

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP
KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN PADA PT BANK TABUNGAN
NEGARA (PERSERO) TBK. CABANG PEKANBARU**

Nanda Aulia, Sri Indarti, dan Yulia Efni
Universitas Riau

ABSTRACT

The study was conducted at Pekanbaru Office Branch of PT. Bank Tabungan Negara with the aim to analyze Influence of Organizational Culture and Work Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance. Which is one of the First Branch Class in entire Bank Tabungan Negara Branch all over the country. The sample in this study are employee of Pekanbaru Office Branch of PT. Bank Tabungan Negara of 73 people. The analysis technique used in this research is PLS with analysis Software Tool WarpPls 4.0. The Organizational Culture of the test results have positive direct influence and significant on Employee Performance with coefficient value 0,12. Work Motivation have positive direct influence and significant on Employee Performance with coefficient value 0,27. Organizational Culture have positive indirect influence and significant on Employee Performance through Job Satisfaction with Coefficient value 0,161. Work Motivation have positive indirect influence and significant on Employee Performance through Job Satisfaction with Coefficient value 0,072. Job Satisfaction have positive direct influence on Employee Performance with coefficient value 0,43.

Keywords: *organizational culture, work motivation, job satisfaction, employee performance*

ABSTRAK

Penelitian dilakukan di PT. Bank Tabungan Negara Cabang Pekanbaru yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Bank Tabungan Negara Cabang Pekanbaru merupakan salah satu kantor cabang terbaik di Indonesia. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Tabungan Negara Cabang Pekanbaru sebanyak 73 orang. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah PLS dengan analisis Software Tool WarpPls 4.0. Hasil uji budaya organisasi memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien 0,12. Motivasi kerja berpengaruh positif langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien 0,27. Budaya organisasi memiliki pengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan nilai koefisien 0,161. Motivasi kerja berpengaruh positif tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan nilai koefisien 0,072. Kepuasan kerja berpengaruh positif langsung terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien 0,43.

Kata kunci: budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, kinerja karyawan

1. PENDAHULUAN

Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. (Bank BTN) Kantor Cabang Pekanbaru merupakan bagian dari keseluruhan jaringan kantor Bank BTN yang tersebar diseluruh Indonesia. Bank BTN Kantor Cabang Pekanbaru termasuk dalam Kantor Cabang Kelas 1 yang memberikan kontribusi nyata dalam pencapaian target untuk keseluruhan Bank BTN secara Nasional. Secara konsisten Manajemen Pusat Bank BTN sudah menetapkan target tahunan yang harus dicapai oleh masing-masing kantor cabang, target-target yang harus dicapai tertuang dalam Rencana Anggaran Kerja Perusahaan (RKAP) yang ditetapkan pertahun.

Turunan daripada penilaian terhadap kemampuan Kantor Cabang dalam mencapai target yang ditetapkan adalah penilaian terhadap kinerja karyawan. Manajemen Bank BTN dalam menentukan kinerja karyawan melalui penilaian kinerja pegawai yang meliputi Sasaran Kerja Individu, Kompetensi Teknis dan Kompetensi Perilaku, jika dilakukan penghitungan rata-rata dalam 3 tahun terakhir persentase karyawan yang mendapat predikat Sangat Baik dan Istimewa hanya 31,82% sementara untuk karyawan yang mendapat penilaian kinerja dibawah itu adalah sebesar 68,18%. Dari angka tersebut dapat terlihat bahwa hanya sedikit dari karyawan Bank BTN Kantor Cabang Pekanbaru yang memiliki kinerja istimewa dan sangat baik. Hal itu tentu juga akan berpengaruh terhadap kemampuan Kantor Cabang dalam mencapai target yang telah ditetapkan oleh Manajemen. Hal tersebut berdasarkan pengamatan pra penelitian berpengaruh terhadap pencapaian target perusahaan, dikarenakan dalam penilaian untuk masing-masing karyawan juga terdapat target turunan yang di dasarkan kepada Rencana Kerja Anggaran Perusahaan Tahunan.

Individual dengan kepuasan kerja yang tinggi akan cenderung melibatkan dirinya dengan organisasi dan menerima keseluruhan organisasi secara lebih positif sebagai bagian dari komitmen individual tersebut terhadap organisasi. Hal ini yang diamati oleh penulis sebagai fenomena yang terjadi di Bank BTN Kantor Cabang Pekanbaru, dimana pegawai terlihat tidak sepenuhnya berkomitmen melibatkan dirinya dalam hal pencapaian target perusahaan dan bersikap tidak kooperatif terkait target perusahaan. Adanya peningkatan kepuasan kerja pada karyawan tentu berdampak pada kinerja yang ditunjukkannya. Dessler dalam Handoko (2001) mengemukakan ada perbedaan antara karyawan yang memiliki kepuasan kerja dengan yang tidak. Karyawan yang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya cenderung memiliki catatan kehadiran dan ketaatan terhadap peraturan lebih baik, namun kurang aktif berpartisipasi dalam kegiatan serikat pekerja. Karyawan ini juga biasanya memiliki prestasi yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki kepuasan dalam pekerjaannya. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki arti penting bagi karyawan

Motivasi dalam bekerja yang baik bisa membangkitkan semangat kerja dan komitmen seseorang dalam melakukan sesuatu sehingga tujuannya dapat tercapai, dalam hal ini tujuan dapat diartikan sebagai target yang harus dicapai oleh karyawan Bank BTN Kantor Cabang Pekanbaru. Motivasi sangat berpengaruh bagi suatu organisasi, pegawai tanpa motivasi kerja tidak akan bisa memberikan kontribusi yang berarti bagi organisasi (Sanusi,2012). Menurut Wursanto dalam Lieke, tinggi rendahnya motivasi kerja diduga dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain disiplin kerja yang tinggi, antusias kerja, iklim organisasi, loyalitas yang tinggi, kebutuhan kreativitas, dan rasa kebanggaan. Fenomena yang terkait dengan hal tersebut di Bank BTN Kantor Cabang Pekanbaru adalah pegawai terlihat kurang termotivasi untuk mencapai target yang dibebankan. Kurang adanya motivasi yang diberikan oleh manajemen kepada karyawan dalam pengamatan pra penelitian penulis dilihat sebagai salah satu hal yang mengakibatkan menurunnya kinerja karyawan dalam bekerja di perusahaan sehingga target yang sudah dibebankan tidak dapat tercapai. Dengan adanya motivasi yang diberikan perusahaan akan dapat bermanfaat bagi perusahaan dalam pencapaian tujuan yang diinginkan. Motivasi yang berkelanjutan akan dapat berdampak positif terhadap perusahaan dalam mendukung kinerja karyawan. Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan membuat suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya.

Dalam pengamatan pra penelitian penulis, pegawai Bank BTN Kantor Cabang Pekanbaru belum menunjukkan sikap yang sesuai dengan budaya organisasi sebagaimana yang diharapkan, dimana ada fenomena-fenomena yang terjadi dalam pengamatan penulis yaitu: 1) Karyawan tidak

melaksanakan pekerjaan sepenuhnya dengan berdasarkan kepada SOP yang ada, bahkan ada karyawan yang belum pernah membaca SOP terkait pekerjaannya. 2) Kurangnya profesionalitas karyawan yang diukur dari masih kurangnya pencapaian suatu pekerjaan sesuai dengan *Service Level Agreement* (SLA) yang sudah ditetapkan. 3) Adanya sikap acuh tak acuh dalam bekerja dan melimpahkan kesalahan, serta tanggung jawab pekerjaan kepada orang lain.

