September 2019). Organisasi yang berusia 37 tahun (pada 2 Oktober 2019) ini mengalami penurunan produktivitas. Hampir sepanjang tahun 2014–2018 mengalami penurunan pencapaian omset (rata-rata 6% per tahun), terkecuali pada tahun 2016 yang mengalami kenaikan akan tetapi hanya di angka 1% saja. Studi dokumentasi pun dilakukan oleh peneliti, dan ditemukan jika pemberian motivasi kepada karyawan yang kurang optimal oleh bidang terkait. Hal itu termuat dalam Laporan Pertanggungjawaban/LPJ Pengurus Kopma UNY tahun 2015 (revisi Rapat Anggota Tahunan/RAT ke-33, hal.72). Selain itu, dilihat dari segi absensi dan keterlambatan, ditemukan bahwa setiap bulannya rata-rata jumlah karyawan yang tidak hadir dalam delapan bulan terakhir yaitu 30%. Keterlambatan karyawan, rata-ratanya yaitu 35%. Berbagai permasalahan lainnya dengan pemuasan

kebutuhan untuk dapat berprestasi, kebutuhan sosial, dan kebutuhan untuk dapat berpengaruh di lingkungan kerja.

Berkaitan dengan iklim organisasi di Kopma UNY, berdasar hasil wawancara yang dilakukan peneliti ditemukan bahwa iklim organisasi di Kopma UNY bisa dikatakan belum kondusif. Struktur manajerial tingkat atas yang notabene merupakan mahasiswa aktif, juga membuat dinamika organisasi yang sangat cepat tiap tahunnya dikarenakan regenerasi kepemimpinan atau *top management* tersebut. Menghadapi persoalan manajemen tingkat atas yang begitu cepat proses pergantiannya, Kopma UNY menggunakan manajemen tingkat menengah yang disebut dengan koordinator divisi. Adanya koordinator divisi tersebut terkadang membuat karyawan bingung sampai sejauh mana wewenang koordinator, dan penyampaian aspirasi mereka kepada koordinator ataupun kepada manajemen Kopma UNY secara langsung.

Tidak hanya persoalan di atas, berbagai fenomena mengenai iklim organisasi terjadi di Kopma UNY. Permasalahan itu mulai dari struktur dan sistem manajerial, kondisi tempat kerja secara fisik, produk, pelayanan konsumen, komitmen kerja karyawan, dan pelaksanaan norma organisasi.

Produktivitas Kopma UNY dalam beberapa tahun belakangan ini terlihat mengalami penurunan. Pemberian motivasi kerja terhadap karyawan yang dirasa masih kurang, tidak menutup kemungkinan menimbulkan rendahnya motivasi kerja karyawan menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi permasalahan penurunan

produktivitas tersebut. Terlebih iklim organisasi di Kopma UNY yang kurang kondusif banyak sedikitnya memperburuk kondisi yang ada. Baik iklim organisasi maupun motivasi kerja, keduanya merupakan hal yang penting dan perlu diusahakan demi kemajuan Kopma UNY khususnya.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah menggunakan skala. Penelitian ini menggunakan skala iklim organisasi berdasar teori Wirawan dan skala motivasi kerja yang dikembangkan berdasar teori Mc Clelland. Skala tersebut berupa pertanyaan-pertanyaan dengan jawaban yang berbentuk skala kesesuaian atau ketidaksesuaian terhadap pernyataan. Skala-skala tersebut dinyatakan dalam empat alternatif pilihan jawaban yaitu “Sangat Sesuai”, “Sesuai”, “Tidak Sesuai”, “Sangat Tidak Sesuai”.

Jenis Penelitian

Jenis atau metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif.

Penelitian ini termasuk penelitian korelasional.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

a. Iklim Organisasi

Variabel iklim organisasi (X) diukur melalui skala iklim organisasi yang terdiri atas 38 item pernyataan dengan 4 alternatif jawaban dimana memiliki rentang skor 1 sampai skor 4, sehingga

skor maksimum ideal yang dapat diperoleh adalah 152 dan skor minimum idealnya sebesar 38.

