

Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai

Emmy Juliningrum

Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Achmad Sudiro

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Abstract: *Human resource management is critical and the focus of many organizations in achieving a competitive advantage. Based on previous studies that assessed the effect of employee performance has an impact on organizational culture, compensation, and employee motivation. From these studies need to be tested further with the addition / change of variables, among others, the effect of compensation on work motivation and performance, organizational culture on work motivation and performance of employees, through an empirical study of an administrative officer at UB PTIIK . From the results of this study concluded that the compensation has not been able to contribute to work motivation and performance. However, cultural organizations such as the application of the rules given employee influence on employee motivation PTIIK UB that will make a positive contribution to the performance of employees .*

Keywords: *human resource management, compensation, organizational culture, motivation, employee performance*

Abstrak: Manajemen sumberdaya manusia sangat penting dan menjadi fokus banyak organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif. Berdasarkan penelitian terdahulu dinilai bahwa pengaruh kinerja pegawai memiliki dampak terhadap budaya organisasi, kompensasi, dan motivasi pegawai. Dari penelitian-penelitian tersebut perlu diuji lebih lanjut dengan penambahan/perubahan variabel antara lain pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja dan kinerja, budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai, melalui studi empiris terhadap pegawai administrasi pada PTIIK Universitas Brawijaya. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Kompensasi belum mampu memberikan kontribusi terhadap motivasi kerja dan kinerja. Akan tetapi budaya organisasi seperti penerapan tentang aturan-aturan yang diberikan pegawai berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai PTIIK UB sehingga akan memberikan kontribusi positif terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: Manajemen sumber daya manusia, kompensasi, budaya organisasi, motivasi kerja, kinerja pegawai

Manajemen sumberdaya manusia sangat penting dan menjadi fokus banyak organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif. Organisasi yang berhasil, akan menitikberatkan pada sumberdaya manusia guna menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya

menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang terjadi.

Dinamika perubahan lingkungan sangat memerlukan adanya sistem manajemen yang efektif dan efisien artinya dapat dengan mudah berubah atau menyesuaikan diri dan dapat mengakomodasikan setiap perubahan baik yang sedang dan telah terjadi.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti: Sudarsono (2008) dalam penelitian berjudul "Analisis Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi dan Kinerja" di mana motivasi kerja sebagai

Alamat Korespondensi:

Emmy Juliningrum, Program pascasarjana FEB-UB

Jl. MT. Haryono 165 Malang Jatim 65145

Email¹: ime_ningrum@ub.ac.id

variabel intervening. Vera dan M. Wahyuddin (2007) memberikan kesimpulan bahwa motivasi tidak berpengaruh pada kinerja pegawai PDAM Surakarta; Robbins (2002) menilai dampak pengaruh kinerja pegawai, terhadap budaya organisasi, kompensasi, dan motivasi pegawai.

Kompensasi dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai dan layak kepada pegawai untuk sumbang-an mereka terhadap organisasi. Budaya organisasi didefinisikan sebagai persepsi pegawai terhadap kebijakan, prosedur, dan perilaku yang mendukung dari organisasi. Kinerja adalah prestasi kerja dari seorang pegawai, sedangkan penilaian prestasi kerja adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang pegawai telah melaksanakan pekerjaan masing-masing secara keseluruhan dengan tepat, cepat, dan berkualitas sesuai dengan ketentuan yang telah ada. Kompensasi merupakan salah satu motivasi pegawai yang mempengaruhi kinerja. Motivasi perlu diketahui oleh setiap pimpinan, setiap orang yang bekerja dengan bantuan orang lain. Motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan.

Program Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer (PTI IK) merupakan salah satu program baru yang didirikan dan dikembangkan di Universitas Brawijaya Malang mempunyai tugas dan tanggung jawab yang tidak mudah. Saat ini persaingan program teknologi informasi dan ilmu komputer sangat ketat di seluruh perguruan tinggi negeri dan swasta di Indonesia. Seiring dengan perkembangan dunia pendidikan yang semakin pesat dan maju, faktor sosial, kondisi ekonomi, perubahan paradigma dalam masyarakat khususnya di dunia pendidikan, menuntut PTI IK UB untuk serius menangani masalah sumberdaya manusia (SDM). Terlebih dengan perkembangan lingkup pendidikan, struktur organisasi, jumlah pegawai, penataan manajemen, memberikan konsekuensi balik terhadap organisasi.

Pada penelitian ini motivasi ditempatkan sebagai variabel antara yang berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya dimana motivasi ditempatkan sebagai variabel independen. Peneliti ingin melihat sejauh mana motivasi yang dimiliki oleh pegawai Program Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer Universitas Brawijaya mampu berperan sebagai perantara antara kompensasi yang diterima pegawai

dan budaya organisasi yang berlaku di lingkungan kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai secara menyeluruh.

Dari penelitian-penelitian sebelumnya perlu diuji lebih lanjut dengan penambahan/perubahan variabel antara lain kompensasi, sehingga perlu dilakukan penelitian lanjutan yang menguji pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja dan kinerja, budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai, melalui studi empiris terhadap pegawai administrasi pada PTI IK Universitas Brawijaya.