Penelitian terdahulu oleh Kartiningsih (2007) pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Semarang, menghasilkan budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian, maka tujuan dari penelitian ini adalah: 1) Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Bank BTN Cabang Pekanbaru. 2) Menganalisis pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Bank BTN Cabang Pekanbaru melalui mediasi Kepuasan Kerja. 3) Menganalisis pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap kinerja Karyawan Bank BTN Cabang Pekanbaru. 4) Menganalisis pengaruh tidak langsung Motivasi Kerja terhadap kinerja Karyawan Bank BTN Cabang Pekanbaru melalui mediasi Kepuasan kerja. Dan 5) Menganalisis pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja Karyawan Bank BTN Cabang Pekanbaru.

2. LANDASAN TEORI

2.1. Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2015:67). Sedangkan manajemen kinerja adalah proses mengkonsolidasi-kan penetapan tujuan, penilaian, dan pengembangan kinerja ke dalam satu sistem tunggal bersama yang bertujuan memastikan kinerja karyawan dan mendukung tujuan strategis perusahaan (Dessler, 2011:322).

Untuk mengukur kinerja, maka dibutuhkan suatu penilaian dan manajemen kinerja. Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu yang relatif terhadap standar prestasinya. Penilaian kinerja merupakan bagian dari manajemen kinerja yang terintegrasi yang dimulai dari penetapan standar penilaian, implementasi hingga kepada pengawasannya. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan benar akan bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan pada akhirnya bagi perusahaan itu sendiri (Riva'i & Sagala, 2009:549).

Sementara itu, Sudarmanto (2009:8-9) mengelompokkan pengertian kinerja menjadi dua bagian sebagai berikut: 1) Kinerja yang merujuk pengertian sebagai hasil. Dalam konteks hasil, kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas tertentu selama periode waktu tertentu pula. Dan 2) Kinerja merujuk pengertian sebagai perilaku. Dalam konteks ini kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja.

Sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Dessler, dalam bukunya Robbins & Judge (2008:312) juga mengatakan bahwa salah satu tujuan dari evaluasi kinerja adalah untuk membantu manajemen dalam membuat keputusan-keputusan strategis berkaitan dengan sumber daya manusia. Evaluasi menyediakan masukan seperti promosi jabatan, rotasi, mutasi, pemberian sanksi dan penghargaan, hingga kepada pemutusan hubungan kerja. Evaluasi juga berguna dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan dalam rangka meningkatkan kompetensi yang saat ini masih dirasakan kurang memadai.

Robbins & Judge (2008:312) menuliskan evaluasi kinerja secara umum dilakukan terhadap: 1) Hasil pekerjaan individual. Contoh penilaiannya dapat dilakukan pada hasil kerja karyawan secara individual ditinjau dari kuantitas, kualitas, limbah/kesalahan kerja, penggunaan biaya/sumber daya kerja, dan lain sebagainya. Sedangkan dari sisi bagian penjualan, maka evaluasi kinerja karyawan dapat diukur dari volume penjualan, keuntungan penjualan (profitabilitas per karyawan), dan lain sebagainya. 2) Perilaku. Contoh penilaiannya dapat ditinjau dari ketepatan waktu penyelesaian kerja atau penyerahan laporan, hubungannya dengan rekan kerja dan atasan, kerjasama, semangat kerja, dan lain sebagainya. Dan 3) Sikap. Evaluasi kinerja berbasis sikap dipandang sebagai yang paling lemah dalam penilaiannya karena tidak terkait langsung dengan kinerja aktual. Ukuran penilaian sikap dapat diketahui dari kepercayaan diri, kehandalan, berwawasan, kepedulian, dan lain sebagainya.

2.2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan dampak dari pelaksanaan pekerjaan. Dalam konteks organisasi, pegawai terdorong untuk bekerja untuk memuaskan ketutuhan-kebutuhannya. Apabila kebutuhannya terpenuhi sebagai imbalan dari pekerjaan yang dilakukannya, maka ia cenderung untuk merasa puas. Sebaliknya, ketika kebutuhannya tidak bisa terpenuhi, ketidakpuasan akan muncul. Kepuasan kerja adalah suatu tingkatan emosi yang menyenangkan dan bersifat positif yang muncul atau dihasilkan dari penilaian terhadap suatu prestasi kerja atau pengalaman (Locke dalam Luthans, 2006). Menurut Robbins (2006), kepuasan kerja dipengaruhi oleh: 1) Kerja yang secara mental menantang, 2) Ganjaran yang pantas, 3) Kondisi kerja yang mendukung, 4) Rekan sekerja yang mendukung, dan 5) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Herzberg (2005) mengemukakan bahwa istilah kepuasan kerja (*job satisfaction*) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Dia berpendapat ada empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, yaitu : 1) Faktor psikologik, berhubungan dengan kejiwaan karyawan, 2) Faktor Sosial, berhubungan dengan interaksi sosial, 3) Faktor Fisik, berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, 4) Faktor Finansial, berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan. Masing-masing faktor dalam kepuasan kerja tersebut memiliki dimensi sebagai berikut: 1) Faktor psikologik dengan dimensi : (a) Minat, (b) ketentraman dalam bekerja, (c) sikap terhadap kerja, (d) bakat dan keterampilan. 2) Faktor Sosial dengan dimensi : (a) Interaksi sesama karyawan, (b) Interaksi dengan atasan, (c) Interaksi dengan karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya. 3) Faktor Fisik dengan dimensi : (a) jenis pekerjaan, (b) pengaturan waktu dan waktu istirahat, (c) perlengkapan kerja, (d) keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, (e) kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya. 4) Faktor Finansial dengan dimensi : (a) sistem dan besarnya gaji, (b) jaminan sosial, (c) macam-macam tunjangan/fasilitas yang diberikan, (d) promosi dan sebagainya.

2.3. Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Sistem makna bersama ini merupakan sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi (Sunyoto, 2012). Menurut Sunyoto (2012), karakteristik budaya organisasi terdiri dari: 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko, sejauhmana karyawan didorong bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. 2) Perhatian pada hal rinci/detail. Sejauh mana karyawan dapat diharapkan menjalankan kecermatan atau presisi, analisis dan perhatian pada hal-hal detail. 3) Orientasi hasil. Sejauh mana pihak manajemen lebih fokus pada hasil daripada fokus kepada teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. 4) Orientasi orang. Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut terhadap orang-orang yang ada di organisasi. 5) Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja organisasi pada tim daripada individu-individu. 6) Keagresifan. Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif daripada santai. Dan 7) Stabilitas. Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan.

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai seperangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi. Budaya organisasi juga disebut sebagai budaya perusahaan yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (Sutrisno, 2010:2).

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang di dalam organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar, setiap orang mempelajari budaya yang berlaku di organisasinya. Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan organisasi. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan (Sutrisno, 2010:3). Menurut Robbins (dalam Djokosantoso:2004) mendefinisikan bahwa: "Budaya perusahaan adalah suatu sistem nilai-nilai yang dirasakan maknanya oleh seluruh orang dalam organisasi. Selain dipahami, seluruh jajaran meyakini sistem-sistem nilai tersebut sebagai landasan gerak organisasi. Sebenarnya budaya kerja sudah lama dikenal oleh manusia, namun belum disadari bahwa suatu keberhasilan kerja berakar pada nilai-nilai dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan. Nilai-nilai tersebut bermula dari

adat istiadat, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinan pada diri pelaku kerja atau organisasi. Setiap fungsi atau proses kerja harus memiliki perbedaan terkait cara bekerjanya.