Berikut adalah tabel sebaran data kategorisasi iklim organisasi di Kopma UNY

Tabel 1. Kategorisasi Kecenderungan Skor Variabel Iklim Organisasi

No	Kategori	Kelas Interval	Frekuensi	Persentase
1.	Baik	≥ 116	9	20%
2.	Cukup Baik	$106 \leq 116$	22	49%
3.	Kurang Baik	< 106	14	31%
Jumlah			45	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2019

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan menilai iklim organisasi Kopma UNY dalam kategori baik/kondusif sebanyak 20%, kategori cukup baik sebanyak 49%, kategori rendah sebanyak 27%, dan sebanyak 31% karyawan menilai pada kategori kurang baik/kurang kondusif. Demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan cenderung menilai iklim organisasi Kopma UNY cukup baik/cukup kondusif.

Apabila dilihat dari tiap dimensi iklim organisasi, berikut ringkasan kecenderungannya:

Tabel 2. Ringkasan Kecenderungan Dimensi Iklim Organisasi Kopma UNY

No	Dimensi	Kategori	Persentase Perolehan
1	Keadaan Lingkungan Fisik Tempat Kerja	Cukup Baik	73%
2	Keadaan Lingkungan Sosial	Baik	78%
3	Pelaksanaan Sistem Manajemen	Cukup Baik	82%
4	Produk	Cukup Baik	93%
5	Konsumen, Klien, dan Nasabah yang Dilayani	Cukup Baik	76%

6	Kondisi Fisik dan Kejiwaan Anggota Organisasi	Baik	76%
7	Budaya Organisasi	Baik	93%

Sumber: Data primer yang diolah, 2019

Tabel di atas menunjukkan jika terdapat 3 dimensi iklim organisasi yang masuk pada kategori baik/kondusif, dan 4 dimensi lainnya masuk ke dalam kategori cukup baik/cukup kondusif.

b. Motivasi Kerja

Motivasi kerja pada penelitian ini menggunakan skala motivasi kerja yang diwakili oleh 28 butir pernyataan. Instrumen yang digunakan pada variabel ini memiliki rentang skor total 1 sampai 4.

Berikut adalah tabel kategorisasi kecenderungan motivasi kerja karyawan Kopma UNY:

Tabel 3. Kategorisasi Kecenderungan Skor Variabel Motivasi Kerja

Kategori	Kelas Interval	Frekuensi (F)	Persentase
Tinggi	>93	6	13%
Sedang	84≤93	14	31%
Rendah	<84	25	56%
Jumlah		45	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2019

Hasil penelitian menunjukkan jika karyawan Kopma UNY memiliki motivasi kerja dengan kategori tinggi sebanyak 13%, kategori sedang sebanyak 31%, dan kategori rendah sebanyak 56%. Demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan Kopma UNY memiliki motivasi kerja yang rendah.

Motivasi kerja karyawan Kopma UNY jika dilihat dari masing-masing kebutuhan, menunjukkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4. Ringkasan Kecenderungan Aspek-Aspek Motivasi Kerja Karyawan Kopma UNY

No	Dimensi	Kategori	Persentase Perolehan
1	<i>Need for Affiliation (n Aff)</i>	Tinggi	67%
2	<i>Need for Achievement (n Ach)</i>	Sedang	87%
3	<i>Need of Power (n Pow)</i>	Sedang	91%

Sumber: Data primer yang diolah, 2019

Tabel 4 menunjukkan jika kebutuhan akan afiliasi merupakan kebutuhan tertinggi dengan kategori tinggi, dibanding dua kebutuhan lainnya yaitu kebutuhan akan prestasi dan kebutuhan kekuasaan di mana keduanya termasuk pada kategori sedang.

c. Uji Prasyarat Analisis 1. Uji Normalitas

Hasil uji normalitas menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0.200 lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang diuji terdistribusi normal.

2. Uji Linearitas

Kaidah yang digunakan yaitu jika nilai signifikansi > 0,05 maka hubungan antara keduanya adalah linear. Perhitungan dilakukan menggunakan aplikasi SPSS 24 for Windows yang dilihat dari Tabel Anova, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 5. Ringkasan Hasil Uji Linearitas

		F	Sig
Motivasi_Kerja * Iklim_Organisasi	<i>Deviation from Linearity</i>	0,823	0,676

Sumber: Data Primer yang diolah, 2019

d. Uji Hipotesis

Analisis data yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja, yaitu menggunakan analisis regresi sederhana.