Kajian Pustaka

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaan untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran untuk mendukung kegiatan penelitian berikutnya:

- Sudarsono (2008) dalam penelitian berjudul "Analisis Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi dan Kinerja (Studi Kasus Dosen Ekonomi pada Perguruan Tinggi Swasta)" menyimpulkan bahwa kompensasi financial yang terdiri dari gaji, honor, dan insentif secara parsial mempunyai pengaruh sebesar 30,13 persen terhadap motivasi intrinsik.
- Surya (2011) dalam penelitian berjudul "Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja" menyimpulkan bahwa kompensasi gaji dan upah, kompensasi insentif kompensasi tunjangan dan jasa, serta kompensasi keamanan dan kesehatan, dalam hasil penelitian ini ditemukan hubungan yang positif antara kompensasi terhadap motivasi kerja.
- Haryono (2009) Penelitian dengan judul "Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan Kabupaten Batang)". Dalam penelitian ini dalam menganalisis data menggunakan Analisis Jalur (Path Analysis). Hasil penelitiannya adalah Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

- Uygur dan Kilic Gonca (2009) Penelitian dengan judul "A Study into Organizational Compensation and Organizational Performance: An Application Towards the Personnel in the Central Organization for Ministry of Health in Turkey" yang dilaksanakan pada salah satu departemen kesehatan di Turkey, dengan mengambil sampel sebanyak 168 responden, dianalisis menggunakan regresi, menemukan bahwa tidak ada hubungan yang positif antara kompensasi organisasi dengan kinerja organisasi. Hal ini dimungkinkan karena pada departemen kesehatan di Turkey ini kebanyakan anggotanya memiliki usaha sampingan selain sebagai pegawai departemen kesehatan sehingga keterlibatan dalam organisasi pemerintahannya merupakan suatu bentuk pengabdian tanpa mementingkan kompensasi.
- Penelitian oleh Nystrom (1993), Nystrom (1993) melakukan penelitian pada 13 perusahaan pelayanan kesehatan di Amerika Serikat dengan melakukan kuisioner pada 41 manager tingkat atas dan 36 sekretaris eksekutif di mana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
- Penelitian oleh Fey dan Denison (2000). Penelitian ini dilakukan dengan menguji pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan metode uji validitas, uji reliabilitas dan analisis regresi. Hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berkembang baik dan teratur dalam perusahaan akan berpengaruh meningkatkan kinerja pegawai.
- Penelitian oleh Darufitri (2002) meneliti pengaruh motivasi, budaya organisasi, EQ dan IQ terhadap kinerja pegawai pada DPU dan Setda kabupaten Bantul. Di mana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa keempat variabel independen (motivasi, budaya organisasi, EQ dan IQ) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun simultan. Tingkat EQ memiliki pengaruh yang paling rendah sedangkan tingkat IQ memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja pegawai.
- Suliman dan Al-Sabri (2009). Penelitian ini berjudul "Surviving Through the Global Downturn: Employee Motivation and Performance in Healthcare Industry". Penelitian ini menguji variabel demografi, motivasi kerja, kepuasan pegawai, dan kinerja pegawai di sektor balai kesehatan di Timur Tengah. Populasi 300 pegawai. Hasil menunjukkan bahwa variabel demografi signifikan berpengaruh pada variabel motivasi, kepuasan kerja dan kinerja. Kepuasan kerja dan motivasi ditemukan berpengaruh penting untuk memprediksikan kinerja. Dan kepuasan kerja ditemukan signifikan dan terkait positif dengan motivasi kerja.
- Soedjono (2003) dalam penelitian berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Pegawai pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya" menyimpulkan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja dan kepuasan pegawai.
- Jennifer and Bersade (1997) dalam penelitian yang berjudul "Employee satisfaction, factor Associated with Company Performance", di mana mengambil sample 102 perusahaan jasa di Amerika. Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara budaya korporat dengan kinerja perusahaan. Hasil temuan dalam penelitian ini adalah: (1) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri pegawai; (2) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi karena memberikan struktur yang kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.
- Penelitian yang dilakukan oleh Wulan Analisa (2011) dengan judul penelitian "Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja pegawai (Studi Pada DISPERINDAG Kota Semarang)". Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 74 orang pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Semarang, dengan menggunakan metode sensus. Dalam penelitian ini dalam menganalisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitiannya adalah variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

- Penelitian yang dilakukan oleh Vera dan M. Wahyuddin (2009) dengan judul penelitian "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta)". Populasi penelitian ini adalah semua pegawai di dinas PDAM Surakarta yang berjumlah 360 orang. Kemudian menggunakan sampel sebesar 78 responden, dengan teknik samplingnya adalah quota sampling. Untuk melakukan analisis data digunakan regresi linier berganda (multiple regression) dan dilakukan dengan bantuan program aplikasi SPSS. Hasil penelitiannya adalah Variabel kepemimpinan dan motivasi tidak berpengaruh pada kinerja pegawai PDAM Surakarta.
- Normansyah (2010) dalam penelitian yang berjudul "Analisis Pengaruh Karakteristik Individu dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Universitas Asahan Kisaran", menyimpulkan karakteristik individu berpengaruh sangat signifikan (*high significant*) terhadap kinerja pegawai dan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini dimungkinkan karena tidak adanya penegasan atas budaya organisasi yang berlaku pada obyek penelitian.
- Rismawati (2008) dalam penelitian yang berjudul "Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen Politeknik Negeri Medan", data dianalisis dengan menggunakan uji statistik regresi linier berganda dengan hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja dosen dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen Politeknik Negeri Medan. Hal ini dimungkinkan karena terdapat dominasi budaya organisasi dimana peraturan berlaku ketat dan sangat mengikat.

