



ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi pada Karyawan PT. Temprina Media Grafika Semarang)

Evi Teja Kusumah, Suharnomo¹

evitkusumah@gmail.com

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

Each company must be focuses on achieving its obejctive, to do that companies have to be flexible with the rapidly changing environment in order to survive in the market competition. The existence of human resources quality and competence has become a necessity for the company to have a better performance. According to some views, motivation, compensation, and organizational culture are believed to affect the performance of a company. However, in some studies, showed different results. Seeing the difference between the views and research results, as well as the gap between one research to other research, the authors intend to examine how far the relationship between motivation, organizational culture, and compensation affects the performance of employees.

The data in this study were collected through questionnaires that implemented to 55 permanent lemployees of PT Temprina Media Grafika Semarang. The techniques of data analysis in this research includes the test of reliability, validity, classical assumptions, multiple regression, and Sobel test to examine the mediation effect.

These results indicate that organizational culture have positive and significant effect on the motivation and performance, compensation have significant and positive effect on the motivation and performance, and motivation have positive and significant impact on performance. Additionally, motivation is proven as mediator relationship between organizational culture and compensation to performance.

Keywords: organizational culture, compensation, motivation, performance.

PENDAHULUAN

Keberhasilan perusahaan sangat bergantung kepada kinerja karyawan. Untuk itu setiap karyawan selain dituntut untuk memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan juga diharuskan untuk memiliki pengalaman, motivasi, disiplin diri, dan semangat kerja tinggi, sehingga karyawan memiliki kinerja yang baik dan kinerja perusahaan juga akan meningkat yang menuju pada pencapaian tujuan perusahaan.

Kinerja adalah hasil akhir dari sebuah aktivitas. Entah aktivitas tersebut adalah berjam-jam latihan intensif sebelum konser atau melaksanakan kewajiban kerja seefisien dan seefektif mungkin, kinerja adalah apa yang harus dihasilkan dari aktivitas tersebut (Robbins dan Coulter, 2010). Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan dan tujuan organisasi, maka dibutuhkan individu yang memiliki kinerja yang

¹ Suharnomo adalah dosen FEB Universitas Diponegoro
Evi Teja Kusumah adalah alumni FEB Universitas Diponegoro



setinggi-tingginya. Rivai dan Sagala (2013) menyatakan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Amstrong dan Baron (1998) ada beberapa faktor yang dapat memicu karyawan untuk memiliki kinerja yang baik antara lain tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, kepemimpinan, kepercayaan tim, kompensasi, dan budaya organisasi. Dalam penelitian ini akan difokuskan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening.

Untuk mencapai kinerja yang diinginkan perusahaan, maka karyawan harus memiliki kesadaran dan kesenangan untuk melakukan pekerjaannya. Dalam kenyataannya kegiatan yang didorong oleh sesuatu yang tidak disukai berupa kegiatan yang terpaksa dilakukan, cenderung berlangsung tidak efektif dan tidak efisien, oleh karena itu setiap karyawan harus memiliki motivasi yang kuat dalam melakukan pekerjaannya. Motivasi adalah proses dimana usaha seseorang diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan (Robbins dan Coulter, 2010). Menurut Rivai dan Sagala (2013) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Motivasi adalah dorongan psikologi yang mengarahkan seseorang menuju satu tujuan (Simamora, 2006). Perusahaan dituntut untuk menciptakan suatu kondisi yang kondusif yang dapat membuat karyawan merasa nyaman, terpenuhi kebutuhannya, sehingga dapat menjaga motivasi mereka tetap terjaga untuk bersama sama mencapai visi dan misi perusahaan.

Salah satu cara untuk meningkatkan motivasi kerja menurut Handoko (2008) adalah dengan menerapkan sistem kompensasi. Menurut Dessler (1997) kompensasi adalah setiap bentuk upah atau imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dan timbul dari pekerjaan karyawan tersebut. Untuk mendapatkan kompensasi, pekerjaan yang dikerjakan karyawan harus relevan sehingga kontribusi yang diberikan bertujuan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Simamora (2006) menuturkan salah satu karakteristik yang harus dimiliki sistem kompensasi adalah kemampuannya untuk memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik dimasa yang akan datang.

Selain dipengaruhi oleh motivasi serta kompensasi, ada faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu budaya organisasi. Budaya organisasi sendiri diartikan oleh Robbins dan Judge (2008) adalah sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Jika seorang karyawan melihat nilai-nilai dan sistem makna tersebut sebagai suatu hal yang berharga dan mengerjakan nilai-nilai dan sistem tersebut, maka dukungan perilaku ini akan menjadi dasar kesediaan seseorang untuk melakukan pekerjaan dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Dari pengertian tersebut dapat terlihat bahwa budaya organisasi mampu memberi energi, arahan, dan motivasi keberlanjutan kepada karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan yang akan meningkatkan kinerja pula.