2.4. Motivasi Kerja

Secara teknis, istilah motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti bergerak sehingga motivasi sendiri dapat didefinisikan sebagai proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif (Luthans, 2006:270). Frederich Herzberg yang mengemukakan teori dua faktor dan David McClelland yang mengemukakan teori prestasi (Tampubolon 2008), yang dapat diuraikan sebagai berikut: Maslow memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan-urutan yang lebih tinggi dan lebih rendah. Kebutuhan fisiologis dan rasa aman dideskripsikan sebagai kebutuhan tingkat bawah (*lower-order needs*), kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat atas (*higher-order needs*). Perbedaan antara dua tingkatan tersebut didasarkan pada dasar pemikiran bahwa kebutuhan tingkat atas dipenuhi secara internal (di dalam diri seseorang), sementara kebutuhan tingkat rendah secara dominan dipenuhi secara eksternal (oleh hal-hal seperti imbalan kerja, kontrak serikat kerja, dan masa jabatan). (Robbins & Judge, 2008).

Teori Dua Faktor Herzberg. Yang dimaksud dengan dua faktor tentang motivasi yang dikemukakan oleh Herzberg adalah faktor yang membuat orang merasa puas (*satisfiers*) dan faktor yang membuat orang tidak puas (*dissatisfiers*). Dalam pandangan lain dua faktor yang dimaksudkan dalam teori motivasi Herzberg adalah adanya dua rangkaian kondisi. Kondisi pertama dimana orang merasa sehat dan faktor yang memotivasi (*hygiene-motivator*) dan faktor *ekstrinsik* dan *intrinsik* (*extrinsic-intrinsic*) sesuai dengan bagaimana cara pandang orang yang membahasnya. Teori dua faktor tidak begitu didukung dalam literatur dan menuai banyak kritikan. Kritik-kritik terhadap teori tersebut meliputi: 1) Prosedur yang digunakan oleh Herzberg dibatasi oleh metodologinya. Ketika segalanya berjalan dengan baik, individu-individu cenderung memuji diri mereka sendiri. Sebaliknya, mereka menyalahkan kegagalan pada lingkungan ekstrinsik. 2) Keandalan metodologi Herzberg diragukan. Para penilai harus membuat berbagai interpretasi, sehingga mereka dapat menggabungkan penemuan dengan menginterpretasikan respons seseorang dalam perilaku tertentu ketika mencoba respons yang sama dengan cara berbeda. 3) Tidak ada ukuran kepuasan yang digunakan secara keseluruhan. Seseorang mungkin tidak menyukai bagian dari suatu pekerjaan namun masih menganggap pekerjaan tersebut bisa diterima secara menyeluruh. 4) Teori tersebut tidak konsisten dengan penelitian sebelumnya. Teori dua faktor mengabaikan variabel-variabel situasional. 5) Herzberg mengasumsikan hubungan antara kepuasan dan produktivitas, tetapi metodologi penelitian yang digunakannya hanya melihat kepuasan dan tidak melihat produktivitas. Untuk membuat penelitian ini lebih relevan, seseorang harus mengasumsikan suatu hubungan yang kuat antara kepuasan dan produktivitas. (Robbins & Judge, 2008).

Teori Motivasi McClelland. Teori kebutuhan McClelland merupakan teori yang menyatakan bahwa pencapaian, kekuatan, dan hubungan adalah tiga kebutuhan penting yang membantu menjelaskan motivasi. (Robbins & Judge, 2008). Hasil penelitian yang dilakukan oleh David McClelland menunjukkan bahwa kebutuhan yang kuat untuk berprestasi, dorongan untuk berhasil berhubungan dengan sejauh mana orang tersebut termotivasi untuk mengerjakan tugasnya. Tiga kebutuhan yang dikemukakan oleh McClelland adalah: 1) Kebutuhan pencapaian (*need for achievement*) dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil. 2) Kebutuhan kekuatan (*need for power*), kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya. 3) Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*), keinginan untuk menjalin suatu hubungan antar personal yang ramah dan akrab.

Teori-teori proses motivasi antara lain, teori X dan Y dari McGregor, teori penentuan sasaran (*goal setting theory*), teori keadilan (*equity theory*) dan teori pengharapan (*expectation theory*). Teori-teori proses motivasi ini banyak digunakan ahli manajemen untuk mendorong para manajer menggunakannya didalam praktik manajemen (Tampubolon 2008).

Teori X dan Teori Y. Douglas McGregor mengajukan dua pandangan yang berbeda mengenai manusia yaitu seseorang itu pada dasarnya bersifat negatif, diberi nama teori X. dan yang lainnya pada dasarnya bersifat positif, diberi nama teori Y. Dalam teori X terdapat empat asumsi yang diyakini oleh manajer yaitu: 1) Karyawan tidak suka bekerja dan bilamana mungkin, akan berusaha menghindarinya. 2) Karena para karyawan tidak suka bekerja, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan yang diinginkan. 3)

Para karyawan akan mengelakkan tanggung jawab dan sedapat mungkin hanya mengikuti perintah formal. 4) Kebanyakan pekerja mengutamakan rasa aman (agar tidak ada alasan untuk dipecat) diatas semua faktor dan hanya menunjukkan sedikit ambisi.

Dalam teori Y, terdapat empat asumsi berlawanan yang diyakini oleh manajer yakni: 1) Para karyawan memandang pekerjaan sama alamiahnya dengan istirahat dan bermain. 2) Seorang yang memiliki komitmen pada tujuan akan melakukan pengarahan dan pengendalian diri. 3) Seorang yang biasa-biasa saja dapat belajar untuk menerima, bahkan mencari tanggung jawab. 4) Kreativitas yaitu kemampuan untuk membuat keputusan yang baik.

Teori Pencapaian Sasaran (*goal setting theory*). Teori pencapaian sasaran sangat spesifik jika dilihat dari tingkat kesulitan didalam pencapaian sasaran serta umpan baliknya karena didalam pencapaian mempunyai standar performa yang tinggi. Teori penentuan tujuan mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan tersebut yang berarti seorang individu memutuskan untuk tidak merendahkan atau mengabaikan tujuan tersebut. Berdasarkan perilaku, ini berarti bahwa seorang individu yakin ia bisa mencapai tujuan tersebut dan ingin mencapainya.

Teori Keadilan (*equity theory*). Teori keadilan menguraikan bahwa setiap individu didalam melaksanakan pekerjaannya selalu membandingkan antara input tugas dan hasil, beserta yang lainnya didalam pertanggung jawabannya, serta berusaha mengatasi ketidakseimbangan beban tugasnya. Rujukan yang dipilih oleh seorang karyawan menambah kerumitan teori keadilan (*equity theory*). Inilah empat perbandingan rujukan yang bisa digunakan oleh seorang karyawan. 1) Diri-di dalam, pengalaman-pengalaman seorang karyawan dalam posisi yang berbeda di dalam organisasi karyawan tersebut pada saat ini. 2) Diri-di luar, pengalaman-pengalaman seorang karyawan dalam posisi atau situasi diluar organisasi karyawan tersebut pada saat ini. 3) Individu lain-di dalam, individu atau kelompok individu lain di dalam organisasi karyawan tersebut. 4) Individu lain-di luar, individu atau kelompok individu lain di luar organisasi karyawan tersebut.