Dari penelitian terdahulu, dapat disampaikan bahwa penelitian yang sudah dilaksanakan memiliki beberapa perbedaan, antara lain sebagai berikut:

- Variabel penelitian, menggunakan kompensasi dan budaya organisasi sebagai variabel dependen, motivasi sebagai variabel penghubung, dan kinerja sebagai variabel dependen.
- Lokasi obyek penelitian ini dilakukan pada PTIIK Universitas Brawijaya.

- Jumlah populasi dan responden yang dipilih adalah seluruh pegawai PNS dan tetap Non PNS pada PTIIK Universitas Brawijaya
- Teknis Analisa Data menggunakan path analysis.

Kerangka Konseptual dan Hipotesis

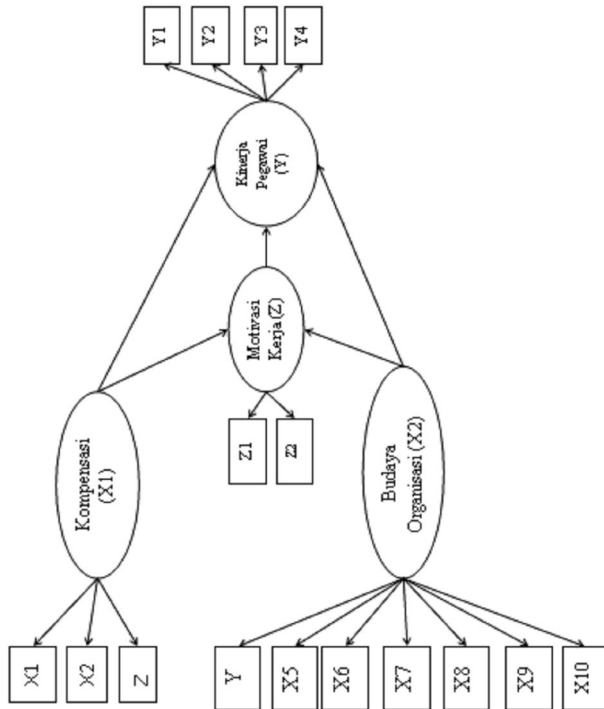
Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini mencakup masalah pengaruh kompensasi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Sedangkan obyek penelitian yang dipilih adalah pegawai Program Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer Universitas Brawijaya.

Penelitian ini bermaksud memberikan wacana mengenai permasalahan yang terkait dengan kinerja pegawai dilihat dari konteks kompensasi, budaya organisasi, motivasi kerja. Di mana wacana mengenai hal tersebut marak dikembangkan dalam sejumlah organisasi.

Penelitian ini secara sistematis dalam suatu alur metode penelitian yang baik, sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan yang akan dicapai. Kerangka konsep penelitian secara komprehensif perlu dibangun dengan mendasarkan fakta masalah yang ada, keterkaitan variabel, metodologi penelitian dengan keselarasan tujuan penelitian yang ingin dicapai. Penyusunan secara sistematis juga akan memudahkan peneliti dalam membuat suatu analisis secara mendalam dan menyimpulkan dengan tepat. Semua tahapan penelitian bisa dijabarkan dengan mendetail dan penuh tanggungjawab.

Kerangka konsep yang dibuat dalam penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan dan menggambarkan tentang penelitian yang akan dilakukan penulis secara keseluruhan yaitu menganalisis dan menjelaskan hubungan variabel sistem kompensasi, budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai PTIIK UB. Berdasarkan kajian teoritis dan penelitian terdahulu yang telah dikemukakan, dimana budaya organisasi dan kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai (Nystrom, 1993), selain itu insentif upah/gaji memberikan hubungan yang positif terhadap motivasi pegawai (Surya, 2011), dan ditemukan hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja (Lucky, 2011), selanjutnya disusun kerangka konsep penelitian yang menunjukkan model

hubungan antar variabel sebagaimana tampak pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konsep penelitian, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- **Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja**

Hasibuan (2002) mengatakan bahwa salah satu tujuan pemberian kompensasi adalah motivasi. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya. Menurut Robbins (2007) motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran. Sehingga apabila seorang pegawai menganggap bahwa kompensasi yang diberikan oleh suatu organisasi sesuai dengan yang pegawai harapkan, maka akan dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian Sudarsono (2008) tentang "Analisa Pengaruh Kompensasi terhadap motivasi dan kinerja (studi kasus Dosen Ekonomi pada Perguruan Tinggi Swasta) dan Surya (2011) tentang Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi PT X, bahwa

kompensasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan uraian di atas maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H1 : Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja Pegawai