Penelitian ini mencoba untuk memperluas pemahaman mengenai pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel *intervening* pada PT Temprina Grafika Media Semarang. Salah satu gambaran mengenai kinerja karyawan yang dapat ditunjukkan adalah melalui penilaian kinerja yang telah dilakukan oleh perusahaan atas karyawannya. Tabel 1.1 dan 1.2 berikut ini menunjukkan hasil penilaian kinerja PT Temprina Media Grafika Semarang:

Tabel 1
Penilaian Kinerja Karyawan Tahun 2013

Periode	Skor Penilaian Kerja (%)				
	5 – 5,99	6 – 6,99	7 – 7,99	8 – 8,99	9 – 10
Kuartal 1	0	23	43	23	0
Kuartal 2	0	23	27	43	3
Kuartal 3	0	7	33	50	3
Kuartal 4	0	0	33	60	3

Sumber: PT Temprina Media Grafika Semarang, 2015

Tabel 2
Penilaian Kinerja Karyawan Tahun 2014

Periode	Skor Penilaian Kerja (%)				
	5 – 5,99	6 – 6,99	7 – 7,99	8 – 8,99	9 – 10
Kuartal 1	13	36	36	0	0
Kuartal 2	13	17	40	0	0
Kuartal 3	7	30	43	7	0
Kuartal 4	0	23	47	17	0

Sumber: PT Temprina Media Grafika Semarang, 2015

Pada tabel 1 menunjukkan penilaian kinerja tahun 2013 dan terlihat adanya peningkatan kinerja karyawan yang diukur melalui skala 5 – 10. Pada kuartal 1 – 4 tidak terdapat karyawan dengan hasil penilaian kinerja 5 – 5,99 (skor penilaian terendah). Selanjutnya terlihat adanya kenaikan jumlah karyawan yang memiliki skor penilaian 8 – 8,99 (skor penilaian cukup tinggi) di setiap kuartal dan adanya karyawan yang memiliki nilai 9 – 10 (skor penilaian paling tinggi) pada kuartal 2 – 4 tahun 2013.

Pada tahun 2014 terlihat adanya penurunan penilaian kinerja jika dibandingkan dengan tahun 2013, hal ini dapat dilihat pada tabel 2. Terdapat 13% karyawan dengan skor penilaian terendah pada kuartal 1 – 2, bahkan tidak ada karyawan yang memiliki penilaian kinerja tinggi pada tahun 2014 dari kuartal 1 – 4. Namun, di sisi lain terlihat jelas bahwa terdapat peningkatan kinerja secara keseluruhan kuartal 1 – 4 tahun 2014 meskipun tidak melampaui pencapaian tahun sebelumnya, hal ini menunjukkan adanya perilaku positif terhadap perusahaan seperti mematuhi peraturan yang ada, saling mendukung dan menolong antar karyawan, serta adanya motivasi individu untuk dapat berprestasi.

Pada penelitian sebelumnya, yang dilakukan oleh Ivan Adi Kurniawan (2013) diketahui bahwa kompensasi dan budaya organisasi sebagai variabel independen dan motivasi sebagai variabel intervensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain ketika dilakukan penelitian dengan variabel yang sama oleh Emmy Juliningrum (2013), mendapatkan hasil bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Artinya, bahwa kompensasi langsung maupun tidak langsung yang diberikan kepada karyawan tidak memiliki dampak terhadap motivasi maupun kinerja karyawan di PTIK UB Malang.

Berdasarkan permasalahan yang terdapat di PT Temprina Grafika Media Semarang dan adanya *research gap* yang telah diuraikan di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan yang berhubungan dengan budaya organisasi, kompensasi, dan motivasi dalam mempengaruhi kinerja pada PT Temprina Media Grafika Semarang dengan judul: “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervensi (Studi pada karyawan PT Temprina Media Grafika Semarang)”

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Kinerja

Kinerja adalah hasil akhir dari sebuah aktivitas. Entah aktivitas tersebut adalah berjam-jam latihan intensif sebelum konser atau melaksanakan kewajiban kerja seefisien dan seefektif mungkin, kinerja adalah apa yang harus dihasilkan dari aktivitas tersebut (Robbins dan Coulter, 2010). Rivai dan Sagala (2013) menyatakan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Mathis dan Jackson (2011) berpendapat bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Dikemukakan juga bahwa pada umumnya kinerja meliputi elemen, yaitu kuantitas hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, dan kemampuan bekerja. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan mencapai tujuannya.