Hasil dari uji hipotesisi penelitian yang diolah menggunakan aplikasi SPSS 24 *for windows*, menunjukkan hasil sebagai berikut:

Hasil Analisis Regresi Sederhana

Sumber	Koefisien	T	P	R	R ²	Keterangan
Konstanta	41,187	3,104				
Iklim Organisasi	0,392	3,253	0,002	0,444	0,197	Hubungan positif dan signifikan, serta tingkat hubungan sedang

Sumber: Data primer yang diolah, 2019
Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasar penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja pada karyawan Kopma UNY. Hasil analisis data penelitian diketahui bahwa nilai konstanta sebesar 41,187 dan nilai koefisien regresi prediktor sebesar 0,392 dengan persamaan regresi liniernya yaitu $Y' = 41,187 + 0,392X$. Artinya, iklim organisasi berpengaruh secara positif terhadap motivasi kerja pada karyawan Kopma UNY. Hal tersebut dapat pula dimaknai setiap peningkatan 1 satuan pada iklim organisasi (X), maka diperkirakan motivasi kerja (Y) pada karyawan Kopma UNY akan meningkat sebesar 0,392 satuan. Semakin kondusif iklim organisasi, maka akan berdampak pada peningkatan motivasi kerja karyawan. Karenanya, kondusifitas iklim organisasi sangat diperlukan. Likert (dalam Davis & Newstroom, 2001) juga menyebutkan jika iklim organisasi yang lebih berorientasi manusia akan menghasilkan tingkat prestasi yang lebih tinggi dan kepuasan yang lebih besar. Hal-hal yang bisa dilakukan misalnya menyediakan tempat bekerja yang nyaman, bersih,

hubungan atasan dan bawahan yang kondusif dan birokrasi yang longgar akan menciptakan (perilaku organisasi) berupa sikap positif, motivasi kerja yang tinggi, stress kerja yang rendah, dan sebagainya, lalu akan berdampak pada kinerja karyawan yang tinggi. Sebaliknya, iklim organisasi yang kurang mendukung seperti dari segi lingkungan fisik, hubungan antar anggota organisasi, dan lain sebagainya dapat menyebabkan kinerja anggota yang rendah (Wirawan, 2007).

Penelitian ini juga mengungkap jika terdapat pengaruh yang signifikan iklim organisasi terhadap motivasi kerja. Artinya, hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Wirawan (2007) bahwasannya iklim organisasi mempengaruhi perilaku organisasi. Perilaku organisasi tersebut mencakup motivasi kerja, kepuasan kerja, stress kerja, dan sebagainya. Tidak hanya itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi salah satu rujukan data empiris dari tulisan yang dikemukakan oleh Muhammad (2015: 84), dalam bukunya berjudul Komunikasi Organisasi memuat bahwa diperkirakan iklim organisasi mempengaruhi tingkah laku anggota organisasi. Demikian, data empiris yang dihasilkan dari penelitian ini bisa menjadi referensi dari hipotesis yang dikemukakan tersebut.

Besarnya pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja pada penelitian ini yaitu 19,7%. Masih terdapat 80,3% lagi faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Deci dan Ryan (dalam Wirawan, 2013: 694-695) menyebutkan dimensi motivasi instrinsik meliputi:

rasa memiliki terhadap organisasi, kebebasan untuk berpikir kreatif dan inovatif, peluang untuk mengikuti pelatihan, promosi berdasar kinerja, dan sebagainya. Motivasi ekstrinsik yang mereka kemukakan diantaranya: keinginan untuk pangkat dan karier dalam organisasi, keinginan untuk mendapat gaji atau penghasilan tetap yang mencukupi, keinginan untuk mematuhi deskripsi tugas, adopsi teknologi, dan lain-lain. Berkaitan dengan hasil penelitian, bisa dikatakan iklim organisasi merupakan serangkaian faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang.

SIMPULAN DAN SARAN **Simpulan**

Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan iklim organisasi terhadap motivasi kerja pada karyawan Kopma UNY, yang ditunjukkan dengan nilai koefisien relasi (R) sebesar 0,444 dengan tingkat/kekuatan hubungan yang sedang. Pengaruh yang signifikan dibuktikan dengan nilai t_{hitung} sebesar 3,253 dimana lebih besar dari t_{tabel} yaitu 2,0167 dengan taraf signifikansi 0,005, nilai tersebut diperkuat dengan nilai signifikansi yang dihasilkan adalah 0,002 yang berarti lebih kecil dari 0,005.

Persamaan regresi liniernya yaitu $Y' = 41,187 + 0,392X$. Artinya, setiap peningkatan 1 satuan pada iklim organisasi (X), maka diperkirakan motivasi kerja (Y) pada karyawan Kopma UNY akan meningkat sebesar 0,392 satuan. Perolehan R Square (R^2) sebesar 0,197 yang maknanya pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja pada karyawan Kopma UNY sebesar 19,7%. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik atau kondusif

iklim organisasi maka motivasi kerja pada karyawan Kopma UNY akan semakin tinggi.