- **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja**

Budaya organisasi adalah sistem nilai yang menjadi pegangan bagi mereka yang terlibat dalam organisasi, menjadi faktor pembeda terhadap organisasi lain, menjadi acuan untuk mengendalikan perilaku organisasi dan perilaku anggota organisasi dalam interaksi antar anggota organisasi, serta interaksi dengan organisasi lainnya. Sedangkan motivasi kerja adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas dalam lingkup pekerjaannya. Dalam motivasi kerja memerlukan faktor pendorong dan pendukung yang dapat mempengaruhi, mencari solusi alternatif untuk meningkatkan semangat dan kinerja pegawai serta memerlukan konsep pemikiran baru yang dapat meningkatkan motivasi kerja. Dengan budaya organisasi, maka individu dimungkinkan untuk mengubah perilaku karena budaya organisasi dimungkinkan menjadi faktor yang dapat berpengaruh positif atau negatif terhadap perilaku individu organisasi. Budaya organisasi yang bersifat positif maupun negatif tersebut dapat menjadi pendorong (yang memotivasi) seseorang yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi. Penelitian Oluseyi dan Hammed (2009) menunjukkan bahwa secara empiris budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Berdasarkan uraian di atas maka disusun hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini sebagai berikut:

H2 : Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

- **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi kerja adalah dorongan upaya dan keinginan yang di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan

perilakunya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam lingkup pekerjaannya. Motivasi ini mendasari/melatarbelakangi perilaku seseorang. Motivasi terbentuk karena adanya kebutuhan, keinginan, dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Sebagai individu, seorang pegawai akan berusaha memenuhi kebutuhan hidupnya salah satunya dengan bekerja. Di dalam bekerja secara sadar ia akan menetapkan tujuan bekerja dan berusaha untuk memenuhinya sehingga pada gilirannya berupaya untuk menjadikan dirinya bermanfaat bagi organisasi dengan menghasilkan kinerja yang tinggi. Bukti empiris yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan Sulaiman dan Nawal Al-Sabri (2009) diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian-uraian tersebut maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah:

H3 : Motivasi kerja pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

- **Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai**

Simamora (2004) mengatakan bahwa kompensasi dalam bentuk *financial* adalah penting bagi pegawai, sebab dengan kompensasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Namun demikian, tentunya pegawai juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan dalam bentuk non finansial juga sangat penting bagi pegawai terutama untuk pengembangan karir mereka. Sementara Sundarsono (2008) dan Surya (2011) dari penelitiannya menyimpulkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut Prawiro Sentono, 1999 kinerja pegawai akan baik bila digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian. Berdasarkan uraian di atas maka disusun hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini sebagai berikut:

H4 : Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

- **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Jika seorang pegawai melihat bahwa nilai-nilai dan sistem makna yang terkandung dalam suatu budaya organisasi adalah nilai-nilai dan sistem makna yang berharga dan karenanya sesuatu dikerjakan, akan menjadi alasan yang melatarbelakangi bahwa jika seseorang mengerjakan nilai-nilai dan sistem makna tersebut akan menghasilkan suatu maslahat. Dukungan perilaku ini akan menjadi dasar kesediaan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Budaya organisasi yang kondusif dan menyenangkan dapat menjadi kekuatan yang mampu mengarahkan perilaku pegawai pada pencapaian tujuan organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nystrom (1993) dan McNesse-Smith (1996) secara empiris membuktikan bahwa budaya organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas maka disusun hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini sebagai berikut:

H5 : Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai

- **Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja**

Handoko (1993) menyatakan bahwa kompensasi penting bagi pegawai sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para pegawai itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Kompensasi acapkali juga disebut penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi (Panggabean, 2002).

Dalam penelitian Sahari (2009) yang berjudul pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai perusahaan rodeo lawang menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas maka disusun hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini sebagai berikut:

H6 : Kompensasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

• **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja**

Hofstede (1986:21) menyebutkan budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Pada dasarnya Budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama.

Sudarsono (2008) menyimpulkan bahwa kompensasi finansial yang terdiri dari gaji, honor, dan insentif secara parsial mempunyai pengaruh sebesar 30,13% terhadap motivasi intrinsik. Berdasar uraian tersebut di atas maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H7 : Budaya Organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

METODE

Dalam penelitian ini peneliti akan menjelaskan pengaruh antara variabel kompensasi dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai PTIIK UB.

Lokasi penelitian adalah di Universitas Brawijaya pada Program Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer (PTIIK).

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Variabel Independen atau variabel bebas yaitu: Kompensasi (X1) dan Budaya Organisasi (X2)
- Variabel Intervening atau variabel penghubung yaitu: Motivasi Kerja (Z)

Variabel dependen atau variabel terikat yaitu: Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan kerangka konseptual yang telah dijelaskan sebelumnya maka teknik analisis data

(metode kuantitatif) yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah metode analisis jalur (Path analysis). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda. Analisis jalur menggunakan diagram jalur untuk merepresentasikan permasalahan dalam bentuk gambar dan menentukan persamaan struktural yang menyatakan hubungan antar variabel pada diagram jalur tersebut. Diagram jalur dapat digunakan untuk menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Pengaruh-pengaruh itu tercermin dalam apa yang disebut dengan koefisien jalur, dimana secara matematik analisis jalur mengikuti model struktural.