Motivasi

Menurut Robbins dan Coulter (2010) motivasi adalah proses dimana usaha seseorang diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Menurut Rivai dan Sagala (2013) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai-nilai tersebut merupakan sesuatu yang tidak terlihat, yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu berperilaku dalam mencapai tujuan. Mathis dan Jackson (2011) mengutarakan bahwa memahami motivasi sangatlah penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi, dan persoalan SDM yang lain dipengaruhi dan memengaruhi motivasi. Motivasi adalah dorongan psikologi yang mengarahkan seseorang menuju satu tujuan (Simamora, 2006)

Kompensasi

Menurut Dessler (1998) kompensasi adalah setiap bentuk upah atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari pekerjaan karyawan tersebut. Handoko (2008) mengemukakan kompensasi adalah suatu cara department personalia meningkatkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja dengan memberikan segala sesuatu sebagai balas jasa kepada karyawan. Kompensasi memiliki definisi yang luas yang berhubungan dengan imbalan finansial dan non finansial yang diterima karyawan melalui hubungan kepegawaiannya disuatu organisasi (Simamora, 2006). Dari pengertian tersebut terlihat adanya dua pihak yang memikul kewajiban dan tanggung jawab yang berbeda, tetapi saling mempengaruhi dan saling menentukan. Pihak pertama adalah para pekerja yang memikul kewajiban dan tanggung jawab melaksanakan kegiatan yang disebut bekerja, sedangkan pihak kedua adalah perusahaan yang mamikul kewajiban dan tanggung jawab memberikan penghargaan atau imbalan atas pelaksanaan oleh pekerja atau karyawan. Untuk mendapatkan kompensasi, pekerjaan yang dikerjakan karyawan harus relevan sehingga kontribusi yang diberikan bertujuan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi diartikan oleh Robbins dan Judge (2011) adalah sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini, ketika dicermati secara lebih seksama, adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Jika seorang karyawan melihat nilai-nilai dan sistem makna tersebut sebagai suatu hal yang berharga dan mengerjakan nilai-nilai dan sistem tersebut, maka dukungan perilaku ini akan

menjadi dasar kesediaan seseorang untuk melakukan pekerjaan dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Menurut Barney (2010) budaya organisasi merupakan satu set kompleks keyakinan, asumsi, nilai dan simbol-simbol yang digunakan dalam menentukan jalan dimana organisasi melakukan bisnis. Budaya dapat didefinisikan sebagai sistem nilai-nilai yang dianut bersama sehingga orang dalam organisasi dapat menggambarkan budaya yang sama meskipun berasal dari latar belakang dan jabatan yang berbeda (Robbins & Sanghi dalam Shahzad, dkk. 2012). Menurut Pearce dan Robinson (2013) budaya organisasi adalah sekelompok asumsi penting (sering kali tidak tertulis) yang dipegang bersama anggota-anggota organisasi.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi

Robbins dan Judge (2011) mengemukakan jika seorang karyawan melihat nilai-nilai dan sistem budaya organisasi sebagai hal yang penting untuk diterapkan, maka perilaku ini akan menjadi dasar kesediaannya untuk melakukan pekerjaan. Menurut Rivai dan Sagala (2013) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu, sedangkan menurut Robbins dan Coulter (2010) motivasi mengacu pada proses dimana usaha seseorang diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan.

Dari pengertian tersebut dapat terlihat bahwa jika karyawan dapat melihat nilai-nilai dan sistem makna budaya organisasi maka itu akan memotivasi mereka untuk melakukan pekerjaan. Budaya organisasi mampu memberi energi, arahan, dan sistem keberlanjutan kepada karyawan untuk mencapai tujuan.

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi

Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi

Handoko (2008) mengemukakan kompensasi adalah suatu cara department personalia meningkatkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja dengan memberikan segala sesuatu sebagai balas jasa kepada karyawan. Simamora (2006) menuturkan salah satu karakteristik yang harus dimiliki sistem kompensasi adalah kemampuannya untuk memotivasi kinerja karyawan dimasa yang akan datang.

Selanjutnya Michael dan Harold (1993) mengutarakan bahwa untuk membentuk motivasi yang positif cara yang dapat dilakukan antara lain melalui pemberian penghargaan terhadap pekerjaan serta adanya persaingan, partisipasi, dan kebanggaan yang merupakan dimensi kompensasi sosial yang diutarakan oleh Rivai dan Sagala (2013).

H2: Kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi.

Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi

Seorang karyawan mungkin menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik, mungkin tidak. Hal tersebut bisa terjadi karena kurang pengetahuan karyawan mengenai pekerjaan tersebut atau kurangnya motivasi (dorongan) karyawan untuk melakukannya. Robbins dan Coulter (2010) mengatakan bahwa memotivasi karyawan penting karena menciptakan lingkungan yang memungkinkan dan mendorong seseorang untuk melakukan yang terbaik, baik di dalam dan di luar jam kerja akan menguntungkan bagi karyawan dan organisasi. Memahami motivasi sangatlah penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi, dan persoalan SDM yang lain dipengaruhi dan memengaruhi motivasi (Mathis dan Jackson, 2011).

H3: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Budaya organisasi diartikan oleh Robbins dan Judge (2011) adalah sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu



organisasi dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini, ketika dicermati secara lebih seksama, adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Jika seorang karyawan melihat nilai-nilai dan sistem makna tersebut sebagai suatu hal yang berharga dan mengerjakan nilai-nilai dan sistem tersebut, maka dukungan perilaku ini akan menjadi dasar kesediaan seseorang untuk melakukan pekerjaan. Budaya organisasi yang kondusif dan menyenangkan dapat menjadi kekuatan yang mampu mengarahkan perilaku karyawan pada pencapaian tujuan organisasi.

H4: Budaya Organisasi berpengaruh positif kinerja.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja

Menurut Dessler (1998) kompensasi adalah setiap bentuk upah atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari pekerjaan karyawan tersebut. Handoko (2008) mengemukakan kompensasi adalah suatu cara department personalia meningkatkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja dengan memberikan segala sesuatu sebagai balas jasa kepada karyawan. Mondy (2008) menyatakan kinerja salah satu indikator yang digunakan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, bonus, dan sebagainya.

H5: Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening.

Budaya organisasi merupakan komponen yang penting dalam sebuah perusahaan karena merupakan nilai-nilai, asumsi, keyakinan serta simbol – simbol yang menjadi perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya yang apabila karyawannya mempercayai dan menerapkan budaya tersebut akan membantu perusahaan mencapai tujuannya. Budaya organisasi yang kondusif dan menyenangkan dapat menjadi kekuatan yang mampu mengarahkan perilaku karyawan pada pencapaian tujuan organisasi. Budaya organisasi diartikan oleh Robbins dan Judge (2011) adalah sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Jika seorang karyawan melihat nilai-nilai dan sistem makna tersebut sebagai suatu hal yang berharga dan mengerjakan nilai-nilai dan sistem tersebut, maka dukungan perilaku ini akan menjadi dasar kesediaan seseorang untuk melakukan pekerjaan dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Semakin melekat budaya organisasi terhadap seluruh karyawan, maka dapat dikatakan penerapan budaya organisasi telah berhasil.

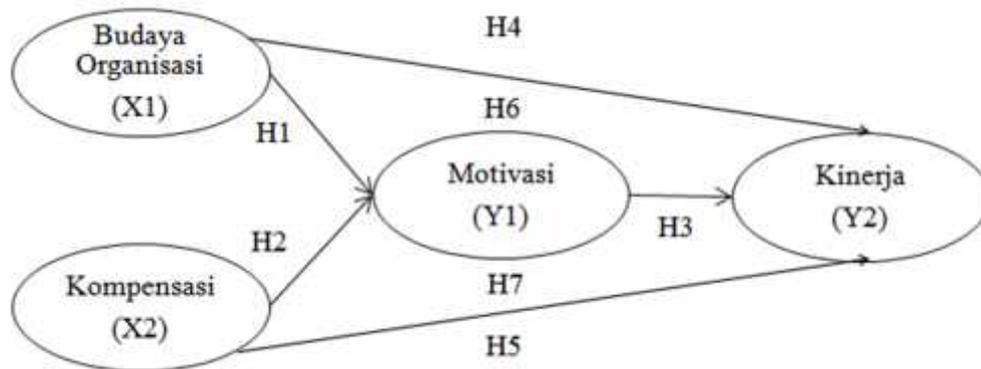
H6: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening.

Kompensasi merupakan salah satu alat yang digunakan untuk memancing para individu dan kelompok melakukan perilaku-perilaku tertentu yang dianggap memperbaiki efektivitas organisasi. Menurut Dessler (1997) kompensasi adalah setiap bentuk upah atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari pekerjaan karyawan tersebut. Dari pengertian tersebut terlihat adanya dua pihak yang memikul kewajiban dan tanggung jawab yang berbeda, tetapi saling mempengaruhi dan saling menentukan. Handoko (2008) mengemukakan kompensasi adalah suatu cara department personalia meningkatkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja dengan memberikan segala sesuatu sebagai balas jasa kepada karyawan.

H7: Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening.