Berdasarkan teori keadilan, ketika karyawan merasakan ketidakadilan, mereka bisa diperkirakan akan memilih satu dari enam pilihan berikut: 1) Mengubah masukan-masukan mereka (misalnya, jangan mengerahkan usaha sebanyak itu). 2) Mengubah hasil-hasil mereka (misalnya, individu-individu yang dibayar berdasarkan tarif per bagian bisa meningkatkan imbalan kerja mereka dengan memproduksi kuantitas yang lebih rendah). 3) Mengubah persepsi-persepsi diri (misalnya, "Saya biasanya berpikir saya bekerja dengan kecepatan sedang tetapi sekarang saya sadar bahwa saya bekerja jauh lebih keras daripada siapapun"). 3) Mengubah persepsi-persepsi individu lain (misalnya, "Pekerjaan Mike sudah tidak begitu diinginkan seperti yang saya kira sebelumnya"). 4) Memilih rujukan yang berbeda (misalnya, "Mungkin saya tidak mendapatkan penghasilan sebanyak kakak ipar laki-laki saya, tetapi saya bekerja jauh lebih baik dari pada ayah saya ketika ia seumurannya"). 5) Meninggalkan bidang tersebut (misalnya, meninggalkan pekerjaan tersebut) (Robbins & Judge, 2008).

Teori tersebut menentukan pernyataan konsep yang berhubungan dengan imbalan kerja yang tidak adil sebagai berikut: 1) Dengan imbalan kerja yang ada pada saat itu, karyawan-karyawan yang dibayar terlalu tinggi akan bekerja lebih banyak daripada karyawan-karyawan yang dibayar dengan adil. 2) Dengan imbalan kerja menurut kuantitas produksi, karyawan-karyawan yang dibayar terlalu tinggi akan memproduksi unit-unit yang lebih sedikit tetapi dengan kualitas yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan karyawan lain yang dibayar dengan adil. 3) Dengan imbalan kerja pada saat itu, karyawan-karyawan yang dibayar terlalu rendah menghasilkan kualitas hasil yang lebih buruk. 4) Dengan imbalan kerja menurut kuantitas produksi, karyawan-karyawan yang dibayar terlalu rendah akan menghasilkan banyak unit berkualitas rendah bila dibandingkan karyawan-karyawan yang dibayar dengan adil.

Teori Pengharapan (*expectancy theory*). Teori pengharapan merupakan tendensi kekuatan untuk melakukan sesuatu dengan kebebasan menjadi suatu penciptaan kekuatan pengharapan untuk mendapatkan hasil yang menarik bagi penghasilan individu. Teori ini terfokus pada tiga efek hubungan, yaitu: 1) usaha (*effort*), hubungannya dengan performa (*performance*), 2) performa (*performance*), hubungannya dengan pengharapan (*expectancy*), dan 3) pengharapan (*expectancy*), berhubungan dengan sasaran (*goals*).

2.5. Hipotesis

Dalam penelitian ini, hipotesis yang akan diuji adalah

H1 : Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan

H2 : Budaya Organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui mediasi Kepuasan Kerja

- H3 : Motivasi Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan
H4 : Motivasi Kerja berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui mediasi Kepuasan Kerja
H5 : Kepuasan Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan.

3. METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Desain penelitian adalah penelitian deskriptif kuantitatif yang menggambarkan secara sistematis, faktual, dan aktual mengenai hubungan dan pengaruh masing-masing variabel yang diteliti, melakukan pengujian hipotesis, serta membuat prediksi dan membuat implikasi terhadap pemecahan permasalahan. Pada akhirnya hasil penelitian akan menggambarkan berapa nilai masing-masing variabel serta besarnya pengaruh variabel independen tersebut terhadap variabel dependen.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah kelompok atau kumpulan individu-individu atau obyek penelitian yang memiliki standar-standar tertentu dari ciri-ciri yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1995). Dalam penelitian ini dasar populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan tetap Bank BTN Kantor Cabang Pekanbaru sejumlah 140 karyawan. Selanjutnya dikarenakan bahwa level manajemenlah yang melakukan penilaian terhadap bawahan maka sesuai struktur kantor cabang Bank BTN dilakukan pemisahan dari populasi responden begitu juga dengan pegawai yang masih berstatus calon pegawai sehingga sesuai dengan perhitungan populasi yang akan dijadikan objek penelitian adalah berjumlah 90 orang.

Sedangkan untuk teknik pengambilan sampelnya dengan menggunakan cara *Purposive Sampling*, dimana menurut Sugiyono (2010), *Purposive Sampling* adalah teknik untuk menentukan sampel penelitian dengan beberapa pertimbangan tertentu yang bertujuan agar data yang diperoleh nantinya bisa lebih representatif. Sementara itu menurut Nursalam (2008), teknik *Purposive Sampling* adalah metode penetapan sampel dengan memilih beberapa sampel tertentu yang dinilai sesuai dengan tujuan atau masalah penelitian dalam sebuah populasi

3.3. Prosedur Pengumpulan Data

Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini, terdiri dari data primer dan data sekunder. **Data Primer.** Menurut Sugiyono (2004), data primer adalah data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Dalam penelitian ini data primer yang dimaksud adalah data yang berhubungan dengan variabel budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja yang didapat langsung dari responden. **Data Sekunder.** Menurut Sugiyono (2004) data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Biasanya data ini diperoleh secara tidak langsung dari sumber-sumber lain yang masih ada hubungannya dengan masalah yang akan dibahas. Data ini diperoleh melalui Human Capital Support Unit. Data ini berupa alamat perusahaan, jumlah karyawan, struktur organisasi, kondisi di perusahaan.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu, menggunakan kuisisioner dan wawancara. **Kuisisioner**, yaitu menurut Sugiyono (2004) kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Kuisisioner ini berisi pertanyaan untuk mendapatkan data tentang indikator-indikator dari faktor komitmen pada organisasi, kepuasan kerja, motivasi kerja dan budaya organisasi. **Wawancara**, yaitu dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan karyawan perusahaan dan para responden mengenai budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja pada organisasi atau perusahaan tersebut.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini, yaitu menggunakan analisis deskriptif dan PLS *Analysis*. **Analisis Deskriptif**, melalui teknik analisis ini akan diperoleh kecenderungan tanggapan responden terhadap faktor kinerja, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan budaya organisasi. Alat analisis yang dipergunakan adalah tabel distribusi frekuensi, dimana dari tabel tersebut akan dihitung nilai rata-rata (*mean*) dari setiap komponen. **PLS Analysis**, pengujian hipotesis dilakukan dengan pengujian *Variance-based SEM* atau *Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan program *warp pls 4.0*. SEM-PLS digunakan untuk penelitian yang bersifat eksplorasi. Dengan kata lain, pendekatan PLS lebih cocok digunakan untuk tujuan prediksi (Solihin dan Ratmono, 2013:8). Pendekatan PLS digunakan sebagai alat pengukuran dengan pertimbangan bahwa skala pengukuran untuk variabel terikat dan variabel bebas yang digunakan dalam penelitian merupakan skala nominal dan skala ordinal sehingga bersifat non parametrik. Berbeda dengan SEM yang digunakan pada penelitian yang menggunakan skala interval, PLS merupakan alat ukur yang dapat digunakan dalam penelitian dengan skala pengukuran ordinal maupun nominal. Pertimbangan lain dalam penggunaan PLS sebagai alat pengukuran adalah bahwa indikator-indikator yang membentuk konstruk-konstruk dalam penelitian ini bersifat *refleksif*. Model *refleksif* mengasumsikan bahwa variabel laten mempengaruhi indikator yang arah hubungan kausalitasnya dari konstruk ke indikator atau *manifest* (Ghozali, 2006:12).