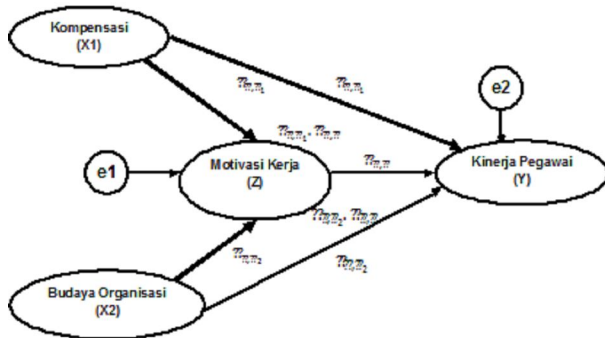
Langkah pertama dalam analisis jalur adalah menerjemahkan hipotesis penelitian yang bentuknya proporsional ke dalam bentuk diagram. Diagram yang digunakan dalam analisis jalur disebut diagram jalur (path Diagram) dan bentuknya ditentukan oleh preposisi teoritik yang berasal dari kerangka berpikir tertentu. Untuk menyederhanakan lambang, hanya digunakan dua lambang saja yaitu X dan ε yang selanjutnya dinyatakan dengan (X_1, X_2, \dots, X_n) terdiri dari variabel eksogen (exogenous variable) yang merupakan variabel penyebab dan variabel endogen (endogenous variable) sebagai variabel akibat. Sedangkan faktor-faktor lain yang merupakan variabel yang tidak sengaja diukur disebut implisit variabel (implisite variable) dilambangkan dengan yang dibedakan oleh yang selanjutnya disebut variabel galat (Retherford dalam Ghozali, 2008: 221).

Hubungan antara variabel dilandasi konsep dan teori bahwa:

- Variabel Kompensasi (X1) berpengaruh secara langsung terhadap variabel Motivasi Kerja (Z).
- Variabel Budaya Organisasi (X2) berpengaruh secara langsung terhadap variabel Motivasi Kerja (Z).
- Variabel Motivasi Kerja (Z) berpengaruh secara langsung terhadap variabel Kinerja (Y).
- Variabel Kompensasi (X1) berpengaruh secara langsung terhadap variabel Kinerja (Y).
- Variabel Budaya Organisasi (X2) berpengaruh secara langsung terhadap variabel Kinerja (Y).
- Variabel Kompensasi (X1) berpengaruh secara tidak langsung terhadap variabel Kinerja (Y) mealui variabel Motivasi Kerja (Z).

- Variabel Budaya Organisasi (X2) berpengaruh secara tidak langsung terhadap variabel Kinerja (Y) melalui variabel Motivasi Kerja (Z).

Berdasarkan hubungan antara variabel secara teoritis tersebut, dapat digambarkan model *path analysis* sebagai berikut:



Keterangan:

- ρ : Menyatakan besarnya hubungan pengaruh langsung atau biasa disebut juga koefisien jalur (path coefficient).
- ρ_{ZX_1} : Menyatakan besarnya hubungan pengaruh langsung Z terhadap X_1 .
- ρ_{ZX_2} : Menyatakan besarnya hubungan pengaruh langsung Z terhadap X_2 .
- ρ_{YZ} : Menyatakan besarnya hubungan pengaruh langsung Y terhadap Z.
- ρ_{YZ} : Menyatakan besarnya hubungan pengaruh langsung Y terhadap Z.
- $\rho_{Z\varepsilon}$: Menyatakan besarnya hubungan pengaruh langsung penyebab yang sedang dilakukan tidak diukur (ε) yang mempengaruhi Z.
- $\rho_{ZX_1} \rho_{YZ}$: menyatakan besarnya pengaruh tidak langsung terhadap ρ_{ZX_1} ρ_{YZ}
- $\rho_{ZX_2} \rho_{YZ}$: menyatakan besarnya pengaruh tidak langsung terhadap ρ_{ZX_2} ρ_{YZ}
- ε : menyatakan galat (error) yang merupakan gabungan dari:
 - a. Variabel lain diluar X_1 yang mungkin mempengaruhi X_2 yang telah teridentifikasi oleh teori, tetapi tidak dimasukkan dalam model.
 - b. Variabel lain diluar X_1 yang mungkin mempengaruhi X_2 tetapi belum teridentifikasi oleh teori.
 - c. Kekeliruan pengukuran (error of measurement).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Instrumen Penelitian

Pengujian instrument sangat penting dalam menguji angket (kuisisioner) untuk mengetahui angket

itu *valid* dan *reliable* atau tidak. Suatu angket dikatakan valid (sah) jika pertanyaan pada suatu angket mampu untuk mengungkap sesuatu yang akan diukur oleh angket tersebut. Sedangkan suatu angket dikatakan *reliable* (andal) jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu

ke waktu. Sehingga hal itu dikatakan *reliable* dan jika tidak maka dikatakan tidak *reliable*.