Gambar 1
Model Penelitian



METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini terdapat tiga jenis variabel, yaitu variabel independen, variabel dependen, dan variabel intervening. Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi dan menjadi sebab perubahan atau terjadinya variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah Budaya Organisasi (X1) dan Kompensasi (X2). Indikator Budaya Organisasi berdasar pada *Organizational Culture Index (OCI)* oleh Wallach (1983) yang terdiri dari budaya organisasi birokrasi yaitu manajemen otoriter diperusahaan, alur komunikasi hirarki, dan pengambilan keputusan terpusat, serta budaya organisasi supportif yang indikatornya terdiri dari rekan kerja bersahabat, kepercayaan antar karyawan, dan kerjasama antar karyawan. Untuk variabel Kompensasi, indikator kompensasi yang digunakan berdasarkan program kompensasi tidak langsung oleh Mathis & Jackson yang terdiri dari asuransi kesehatan, jaminan hari tua upah tidak bekerja, dan fasilitas pendukung. Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel independen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y2). Indikator Kinerja Karyawan berdasar pada Kualitas Kerja, Kuantitas Kerja, Efektivitas Kerja, Kebutuhan Pengawasan Supervisor dan Hubungan yang Baik dengan Karyawan Lain. Variabel Intervening adalah variabel antara yang menghubungkan sebuah variabel independen utama pada variabel dependen yang dianalisis. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel intervening adalah Motivasi (Y1). Indikator Motivasi adalah Keinginan Memperbaiki Kinerja, Keinginan Mengevaluasi Pekerjaan, Memiliki Tujuan, Menyukai Tantangan, dan Terus Memikirkan Perkerjaan.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah sejumlah individu yang mempunyai sifat atau kepentingan yang sama (Hadi, 2001). Menurut Djarwanto (1993), populasi adalah jumlah dari keseluruhan obyek (satuan-satuan dalam individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Temprina Media Grafika. Sampel merupakan sebagian dari populasi yang terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Dengan kata lain sejumlah, tetapi tidak semua, elemen populasi akan membentuk sampel (Sekaran, 2006). Menurut Hadi (1997), sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki, dan dianggap dapat mewakili populasi. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *sampling* jenuh, yaitu teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan

dalam sampel. Hal ini sering dilakukan apabila jumlah populasi relatif sedikit. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan produksi PT Temprina Grafika Jawa Pos Group Cabang Semarang yang berjumlah 55 karyawan.

Metode Analisis

1. Uji Realibilitas dan Validitas

Adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* (α) > 0,60 (Nunnally, 1967 dalam Ghozali, 2007). Sedangkan Validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner.

2. Uji Asumsi Klasik

- a. Uji Multikolinieritas dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal (Ghozali, 2007).
- b. Uji Heterokedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan satu ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau yang tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2007).
- c. Uji Normalitas bertujuan untuk mengetahui perlakuan akan berdistribusi normal atau tidak.

3. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresilinear berganda (*multiple regression*). Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui beberapa besar pengaruh variabel bebas dan terikat, yaitu : Budaya Organisasi (X_1) dan Kompensasi (X_2) terhadap Motivasi (Y_1) dan Kinerja (Y_2).

4. Uji Hipotesis

- a. Koefisien determinasi total (R^2) dimaksudkan untuk mengetahui tingkat ketepatan paling baik dalam analisis regresi, dimana hal yang ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi (R^2) antara 0 (nol) dan 1 (satu).
- b. Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Ghozali, 2006).
- c. Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/ independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2007).

5. Uji Sobel

Uji sobel dalam penelitian ini digunakan untuk melakukan pengujian hubungan antara Budaya Organisasi dan Kompensasi peran terhadap Kinerja melalui Motivasi sebagai variabel intervening. Uji sobel untuk menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y_2), melalui variabel intervening (Y_1).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil data untuk menguji Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai variabel intervening, digunakan uji t. Asumsinya bahwa apabila nilai t hitung > nilai t tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima sebaliknya apabila nilai t hitung < nilai t tabel, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Hasil pengujian hipotesis secara parsial dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3 Pengujian Hipotesis dan Nilai Koefisien

Variable Independen	Variabel Intervening	Variabel Dependen	Path Coeffisien	t-value	p-value	Hipotesis
Budaya Organisasi	-	Motivasi	0,277	2,549	0,014	H1 Diterima
Kompensasi	-	Motivasi	0,615	5,663	0,000	H2 Diterima
Motivasi	-	Kinerja	0,617	7,843	0,000	H3 Diterima
Budaya Organisasi	-	Kinerja	0,242	3,713	0,001	H4 Diterima
Kompensasi	-	Kinerja	0,166	2,118	0,039	H5 Diterima
Budaya Organisasi	Motivasi	Kinerja	0,170	2,843	0,0044	H6 Diterima
Kompensasi	Motivasi	Kinerja	0,379	3,358	0,00040	H7 Diterima