Implikasi

Implikasi dari hasil penelitian ini adalah dengan dilakukannya upaya untuk meningkatkan dan memelihara kondusifitas iklim organisasi untuk meningkatkan dan menjaga motivasi kerja karyawan.

Saran 1. Bagi Manajemen Kopma UNY

- a. Mengupayakan iklim organisasi sekondusif mungkin melalui berbagai perencanaan, strategi, dan kebijakan.
- b. Memberikan motivasi kerja kepada karyawan berdasar latar belakang karyawan masing-masing.
- c. Memberikan berbagai pelatihan kepada karyawan, misalnya *Achievement Motivation Training* (AMT).
- d. Terbuka kepada karyawan dalam hal indikator penilaian prestasi kerja, dan memberikan *feed back* terhadap prestasi kerja ataupun evaluasi kerja secara berkala kepada karyawan.
- e. Memberikan peluang kepada karyawan untuk dapat menentukan tujuan prestasi kerjanya sendiri.
- f. Memberikan impuls kepada hal yang memang karyawan termotivasi dengan tinggi pada kebutuhan tersebut.
- g. Menghindari permasalahan berkaitan dengan faktor psikologis yang paling signifikan dalam penurunan motivasi kerja karyawan

2. Bagi Karyawan Kopma UNY

- a. Karyawan dapat berkontribusi dalam menciptakan iklim organisasi yang kondusif.
- b. Menjalin dan menjaga hubungan baik dengan anggota organisasi lainnya, membangun kerjasama yang baik dengan rekan kerja maupun manajemen, mengedepankan rasa saling pengertian kepada rekan kerja

3. Bagi Konselor

Konselor yang menjadi praktisi di organisasi dapat memanfaatkan posisi strategis yang dimiliki dalam menciptakan iklim organisasi yang kondusif, dan menjaga tingginya motivasi kerja karyawan.

4. Bagi Prodi Bimbingan dan Konseling

Memberikan muatan atau wawasan mengenai iklim organisasi dan motivasi kerja kepada mahasiswa BK

5. Bagi Peneliti Selanjutnya

- a. Menambah variabel-variabel lain yang belum disertakan dalam penelitian ini.
- b. menambahkan metode pengumpulan data guna memperkaya data yang diperoleh.
- c. menjaga etika dan menjalin hubungan baik dengan pihak-pihak terkait dari tempat penelitian

6. Bagi Universitas Negeri Yogyakarta

Bagi UNY sebaiknya memberikan dukungan positif, memfasilitasi, dan bimbingan kolaboratif untuk kemajuan Kopma UNY.

DAFTAR PUSTAKA

- Davis K. & Newstrom JW. (2001). *Perilaku dalam organisasi. Jilid 1 (Edisi ke-7)*. Terjemahan: Agus Dharma. Jakarta: Penerbit Erlangga. (Edisi asli diterbitkan tahun 1989 oleh McGraw-Hill).
- Gibson, Ivancevich, & Donnelly. (1996). *Organisasi. Jilid 1 (Edisi 8)*. Terjemahan: Nunuk Ardiani MM. Jakarta: Binarupa Aksara. (Edisi asli diterbitkan tahun 1995 oleh Richard D. Irwin. Inc.).
- Kopma UNY. (2015). *Laporan pertanggungjawaban Kopma UNY (Revisi RAT 33)*. Yogyakarta : Rapat Anggota Tahunan ke-33, tahun 2016.
- Muhammad, A. (2002). *Komunikasi organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Muhson, A. (2015). *Pedoman praktikum aplikasi komputer lanjut*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Oei, I. (2010). *Riset sumber daya manusia*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Priyono & Marnis. (2008). *Manajemen sumber daya manusia [Versi Elektronik]*. Sidoarjo : Zifatama Publisher.
- Sumual, T.E.M. (2017). *Manajemen sumber daya manusia (edisi revisi)*. [Versi Elektronik]. Surabaya : CV. R.A.De.Rozarie.
- Sunarta. (2007). *Menjaga motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja organisasi*. Jurnal Manajemen Pendidikan No. 01/Th III/April/2007 (hal.60-70).
- Wirawan. (2007). *Budaya dan iklim organisasi: teori aplikasi dan penelitian*. Jakarta : Salemba Empat.