Hasil uji validitas yang dilakukan terhadap item instrumen yang digunakan dalam penelitian, menunjukkan bahwa semua item instrument penelitian dapat dikatakan valid, karena telah memenuhi kriteria pengujian validitas item instrument yang digunakan yaitu nilai indeks korelasi *product momen pearson* ($r \geq 0,3$). Hasil ini menunjukkan bahwa instrument yang digunakan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Sedangkan, berdasarkan hasil uji reliabilitas yang dilakukan terhadap item instrumen yang digunakan dalam penelitian menunjukkan bahwa semua item instrumen penelitian dapat dikatakan *reliable*, karena telah memenuhi kriteria pengujian reliabilitas item instrument yang digunakan, yaitu nilai Alpha Cronbach ($\alpha \geq 0,6$). Hasil ini menunjukkan bahwa instrument yang digunakan dapat dipercaya atau diandalkan bila digunakan berkali-kali.

Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil analisa bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja. Hal ini dapat dilihat dari hasil karakteristik responden. Setelah dilakukan survey terhadap pegawai di PTIIK Universitas Brawijaya, secara signifikan membuktikan tidak ada pengaruh positif antara kompensasi terhadap kinerja pegawai. Kompensasi di PTIIK UB belum dikondisikan sehingga pegawai PTIIK UB tidak mempermasalahkan adanya kompensasi tetapi lebih menitik beratkan pengharapan terhadap pengakuan diri (aktualisasi diri) dan kepastian pengangkatan PNS dimana pegawai PTIIK UB masih berstatus Non Pegawai Negeri Sipil (Non PNS).

Hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak mendukung penelitian Heri Sudarsono (2008) dan Sarjito Surya (2011) tentang kompensasi yang memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja. Sedangkan Kompensasi yang berupa materiil pada pegawai PTIIK UB

belum berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Salah satu nilai budaya organisasi PTIIK UB bahwa pegawai harus memiliki semangat kerja yang tinggi, secara langsung mampu membuat setiap pegawai untuk tetap bersemangat dan antusias dalam bekerja. Serta tidak menyerah walaupun pada suatu saat mendapat kesulitan dalam bekerja, mereka tidak segan-segan untuk bertanya kepada setiap rekan kerja yang lain, maupun mencari solusi bersama dengan pimpinan di atasnya yaitu kepala sub bagian guna menyelesaikan permasalahan yang ada. Dari sini dapat dilihat bahwa bagaimana budaya organisasi benar-benar membuat setiap pegawai termotivasi dan bersemangat dalam bekerja serta memberikan hasil terbaik bagi PTIIK UB.

Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Fenomena yang terjadi pada PTIIK UB adalah keleluasaan penyelesaian pekerjaan dengan cara pegawai sendiri untuk meningkatkan kualitas kerja, selain itu atasan juga selalu memberikan dorongan dan kesempatan pegawai untuk mengembangkan diri. Di samping itu, kenyataan yang ada di PTIIK UB menunjukkan adanya sikap rendah hati pegawai, saling menghormati antar pegawai dan menghargai setiap inovasi dari pegawai yang berupa gagasan ataupun ide untuk kemajuan organisasi. Dalam rangka menanamkan dan mengingatkan setiap pegawai serta pimpinan yang ada tentang nilai-nilai budaya organisasi di PTIIK UB, pada setiap bagian ruang di PTIIK UB, terdapat pajangan dinding dengan tampilan yang menarik, berisi tentang nilai-nilai dan norma-norma yang dijunjung tinggi oleh PTIIK UB.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara Budaya organisasi dengan motivasi kerja. Hal ini mendukung penelitian Di Tommaso (1992), Nystrom (1993) dan Jennifer, dan Bersade (1997).

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis bahwa motivasi kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada PTIIK UB. Adanya pengaruh motivasi yang positif secara langsung terhadap kinerja pegawai dapat dibuktikan dengan nilai-nilai pada perhitungan statistik dan di samping itu juga terlihat dari kondisi lapangan yang ada, di mana pegawai PTIIK tetap selalu bersemangat dalam bekerja. Faktor motivational begitu kuat, timbul dalam diri setiap pegawai. Hal ini terbukti di lapangan di mana pegawai PTIIK UB menyelesaikan pekerjaannya disela-sela jam istirahat kantor sebagai tanggung jawab dalam menyelesaikan setiap pekerjaan dengan baik dan sesuai dengan target yang telah ditentukan sebelumnya.

Motivasi seorang berawal dari kebutuhan, keinginan, dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Motivasi merupakan variabel penting, yang di mana motivasi perlu mendapat perhatian yang besar pula dari organisasi dalam peningkatan kinerja pegawainya.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sejalan dengan penelitian dari Sulaiman dan Nawal Al-Sabri (2009), serta Wulan (2011).

Pengaruh Langsung Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai

Kelancaran dan kesuksesan tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor terutama faktor individu karena yang terlibat langsung dalam kegiatan organisasi. Untuk itu, faktor pegawai perlu mendapatkan perhatian dari pimpinan, agar pegawai terdorong untuk bekerja dengan sungguh-sungguh sehingga dapat dicapai kinerja yang optimal, dalam hal ini organisasi perlu memperhatikan adanya penerapan kompensasi finansial berupa gaji, tunjangan, bonus, komisi, dan kompensasi non financial berupa peluang adanya pelatihan, promosi, peluang akan pengakuan, lingkungan psikologis atau fisik serta jaminan kesehatan di mana hal ini dipandang perlu untuk pegawai.