Model indikator *refleksif* dikembangkan berdasarkan pada *classical test theory* yang mengasumsikan bahwa variasi skor pengukuran merupakan fungsi dari skor sesungguhnya ditambah error. Model indikator refleksif harus memiliki internal konsistensi karena semua ukuran indikator diasumsikan valid dan dua ukuran indikator yang sama reliabilitasnya dapat saling dipertukarkan. Ketika reliabilitas suatu konstruk akan rendah jika hanya sedikit indikator, tetapi validitas konstruk tidak akan berubah jika salah satu indikator dihilangkan. Langkah analisis yang digunakan dalam pendekatan PLS antara lain: 1) Pengujian *Outermodel*. *Outermodel* (*outerrelation* atau *measurementmodel*) mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator-indikator refleksif dievaluasi dengan *covergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *compositereliability* untuk *blockindicator*. *Convergent validity* dapat dinilai berdasarkan korelasi antara nilai komponen/indikator dengan nilai konstruksinya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika korelasi indikator dengan konstruksinya bernilai lebih dari 0,70. Namun pada tahap awal penelitian, nilai loading 0,50 sampai 0,60 dapat dianggap cukup. *Discriminant validity* indikator refleksif dapat dilihat pada *crossloading* antara indikator dengan konstruksinya. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran (indikator) lebih besar daripada konstruk lainnya, maka dapat dikatakan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada bloknya lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *discriminant validity* dengan membandingkan *square root of average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya, maka nilai *discriminant validity*-nya baik. Pengukuran *discriminant validity* dengan melihat nilai AVE ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas nilai komponen variabel laten dan hasilnya lebih *konservatif* dibandingkan *compositereliability*. Nilai AVE yang direkomendasikan adalah lebih besar dari 0,50. 4) *Compositereliability* digunakan untuk mengukur reliabilitas konstruk. Pengukuran *compositereliability* terdiri dari 2 jenis, yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. *Cronbach's alpha* cenderung *lowerbound estimator reliability*, sedangkan *internal consistency* merupakan *closer approximation* dengan asumsi estimasi parameter adalah akurat. *Internal consistency* hanya dapat digunakan untuk konstruk dengan indikator refleksif.

Pengujian Model Struktural (*InnerModel*). *Innermodel* (*innerrelation, structuralmodel, atau substantive theory*) menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Model struktural dinilai dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square* untuk relevansi prediktif, dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh substantif variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen. *Q-square* digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai *Q-square* lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai relevansi prediktif, sedangkan nilai *Q-square* kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki relevansi prediktif (Ghozali, 2006:23).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Dari hasil pengujian validitas dan realibilitas dengan memperhatikan indikator berupa *loading factor* dan *average variance extracted* (AVE) serta dengan kaidah reliabilitas sebuah instrumen penelitian dapat diketahui dengan menggunakan model *alpha cronbach's*. Koefisien yang reliabilitasnya tergolong baik adalah yang berada antara 0,70 – 1,00. Hasil outer model dengan program warp PLS 4.0, diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Konstruk	AVE	Composite Reliability	Cronbach alpha
Budaya Organisasi	0,572	0,859	0,786
Motivasi Kerja	0,5	0,837	0,761
Kepuasan Kerja	0,637	0,911	0,881
Kinerja	0,715	0,946	0,932

Sumber: Data olahan berdasarkan lampiran

Hasil outer model dengan program *warp PLS 4.0* pada tabel menunjukkan kriteria validitas konvergen telah terpenuhi, yaitu *loading* lebih besar dari 0,50 dan AVE lebih besar dari 0,50. Demikian juga reliabilitas telah terpenuhi dengan *composite reliability* dan *cronbach alpha* lebih besar dari 0,70.

4.2. Validitas Diskriminan

Pengukuran validitas diskriminan menggunakan kriteria yang disampaikan Fornell - Larcker dan *crossloadings*. Postulat Fornell – Larcker menyebutkan bahwa suatu variabel laten berbagi varian lebih dengan indikator yang mendasarinya daripada dengan variabel – variabel laten lainnya. Hal ini jika diartikan secara statistik, maka nilai AVE setiap variabel laten harus lebih besar dari pada nilai R2 tertinggi dengan nilai variabel laten lainnya. Kriteria kedua untuk validitas diskriminan ialah ‘*loading*’ untuk masing – masing indikator diharapkan lebih tinggi dari ‘*cross-loading*’ nya masing-masing. Jika kriteria Fornell – Larcker menilai validitas diskriminan pada tataran konstruk (variabel laten), maka ‘*cross – loading*’ memungkinkan pada tataran indikator.

Tabel 2. Correlations Among Latent Variables

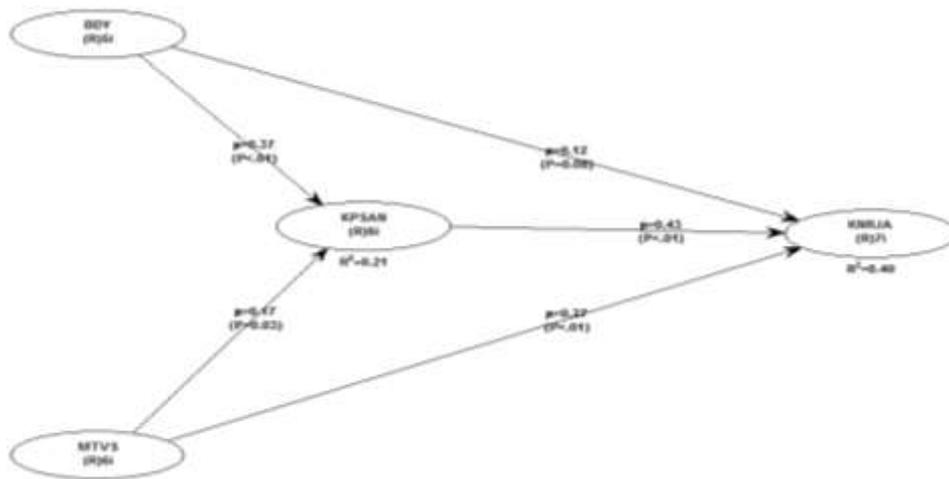
	Budaya	Motivasi	Kepuasan	Kinerja
Budaya	0,757	0,491	0,348	0,391
Motivasi	0,491	0,698	0,264	0,334
Kepuasan	0,348	0,264	0,798	0,512
Kinerja	0,391	0,334	0,512	0,846

Sumber: Data olahan berdasarkan

Tabel tersebut menunjukkan kriteria validitas diskriminan telah terpenuhi ditunjukkan dengan akar kuadrat AVE lebih besar daripada koefisien korelasi antar konstruk pada masing-masing kolom. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator dari setiap variabel dapat mengukur variabel tersebut secara tepat daripada dengan variabel lain.