Pembahasan

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi

Hipotesis pertama (H1) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap motivasi. Hasil pengujian kedua variabel tersebut menunjukkan bahwa koefisien regresi dari pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi adalah sebesar 0,277 dan bernilai positif. Tingkat signifikansinya sebesar 0,014 dimana nilai signifikansi tersebut $< (0,05)$, sehingga budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nur Octaviani (2011) di Yogyakarta yang mendapatkan hasil bahwa budaya organisasi mampu memberikan dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Mirota Kampus.

Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi

Hipotesis kedua (H2) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari variabel kompensasi terhadap motivasi. Hasil pengujian kedua variabel tersebut menunjukkan bahwa koefisien regresi dari pengaruh kompensasi terhadap motivasi adalah sebesar 0,615 dan bernilai positif. Tingkat signifikansinya sebesar 0,000 dimana nilai signifikansi tersebut $< (0,05)$, sehingga kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Rizal, *et al* (2014) di Kota Kendari yang mendapatkan hasil bahwa kompensasi dapat meningkatkan motivasi karyawan. Namun hasil ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Julianingrum dan Sudiro (2011) kepada karyawan PTIUK UB di Malang, yang menunjukkan kompensasi belum mampu memberikan kontribusi terhadap motivasi.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Hipotesis ketiga (H3) menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan dari variabel motivasi terhadap kinerja. Hasil pengujian kedua variabel tersebut menunjukkan bahwa koefisien regresi dari pengaruh motivasi terhadap kinerja adalah sebesar 0,617 dan bernilai positif. Tingkat signifikansinya sebesar 0,000 dimana nilai signifikansi tersebut $< (0,05)$, sehingga motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Rizal, *et al* (2014) di Kota Kendari yang mendapatkan hasil bahwa motivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Ayu dan Suprayetno (2014) di PT Pei Hai Internasional Wiratama menunjukkan bahwa motivasi berdampak positif namun tidak signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Hipotesis keempat (H4) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja. Hasil pengujian kedua variabel tersebut menunjukkan bahwa koefisien regresi dari budaya organisasi terhadap kinerja adalah sebesar 0,242 dan bernilai positif. Tingkat signifikansinya sebesar 0,001 dimana nilai signifikansi tersebut $< (0,05)$, sehingga budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Fakhur Shahzad, *et al* (2014) yang melakukan lebih dari 60 peninjauan kembali adakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada tahun 1997 – 2007 yang mayoritas hasil menunjukkan adanya pengaruh hubungan yang kuat dan positif antara budaya organisasi dan kinerja. Penelitian yang dilakukan Setiyawati dan Suartana (2014) menunjukkan hasil yang berbeda, pada penelitian yang dilakukan kepada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di kabupaten Badung, Bali menunjukkan tidak adanya dampak penerapan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja

Hipotesis kelima (H5) menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan dari variabel kompensasi terhadap kinerja. Hasil pengujian kedua variabel tersebut menunjukkan bahwa koefisien regresi dari pengaruh kompensasi terhadap kinerja adalah sebesar 0,166 dan bernilai positif. Tingkat signifikansinya sebesar 0,039 dimana nilai signifikansi tersebut $> (0,05)$, sehingga kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Abdul Hameed, *et al* (2014) yang menunjukkan adanya pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja pada karyawan sektor perbankan. Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Rizal, *et al* (2014) di *Local Apparatus Work Unit (LAWU)* pada *Local Revenue Management* di Kendari menunjukkan hasil bahwa kompensasi berdampak positif terhadap kinerja namun bersifat tidak signifikan. Namun hasil ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Julianingrum dan Sudiro (2011) kepada karyawan PTIUK UB di Malang, yang menunjukkan tidak ada hubungan yang positif antara kompensasi dan kinerja.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening

Hipotesis keenam (H6) menunjukkan adanya hubungan positif budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening. Setelah perhitungan uji Sobel ditemukan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Ketika dilihat hasil uji Sobel maka terlihat bahwa motivasi menjadi variabel mediasi dengan nilai statistik 2,538 untuk variabel budaya organisasi dan lebih kecil dari variabel kompensasi.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ivan Adi Kurniawan (2013) kepada Karyawan PT Syang Hyang Seri Kantor Cabang Malang. Hasil penelitian yang sama ditunjukkan oleh Julianingrum dan Sudiro (2011) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi melalui motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening

Hipotesis ketujuh (H7) menunjukkan adanya hubungan positif kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening. Setelah perhitungan uji sobel ditemukan bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Ketika dilihat hasil uji sobel maka terlihat bahwa motivasi menjadi variabel mediasi dengan nilai statistik 3,538 untuk variabel kompensasi dan lebih besar dari variabel budaya organisasi.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ivan Adi Kurniawan (2013) kepada Karyawan PT Syang Hyang Seri Kantor Cabang Malang. Hasil penelitian yang berbeda ditunjukkan oleh Julianingrum dan Sudiro (2011) yang menunjukkan bahwa kompensasi melalui motivasi kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening serta sesuai dengan tujuan penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap motivasi terbukti benar. Hal tersebut dibuktikan dari hasil perhitungan uji t, hasil uji t membuktikan nilai t hitung $>$ t tabel untuk variabel budaya organisasi adalah sebesar $2,549 > 1,675$ dan nilai signifikansi sebesar $0,014 < 0,05$. Hal ini berarti bahwa H_1 diterima dan H_0 ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Artinya, apabila budaya organisasi yang diterapkan baik maka motivasi karyawan akan semakin meningkat.
2. Terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap motivasi terbukti benar. Hal tersebut dibuktikan dari hasil perhitungan uji t, hasil uji t membuktikan nilai t hitung $>$ t tabel untuk variabel kompensasi adalah $5,663 > 1,675$ dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti bahwa H_2 diterima dan H_0 ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Artinya, pemberian kompensasi yang dilakukan dilakukan secara baik dan tepat maka motivasi karyawan akan semakin meningkat.
3. Terdapat pengaruh positif motivasi terhadap kinerja karyawan terbukti benar. Hal tersebut dibuktikan dari hasil perhitungan uji t, hasil uji t membuktikan nilai t hitung $>$ t tabel untuk variabel budaya organisasi terhadap kinerja adalah $7,848 > 1,675$ dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,005$. Hal ini berarti bahwa H_3 diterima dan H_0 ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya, apabila motivasi dapat ditingkatkan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.
4. Terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja terbukti benar. Hal tersebut dibuktikan dari hasil perhitungan uji t, hasil uji t membuktikan nilai t hitung $>$ t tabel untuk variabel budaya organisasi terhadap kinerja adalah $3,713 > 1,675$ dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti bahwa H_4 diterima dan H_0 ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya, apabila budaya organisasi diimplementasikan dengan baik dan tepat maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.
5. Terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja karyawan terbukti benar. Hal tersebut dibuktikan dari hasil perhitungan uji t, hasil uji t membuktikan nilai t hitung $>$ t tabel untuk variabel budaya organisasi terhadap kinerja adalah $2,118 >$



1,675 dan nilai signifikansi sebesar $0,039 < 0,005$. Hal ini berarti bahwa H_5 diterima dan H_0 ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya, apabila kompensasi diimplementasikan dengan baik dan tepat maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

6. Terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening terbukti benar. Hal ini berarti bahwa H_6 diterima dan H_0 ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening. Ini ditunjukkan oleh nilai hasil uji sobel yang melebihi 1,69 yaitu 2,8438.
7. Terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening terbukti benar. Hal ini berarti bahwa H_7 diterima dan H_0 ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening. Ini ditunjukkan oleh nilai hasil uji sobel yang melebihi 1,69 yaitu 3,5388.

Selanjutnya berdasarkan hasil analisis uji regresi berganda dapat disimpulkan pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil uji regresi berganda dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi memiliki pengaruh langsung paling besar terhadap kinerja dengan nilai beta sebesar 0,615. Sedangkan variabel budaya organisasi dan kompensasi masing-masing memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai beta sebesar 0,242 dan 0,166.
2. Berdasarkan hasil koefisien determinasi (R^2), nilai *Adjusted R Square* menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dan kompensasi mampu mempengaruhi motivasi sebesar 68,3%. Sedangkan sisanya 31,7% variabel motivasi dapat dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
3. Berdasarkan hasil koefisien determinasi (R^2), nilai *Adjusted R Square* menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi, kompensasi, dan motivasi mampu mempengaruhi kinerja sebesar 89,8%. Sedangkan sisanya 10,2% variabel kinerja dapat dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

REFERENSI

- Anwar, D. S. dan Amalia, D. 2012. *Pengaruh Tindakan Supervisi, Budaya Organisasi, Kepribadian, dan Pelatihan terhadap Kelengkapan Laporan Keuangan*. Jurnal Akuntansi & Auditing Universitas Ahmad Dahlan, Vol.7, No.1, hal..17-32.
- Armstrong, M., dan Baron, A. 1998. *Performance Management : The New Realities*. London: Institute of Personnel and Development.
- Bernardin, H. John & Joyce E. A. Russell. 1993. *Human Resource Management*. Singapore : McGraw Hill Inc.
- Brahmasari, I. A., dan Suprayetno, A. 2008. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 10, No.2, hal..124-135. www.jurnal.untag-sby.ac.id. Diakses pada 17 Juni 2014.



- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Bahasa Indonesia Jilid 2*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Djarwanto. 1993. *Metode Penelitian*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Djati, S. P. and Khuasiani, M. 2013. *Kajian terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi, Dan Prestasi Kerja*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan vol.5 no.1, h..25-41. <http://puslit.petra.ac.id/journals/management>. Diakses tanggal 31 Maret 2015
- Ferdinand, Augusty. 2007. *Metode Penelitian Manajemen Edisi 2*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Flippo, Edwin B. 1989. *Manajemen Personalialia, Terjemahan Moh. Masud, Jilid 1 dan 2*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM. SPSS 19 Edisi ke 5*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- _____. 2007. *Aplikasi Analisis Multivari dengan Program SPSS Edisi ke 3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadi, Sutrisno. 2001. *Statistik*. Yogyakarta: Andi.
- Hameed, A., M. Ramzan, M. K. Zubair, A. Ghazanfar, dan M. Arslan. 2014. *Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan)*. International Journal of Business and Social Science, Vol. 5, No. 2, hal..301-309. www.ijbssnet.com. Diakses pada 17 Juni 2014.
- Handoko, Hani. 2008. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Yogyakarta: BPFE-Yogjakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Ketujuh*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Julianingrum, E dan A.S. 2013. *Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai*. Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol. 11, No. 4, hal..665-676. www.jurnal.ub.ac.id. Diakses tanggal 9 Februari 2015.
- Kurniawan, I. A.,. 2012. *Budaya Organisasi dan Kompensasi: Pengaruhnya terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sang Hyang Seri Kantor Regional III Malang)*. Jurnal Ilmiah Universitas Brawijaya.
- Mansor, Muzainah and Mahamad Tayib. 2010. *An Empirical Examination of Organisational Culture, Job Stress and Job Satisfaction within the Indirect Tax Administration in Malaysia*. Journal of Business and Social Science, Vol 1. Hal 81 – 95.



- Marzuki. 2001. *Metodologi Riset*. Bandung: Jammars.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mathis, R.L. and Jackson, J.H. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Octaviana, N. 2011. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan." Skripsi, Universitas Pembangunan Nasional.
- Paganda, B. 2014. "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pt Suri Tani Pramuka)." Skripsi, Universitas Diponegoro.
- Pearce, J.A. and Robinson, R.B. 2013. *Manajemen Strategis Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pratiwi, Indhira. 2013. "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening". Skripsi, Universitas Diponegoro.
- Rivai, V. Dan Sagala, E. J. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik Edisi Kedua*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Rizal, M., M. S. Idrus, Djumahir., dan R. Mintarti. 2014. *Effect of Compensation and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City)*. International Journal of Business and Management Invention, Vol.3, No.2, h..64-79. www.ijbmi.org. Diakses tanggal 17 Juni 2014.
- Robbins, S.P. and Coulter, M. 2010. *Manajemen Edisi Kesepuluh Jilid 1*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metode Penelitian Bisnis Jilid 1 Edisi 4*. Jakarta: Salemba Empat.
- Setiawati, N.M.R and Suartana, I. W. 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja yang Berdampak Pada Kinerja Keuangan*.



E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana vol.6 no.1, h..17-32. <http://ojs.unud.ac.ic>. Diakses tanggal 9 Februari 2015.

Shahzad, F., A.L Rana, R.K. Ayesha., and S. Lalarukh. 2012. *Impact of Organization Culture on Organization Performance: An Overview*. IJCRB, Vol.3 No.9, h..975-985. Institute of Interdisciplinary Business Research.<http://ijrb.webs.com>. Diakses tanggal 5 Februari 2015.

Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: YKPN

Sudarmanto, R.Gunawan. 2005. *Analisis Regresi Linear Ganda dengan SPSS*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.

Wallach, Ellen J. 1983. *Individual and Organization: The Cultural Match*. "Training and Development Journal", Vol.37, No. 2, h..29 – 36. Ebsco Publishing.

Wibowo. 2011. *Budaya Organisasi Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

_____. 2012. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

Widhiarso, Wahyu. 2010. <http://widhiarso.staff.ugm.ac.id/files/Widhiarso%20-%20Uji%20Linieritas%20Hubungan%202010.pdf>, diakses pada 31 Maret 2015.