Pengujian hipotesis yang dilakukan tidak mendukung penelitian Surya (2001) tetapi mendukung penelitian dari Uygur dan Kilic Gonca (2009) yang

menyatakan bahwa tidak ada hubungan yang positif antara kompensasi dengan kinerja pegawai.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Perhitungan statistik menunjukkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja pegawai pada PTIIK UB. Salah satu unsur dari budaya organisasi yang dimiliki PTIIK UB adalah unsur dedikasi, antusias, bersahaja dan maju, ternyata hal ini mampu memberikan dampak positif pada motivasi pegawai dalam bekerja. Setiap pegawai memiliki nilai dan pemahaman bahwa setiap pegawai memiliki skill (kemampuan) dalam bekerja menjadi nilai yang berpengaruh terhadap pegawai. Serta menjadikan pegawai PTIIK UB memiliki keyakinan ataupun kepercayaan dalam dirinya, setiap individu mampu menjalankan tugas dan tanggungjawab yang diberikan organisasi sehingga pegawai tidak mudah untuk cepat putus asa, puas dan menyerah, serta pegawai akan memberikan yang terbaik dan lebih bersemangat dalam bekerja.

Budaya berani mengambil resiko di PTIIK UB perlu ditingkatkan agar dapat menghasilkan kinerja yang maksimal. Manajemen PTIIK UB dalam penyelenggaraan organisasinya perlu menciptakan budaya yang agresif, agar mendapatkan ide-ide kreatif dari pegawai/bawahan, karena memang pegawai yang lebih mengetahui pelaksanaan teknis di lapangan, sehingga mengetahui aspek-aspek yang perlu dicermati atau mendapat perhatian khusus, selain itu pegawai yang aktif dalam pelaksanaan tugas akan membawa dampak yang baik bagi organisasi. Dapat kita bayangkan bagaimana kinerja suatu organisasi, yang pegawainya pasif menunggu perintah atau pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan, tentunya akan menghasilkan kinerja yang tidak maksimal.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh antara Budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Hal ini mendukung penelitian Nystrom (1993).

Pengaruh Tidak Langsung Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja

Penelitian menunjukkan bahwa kompensasi melalui motivasi kerja tidak berpengaruh secara signifikan

terhadap kinerja pegawai. Kontribusi tidaklah begitu besar pengaruhnya terhadap pegawai PTIIK UB, hal ini dapat di buktikan berdasarkan karakteristik responden dan kondisi lapangan yang ada. Mayoritas pegawai PTIIK UB yang masih mudah tidak menfokuskan akan hasil kompensasi yang mereka terima, apakah sudah layak serta memuaskan mereka atau belum.

Pengujian ini membuktikan bahwa tidak ada hubungan yang positif antara kompensasi dengan kinerja pegawai. Hal ini mendukung penelitian dari Uygur Akyay dan Kilic Gonca (2009)

Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Budaya organisasi yang meliputi: inovasi dan pengambilan resiko, perhatian kerincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemantapan, dalam penerapannya telah mampu memotivasi pegawai PTIIK UB. Budaya organisasi yang diterapkan PTIIK UB bahwa pegawai menjadi memiliki motivasi untuk berprestasi, motivasi untuk berkarya dan motivasi untuk bersosialisasi.

Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan dan pemahaman bersama dalam organisasi sehingga mempermudah untuk memperoleh kesepakatan yang baik untuk kepentingan perindividu. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dengan budaya organisasi umumnya di mana mereka akan dipengaruhi oleh keanekaragaman sumber-sumber daya yang ada.

Dengan adanya motivasi yang terbentuk, baik dari dalam diri pegawai itu sendiri maupun dari lingkungan, dapat menjadikan diri pegawai terus bersemangat, antusias dan tidak gampang menyerah dalam bekerja. Akhirnya dengan tumbuhnya semangat dalam diri pegawai dalam bekerja akan berdampak pula pada kinerja yang akan dihasilkan oleh pegawai itu sendiri, menjadikan pegawai tidak memiliki mental yang lemah tetapi memiliki mental yang kuat dan semangat untuk

berjuang dalam memberikan kontribusi yang terbaik bagi institusinya. Kinerja dari setiap pegawai yang baik dan memuaskan akan berdampak pula pada tujuan akhir dari organisasi.

Pengujian ini membuktikan bahwa Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian memberikan beberapa temuan berkaitan dengan pengaruh kompensasi, budaya organisasi, terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai di Program Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer. Kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Kompensasi belum mampu memberikan kontribusi terhadap motivasi kerja dan kinerja. Artinya bahwa gaji, pembayaran insentif, bonus, tunjangan, asuransi, rekreasi tidak memiliki dampak terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. Pegawai PTIIK UB masih membutuhkan pengakuan diri (aktualisasi diri) serta status menjadi pegawai tetap.
- Budaya organisasi seperti penerapan tentang aturan-aturan yang diberikan pegawai berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai PTIIK UB. Budaya Organisasi memberikan kontribusi terhadap motivasi kerja dan kinerja. Artinya, semakin kuat Budaya Organisasi, semakin tinggi pula nilai Kinerja pegawai.
- Motivasi kerja mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai. Artinya penghargaan dalam organisasi perlu ditingkatkan lagi agar pegawai merasa hasil kerja yang baik dihargai oleh PTIIK UB. Adanya penghargaan terhadap pegawai yang bekerja dengan baik akan mampu memberikan motivasi yang efektif terhadap cara kerja pegawai dan memberikan efek positif terhadap kinerja pegawai serta mampu memenuhi harapan pegawai.