4.3. Hasil Pengujian Total Effect

Prosedur pengujian hubungan antara Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan adalah sebagai berikut dengan permodelan sebagai berikut:



Gambar 1. Permodelan dan Pengujian *Total Effect*

Dari gambar tersebut dapat terlihat bahwa Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja dan Budaya organisasi, serta Motivasi kerja berpengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap kinerja. Dari hasil analisa dan permodelan menggunakan software WarpPLS 4.0, Bagian *model fit and quality indices* menampilkan hasil tiga indikator fit yaitu *Average Path Coefficient (APC)*, *Average R-Squared (ARS)*, dan *Average Variance Inflation Factor (AVIF)*. *P-value* diberikan untuk indikator APC dan ARS yang dihitung dengan estimasi *resampling* dan *Bonferroni like correlation*. Hal ini diperlukan karena keduanya dihitung sebagai rata-rata parameter. evaluasi apakah model fit (sesuai atau didukung) oleh data adalah *P-value* untuk APC dan ARS harus lebih kecil dari 0,05 atau berarti signifikan. Selain itu, AVIF sebagai indikator multikolinieritas harus lebih kecil dari 5.

Model fit and quality indices
Average path coefficient (APC)=0.274, P<0.001
Average R-squared (ARS)=0.305, P<0.001
Average adjusted R-squared (AARS)=0.281, P<0.001
Average block VIF (AVIF)=1.194, acceptable if <= 5, ideally <= 3.3

Gambar 2. Output Kriteria Godness of Fit

Hasil pengujian model *total effect* disajikan pada gambar 4.2. Hasil estimasi model menunjukkan kriteria *goodness of fit* telah terpenuhi yaitu nilai APC dan ARS signifikan dengan *P-value* lebih kecil dari 0,05 dan AVIF kurang dari 5.

Hasil keluaran analisa dengan menggunakan software WarpPLS 4.0 memperlihatkan Nilai R-square, yang menunjukkan berapa presentase variasi konstruk endogen dapat dijelaskan oleh konstruk yang dihipotesiskan mempengaruhinya (eksogen). *R-square* model PLS dapat dievaluasi dengan melihat *Q-square predictiverelevance* untuk model variabel. *Q-square* mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* lebih besar dari 0 (nol) memperlihatkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relvance*, sedangkan nilai *Q-square* kurang dari 0 (nol) memperlihatkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Namun, jika hasil perhitungan memperlihatkan nilai *Q-square* lebih dari 0 (nol), maka model layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan.

	BDY	MTVS	KPSAN	KNRJA
R-squared			0.211	0.399
Adj. R-squared			0.189	0.373
Composite reliab.	0.859	0.837	0.911	0.946
Cronbach's alpha	0.786	0.761	0.881	0.932
Avg. var. extrac.	0.572	0.488	0.637	0.715
Full collin. VIF	1.462	1.363	1.407	1.488
Q-squared			0.225	0.391

Gambar 3. Output Laten Variable Coefficients

Dari gambar diatas dapat disampaikan hal sebagai berikut : 1) Nilai R-squared Kinerja Karyawan adalah 0,399 yang artinya adalah Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja memiliki pengaruh 39,9% terhadap Kinerja Karyawan, dan sisanya sebesar 60,1% dipengaruhi variabel-variabel lainnya diluar model penelitian lainnya. 2) Nilai R-squared Kepuasan Kerja adalah 0,211 yang artinya adalah Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja memiliki pengaruh 21,1 % terhadap Kepuasan Kerja, dan sisanya sebesar 78,9% dipengaruhi variabel-variabel lainnya diluar model penelitian lainnya. Dan 3) Nilai Q-Squared menunjukkan nilai lebih besar dari 0 (nol), sehingga model dapat dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan.

Dari hasil perhitungan nilai total effect baik pengaruh secara langsung maupun tidak langsung berdasarkan output perhitungan menggunakan software Warppls 4,0 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. Total Effect

Jalur	Koefisien	Keterangan
Budaya Organisasi - Kinerja Karyawan	0,12	p- value Signifikan
Motivasi Kerja - Kinerja Karyawan	0,27	p- value Signifikan
Budaya Organisasi – Kepuasan Kerja - Kinerja Karyawan	0,161	p- value Signifikan
Motivasi Kerja – Kepuasan Kerja - Kinerja Karyawan	0,072	p- value Signifikan
Kepuasan Kerja – Kinerja Karyawan	0,43	p- value Signifikan

Sumber : Data Diolah

Dari tabel tersebut dapat disampaikan: 1) Budaya organisasi memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai koefisien 0,12. 2) Motivasi Kerja memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai koefisien 0,27. 3) Budaya Organisasi memiliki pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja dengan nilai koefisien 0,161. 4) Motivasi Kerja memiliki pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja dengan nilai koefisien 0,072. 5) Kepuasan Kerja memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja dengan nilai Koefisien 0,43.

4.4. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung yang positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank BTN Kantor Cabang Pekanbaru dengan nilai koefisien 0,12 (positif). Maknanya adalah, kinerja para karyawan di Bank BTN Kantor Cabang Pekanbaru tergantung kepada kekuatan pemahaman dan penghayatan serta pengamalan para karyawan tersebut pada nilai dan kepercayaan yang ada dalam budaya organisasi di perusahaan. Semakin kuat implementasi budaya organisasi pada diri karyawan, maka semakin besar peluang untuk bisa mendapatkan kinerja terbaik dari para karyawan tersebut. Sebaliknya, kinerja akan cenderung menurun seiring dengan lemahnya penyerapan budaya organisasi dalam pemikiran dan perilaku para karyawan. Naiknya kinerja karyawan disebabkan oleh karyawan memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya, karyawan memiliki inisiatif dalam menjalankan tugas atau pekerjaan yang relatif baru baginya, karyawan memiliki ketrampilan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga akan meningkatkan Kinerja karyawan.

Hasil ini mendukung teori yang disampaikan oleh Robbins (2006) yang mengatakan suatu sistem nilai budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik. Hasil ini juga mendukung penelitian Masrukhin dan Waridin (2006) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai serta

Hasil penelitian Koesmono (2005) yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, oleh karena itu

4.5. Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Secara deskriptif memang terlihat bahwa implementasi budaya organisasi yang hanya berada di tingkat moderat hanya akan menghasilkan kinerja yang juga moderat. Kondisi ini relevan dengan fenomena yang terjadi pada perusahaan dimana implementasi budaya organisasi yang diragukan efektivitasnya mengakibatkan menurunnya kepuasan kerja untuk merealisasikan target-target yang telah ditetapkan yang pada akhirnya menimbulkan permasalahan pada pencapaian kinerja yang kurang optimal.

Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja mampu memberikan efek mediasi positif berupa peningkatan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja para karyawan di Bank BTN Kantor Cabang Pekanbaru dengan koefisien 0,161 (positif). Budaya organisasi sendiri secara individual sudah memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Robbins, (2002) menyatakan bahwa karyawan membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi terhadap risiko, penekanan pada tim, dan dukungan rekan lain. Persepsi keseluruhan ini menjadi budaya atau kepribadian organisasi tersebut. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini lalu mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai itu, makin kuat budaya organisasi yang terjadi. Budaya organisasi yang kuat akan menghasilkan kepuasan kerja dan kinerja yang tinggi, sebaliknya budaya organisasi yang lemah akan menciptakan kepuasan kerja dan kinerja yang rendah.

Hasil ini mendukung hasil Penelitian yang dilakukan oleh Wulansari (2012) yang menyatakan Budaya Organisasi memiliki pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, dan penelitian lainnya yang dilakukan oleh Octaviana (2011) yang menunjukkan bahwa ada pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

4.6. Pengaruh Langsung Motivasi Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank BTN Kantor Cabang Pekanbaru dengan koefisien 0,27 (positif). Maknanya adalah, kinerja para karyawan di Bank BTN Kantor Cabang Pekanbaru tergantung kepada tinggi rendahnya motivasi kerja yang dimiliki para karyawan yang bersangkutan.

Kesimpulan ini secara teoritis berimplikasi pada dukungan terhadap teori yang dikemukakan oleh George and Jones (2005), dimana motivasi kerja adalah suatu kekuatan psikologis di dalam diri seseorang yang menentukan arah perilaku seseorang di dalam organisasi, tingkat usaha, dan kegigihan di dalam menghadapi rintangan, dimana tingkat usaha dan kegigihan pekerja dapat diartikan sebagai kinerja dari karyawan yang bersangkutan. Hasil ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2005) dan penelitian yang dilakukan oleh Masrukhin dan Waridin (2004) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

4.7. Pengaruh Tidak Langsung Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Pengaruh tidak langsung Motivasi melalui Kepuasan terhadap Kinerja memiliki nilai yang lebih rendah daripada pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja dengan koefisien 0,072 (positif). Hal ini menunjukkan Motivasi kerja memiliki pengaruh langsung yang lebih tinggi terhadap kinerja dibandingkn jika melalui kepuasan kerja, tetapi masih dalam taraf positif dan signifikan.

Hasil penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Armstrong (1998: 97) menyatakan bahwa seorang karyawan yang tidak puas atas pekerjaannya dapat dimotivasi bekerja lebih baik lagi untuk memperbaiki dirinya. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Primanda dan Azzuhri (2013) disebutkan bahwa terdapat pengaruh langsung antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan secara positif dan juga Motivasi Kerja secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja serta penelitian lainnya

yang dilakukan oleh Octaviana (2011) yang menunjukkan bahwa ada pengaruh tidak langsung antara motivasi kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

4.8. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menyimpulkan kepuasan kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja dengan nilai koefisien 0,43 (positif). Implementasinya, semakin karyawan tinggi kepuasan kerja maka kinerja yang akan dihasilkannya akan semakin baik. Sebaliknya, kinerja akan menurun kualitasnya apabila karyawan yang melakukannya kurang memiliki kepuasan kerja. Dengan demikian maka hipotesis kelima dapat diterima kebenarannya.

Hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Siagian (1997), yang menyatakan bahwa apabila Kepuasan Kerja meningkat maka Kinerja akan meningkat pula. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2005) dan penelitian yang dilakukan oleh Masrukhin dan Waridin (2004) yang menyatakan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta Octaviana (2011) yang juga menunjukkan bahwa ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja.

5. PENUTUP

Berdasarkan analisis data dalam pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: 1) Budaya organisasi secara langsung memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, karena dengan semangat untuk mewujudkan perusahaan yang terkemuka sesuai dengan nilai dari budaya organisasi Perusahaan, maka akan semakin besar peluang untuk bisa mendapatkan kinerja terbaik dari para pegawai tersebut. 2) Budaya organisasi secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui mediasi dari kepuasan kerja. Dengan adanya nilai-nilai yang menjadi budaya perilaku di perusahaan, maka perlu menciptakan pegawai yang mengimplementasikan budaya perusahaan yang optimal agar dapat mendorong penguatan motivasi dan juga kinerja para pegawai. 3) Motivasi kerja secara langsung memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, karena apabila dalam melaksanakan pekerjaan karyawan mampu termotivasi dengan baik maka akan dapat meningkatkan kinerja. 4) Motivasi Kerja secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja melalui Kepuasan Kerja karena dengan adanya program gaji yang dirancang dengan baik dan diberikan tanggung jawab yang lebih besar dalam melaksanakan pekerjaannya, maka dapat menyebabkan pencapaian penilaian kinerja yang optimal. 5) Kepuasan berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja, karena dengan adanya faktor-faktor kepuasan yang terpenuhi dan respon positif karyawan, maka dapat menyebabkan pencapaian penilaian kinerja yang optimal.

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dapat diberikan beberapa saran sebagai berikut: 1) Implementasi budaya organisasi para pegawai perlu diperkuat dengan cara:Keunggulan pegawai dilakukan dengan jalan penempatan posisi jabatan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja. Serta secara rutin dilakukan *coaching clinic* mengenai budaya kerja perusahaan agar implementasi budaya organisasi meningkat. Dan memberikan kepercayaan yang lebih besar kepada pegawai melalui pendelegasian wewenang yang lebih besar dengan tetap menyertakan beban tanggung jawab yang lebih besar pula.2)Motivasi kerja para pegawai perlu diperkuat dengan cara:Memberikan program-program *challenging* (menantang) kepada pegawai melalui tawaran-tawaran proyek atau pekerjaan yang sulit kepada pegawai yang bersedia serta memberikan penghargaan yang menarik untuk program tersebut dan merancang program insentif berbasis prestasi (*achievement based incentives*) untuk menarik motivasi kompetitif dari para pegawai.3)Kepuasan Kerja para pegawai dapat ditingkatkan dengan cara:Mendorong para pegawai untuk bisa cepat dalam mengambil keputusan dengan cara memberikan otonomi yang lebih luas dan wewenang serta tanggung jawab lebih besar kepada para pegawai dalam hal inisiatif pengambilan keputusan dan membuka ruang inisiatif pegawai dengan cara menjabarkan tugas pokok berikut sarannya secara garis besar lalu memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyusun dan merancang detail perencanaan kerja untuk memenuhi sasaran tugas pokok tersebut.4)Kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan cara:Mengubah gaya kepemimpinan menjadi lebih demokratis dan aspiratif untuk menciptakan kondisi informal yang bisa memperlancar hubungan kerjasama dengan pegawai dan melakukan kegiatan-kegiatan bersama (*gathering*) minimal 3 bulan sekali untuk menjalin soliditas dan kerjasama antar pegawai.