Saran

Saran dalam studi ini diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu pertimbangan untuk pengambilan keputusan guna meningkatkan dan menjaga kinerja pegawai. Dari proses dan hasil penelitian yang telah

dilakukan maka diberikan saran sebagai berikut:

- Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai hendaknya organisasi memperhatikan seluruh potensi yang mampu meningkatkan kinerja pegawai.
- Berdasarkan hasil penelitian diharapkan pimpinan PTIIK UB memperhatikan dua variabel (budaya organisasi dan motivasi kerja) sebagai pertimbangan strategi untuk meningkatkan kinerja pegawai. Adapun program penghargaan yang dapat diaplikasikan adalah peningkatan upah dan tunjangan, selain itu promosi pegawai juga dapat menjadi motivasi bagi pegawai, sehingga pegawai merasa lebih dihargai dan harapannya terpenuhi sehingga memberikan kinerja yang terbaik untuk PTIIK UB.
- Penelitian perlu dilakukan tidak hanya pada kinerja pegawai PTIIK UB, diharapkan ada penelitian lebih lanjut yang mampu memberikan gambaran yang lebih baik dan memiliki cakupan lebih luas. Karena banyak perbedaan dalam hal budaya, sistem pengelolaan dan lain-lain tentunya mengakibatkan hasil yang berbeda pula.

DAFTAR RUJUKAN

- Darufitri, K. 2002. "Pengaruh Motivasi, Iklim Organisasi, EQ dan IQ Terhadap Kinerja Pegawai: Studi Kasus DPU dan Setda Kabupaten Bantul." *Sinergi*, Vo.4, No.2, Hal.41-48.
- David, McClelland, et al. 1978. *The Achieving Society*. Irving. New York.
- Gordon, Di Tomasso. 1992. "Producing Corporate Performance From Organizational Culture," *Journal of Management Studies*. 29 (6):783-798.
- Fey, C.F., and Denison, D.N. 2000. "Organizational Culture and Effectiveness: The Case of Foreign Firms in Russia and Sweden." Working Paper Services in Business Administration. No.2000,4.
- Handoko, T.H. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Edisi II, Cetakan Keempat Belas. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Handoko, T.H. 2002. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, H.T., dan Reksohadiprodjo, S.1996. *Organisasi Perusahaan*. Edisi kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Haryono. 2009. "Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Motivasi Kerja (Studi Pada Pegawai Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian,

- Perikanan dan Kehutanan Kabupaten Batang.*” Thesis Program Pascasarjana Magister Manajemen, Universitas Stikubank Semarang.
- Hasibuan, S.P., Malayu. 2002. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jones, G.R., & George, Jennifer, M. 2008. *Contemporary management fifth*.
- Normansyah. 2010. Analisis Pengaruh Karakteristik Individu dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Universitas Asahan Kisaran. *Jurnal Ekonomi Manajemen*.
- Nystrom, P.C. 1993. Organizational Cultures, Strategies, and Commitments in Health Care Organizations. *Health Care Manage Review*, Vol.18, 1993,p:43–49.
- Prawirosentono, S. 2000. *”Kebijakan Kinerja Pegawai.”* Yogyakarta: BPFE.
- Rismawati. 2008. ”Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen Politeknik Negeri Medan”. *Jurnal Ekonomi*.
- Robbins, Stephen, P. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep-Kontroversi-Aplikaso*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Prenhalindo.
- Robbins, Stephen, P., and Timothy, A.J. 2007. *Organizational behavior (twelfth edition)*. New Jersey: Pearson, Prentice Hall.
- Robbin, S.P. 2007. *Perilaku Organisasi*, Edisi Ke-10, Cet 11. PT Indek.
- Sudarsono, H. 2008. Analisis Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi dan Kinerja (Studi Kasus Dosen Ekonomi pada Perguruan Tinggi Swasta). *Jurnal Penelitian Kependidikan, Nomor 1*.
- Surya, S. 2011. Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja. *Jurnal Ekonomi 2*.
- Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Soedjono. 2003. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Pegawai pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. *Jurnal ekonomi Manajemen*. Fakultas Ekonomi UK Petra Surabaya.
- Suliman, A.M., and Nawal Al-Sabri. 2009. *Surviving Through the Global*.
- Uygur, A., dan Kilic, G. 2009. A Study into Organizational Compensation and Organizational Performance: An Application Towards the Personnel in the central Organization for Ministry of Health in Tukey. *Ozean Journal of Applied Sciences 2 (1)*. Hal 113–125.
- Vera, P., dan M. Wahyuddin. 2009. ”Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta)”. *Jurnal Ekonomi*.
- Wulan, A., Lucky. 2011. *”Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja pegawai (Studi pada DISPERINDAG Kota Semarang)”*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Padjajaran Semarang.