6. DAFTAR RUJUKAN

- Abdullah dan Herlin Arisanti. 2010. *Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja Organisasi*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis. 9(2), pp:118–134
- Abdulloh. 2006. *Pengaruh Budaya Organisasi, Locus Of Control, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat*. Tesis. UNDIP.
- Abdulsalam Dauda and Mohammed Abubakar Mawoli. 2012. *Motivation and Job Performance of Academic Staff of State Universities in Nigeria: The Case of Ibrahim Badamasi Babangida University, Lapai, Niger State*. Journal of Business and Management, 7(14), ISSN: 1833-3850,E-ISSN 1833-8119.
- Al Rizal, M Hanif. 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi pada Rumah Sakit Panti Wilasa "Citarum" Kota Semarang*. Skripsi. UNDIP.
- Anderson, Dean dan Anderson, Linda Ackerman. *Beyond Change Management: How To Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership*. USA: Pfeiffer, San Fransisco, 2010
- Arimbawa, I Kadek Mei dan AA. Sagung Kartika Dewi. 2013. *Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Jimbaran Puri Bali*. E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana Vol 2, No 12 (2013).
- Aristayudha, AA. Ngr Bgs, dan I Gst Salit Ketut Netra. 2013. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT BPD Bali Cabang Renon*. E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana Vol 2, No 7 (2013).
- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Yogyakarta: UGM
- Budi Wibowo, Soewito dan FX. Sugiyanto. 2001. *Analisis Budaya Perusahaan dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja karyawan di PT. Pura Barutama Kudus*. Jurnal Strategi Bisnis, Vol. 6 Tahun IV.
- Burton et al. 2002. *The Influence of Motivation to Attend, Ability to Attend and Organizational Comitment on different Types os Absence Behaviors*. Journal of Managerial Issues, Summer, p 181-197
- Brahmasari, Ida Ayu dan Peniel Siregar. 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT Central Proteinprima Tbk*. Jurnal Aplikasi Manajemen Vol 7 No. 1 Februari 2009.
- Crimson, Sitanggang, 2005, *Analisis Pengaruh Prilaku Pemimpin Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Kotamadya Jak-Bar*. Skripsi, UNDIP Semarang.
- Davis, Keith. 1996. *Organizational Behavior*. Mc Graw Hill Book. New York.
- Fathoni, Abdurrahmat. 2006. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Fuad Mas'ud, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ferdinand, Augusty, 2002, *Sructural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: BP UNDIP.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen : Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: BP UNDIP.
- Ghazali, G. 2006. *Structural Equation Modelling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam, 2008. *Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS 16.0*. Semarang: BP UNDIP.
- Hair, J.F. Jr. , Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. 1998. *Multivariate Data analysis*, (5th Edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Handoko T Hani, 2009. *Manajemen, edisi kedua*. Yogyakarta: BPF
- Hasibuan, Malayu S.P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hendriani, Susi dan Yohannas Oemar. 2011. *Buku Ajar Kinerja dan Kepuasan Kerja*. Pusbangdik Universitas Riau.
- Herpen, Marco; Praag, Mirjan and Cools, Kees, 2002, *The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation and Emperical Study*, Conference of The Performance Measurement Association in Boston pp. 1-34
- H.Teman Koesmono. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala*

- Menengah Di Jawa Timur*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol 7, No. 2, September 2005 (171-188).
- Indrawati, Ayu Desi. 2013. *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Pelanggan Pada Rumah Sakit Swasta Di Kota Denpasar*. Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan Vol. 7, No. 2, Agustus 2013.
- Jones, Gareth R. & George, Jennifer M. (2008). *Contemporary management (fifth edition)*. USA: McGRAWHill-International.
- Kartiningasih, 2007, *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Semarang*. Tesis Undip Semarang.
- Kristiwardhana, Aryo, 2011. *Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. BPR Estetika Artha Guna Semarang)*. UNDIP
- Kurniawan, Muhammad. 2013. *Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi Empiris pada SKPD Pemerintah Kabupaten Kerinci)*. UNP.
- Kurniawan, M. Rizky Nur. 2011. *Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi Publik*. Skripsi. UNDIP.
- Kusumawati, Ratna. 2008. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus RS Roemani Semarang)*. Tesis. UNDIP
- Kuswadi. 2004. *Cara Mengukur Kepuasan Kerja Karyawan*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Lubis, Rachmad Muda. 2008. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT. LG Electronics Indonesia*. Tesis. UI
- Luthans, F. 1995. *Organizational Behavior, Seventh Edition*. Mc-Graw-Hill, New York
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi 10th. Edisi Indonesia*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Mahesa, Dewar. 2010. *Analisis Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia (Central Java)*. Skripsi. UNDIP.
- Manahan P.Tampubolon. 2008. *Perilaku Keorganisasian, Organization Behavior, Perspektif Organisasi Bisnis edisi kedua*, Jakarta :PT Ghalian Indonesia
- Masrukhin dan Waridin. 2006. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai.*, Jurnal Ekonomi & Bisnis, Vol. 7, No. 2.
- Moeljono, Djokosantoso. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: PT.Elex Media Komputindo.
- Moeljono, Djokosantoso. 2004. *Cultured ! Budaya Organisasi*. Jakarta: PT.Elex Media Komputindo.
- Mohammad As'ad, 1995. *Psikologi Industry*. Edisi Keempat, Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Muhadi. 2007. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Administrasi Univeristas Diponegoro)*. UNDIP
- Nugroho, Rakhmat. 2006. *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Cabang Bandung)*. Tesis. UNDIP.
- Nurjanah, 2008. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Biro Lingkup Departemen Penelitian)*. Tesis Undip Semarang.
- Nur Octaviana. 2011. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan (Pada PT. Mirota Kampus Di Yogyakarta)*. Skripsi.UPN Veteran Yogyakarta.
- Pabundu, Moh. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara
- Reza, Regina Aditya. 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Sinar Santosa Perkasa*. Skripsi. UNDIP.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Organizational Behaviour Concept, Controversiest, Applications*. Prentice Hall. Inc, Englewoods Cliffs
- Robbins, S.P. 2005. *Organizational Behavior*. 11th edition. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Robbins dan Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.

- Santosa, Irawati. 2008. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Gunung Mas*. Skripsi. UNIKA Soegijapranata.
- Satyawati, Ni Made Ria dan I Wayan Suartana. 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja yang Berdampak kepada Kinerja Keuangan*. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 6.1 (2014) ; 17-32.
- Siagian, Sondang P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan 22*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, H. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*, Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Soegihartono, April. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen (di PT Alam Kayu Sakti Semarang)*. Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis, Vol.3, No. 1, April 2012, 123-140
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sumantri, Didi, dkk. 2010. *Pengaruh Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (Lpmp) Sumatera Utara*. http://jurnalmepaekonomi.blogspot.com/2010/05/pengaruh-motivasi-dan-gaya-kepemimpinan_01.html, akses : 15 Oktober 2014.
- Sunyoto, Danang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Sunyoto, Danang. 2012. *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktek Penelitian)*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group
- Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Vinzi, VE. 2010. *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*. Germany
- West, M.A. 2000. *Mengembangkan Kreatifitas dalam Organisasi*. Yogyakarta: Kanisius.
- Wibowo, Seno Aji. 2013. *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Biro Kepegawaian Di Badan Kependudukan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) Pusat, Jakarta*. Skripsi. Universitas BINUS.
- Widodo. 2013. *Analisis Pengaruh Antara Faktor Pendidikan, Motivasi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dalam Pelaksanaan Pelayanan Publik (Studi Kasus Pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Pontianak)*. Jurnal UNTAN Pontianak.
- Widyaningrum Mahmudah Enny. 2011. *Influence of Motivation and Culture on Organizational Commitment and Performance of Employee of Medical Services*. Journal Bhayangkara Surabaya University Indonesia, 1(3): pp: 228- 235.
- Yasin, Mahmuddin. 2012. *Membangun BUMN Berbudaya*. Jakarta: Booknesia
- Yulinadi, M. 2008 , *Pengaruh Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Pada Perusahaan Kopi "Burung Jalak" Malang)*. UIN Malang