

## **Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

**Ainanur<sup>1)\*</sup>, Satria Tirtayasa<sup>1)</sup>**

*Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Jalan Denai No. 217 Medan, Indonesia  
Korespondensi: [Ainanur\\_n4@yahoo.com](mailto:Ainanur_n4@yahoo.com)*

**Abstrak.** Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pengolahan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV. Metode penelitian yang dilakukan adalah penelitian eksploratif, dimana variabel diukur dengan skala likert. Metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara (interview), dengan daftar pertanyaan (questionnaire) dan studi dokumentasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di pengolahan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV yang berjumlah 67 orang. Penarikan sampel dengan metode sampling jenuh atau lebih dikenal dengan istilah sensus. Dalam penelitian ini jumlah populasi relatif sedang yaitu sebanyak 67 orang. Pengolahan data menggunakan perangkat lunak SPSS versi 17, dengan analisis deskriptif dan pengujian hipotesis analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) secara parsial variabel budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan di pengolahan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV (2) secara parsial variabel kompetensi mempengaruhi kinerja karyawan di pengolahan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV; (3) secara parsial variabel motivasi mempengaruhi kinerja karyawan di pengolahan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV; (4) secara simultan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan di pengolahan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV.

**Kata kunci:** Budaya Organisasi, Kompetensi, Motivasi, Kinerja.

**Abstract.** *The purpose of this study was to find out and analyze the influence of Organizational Culture, Competence and Motivation on Employee Performance of PKS Palm Oil Plantations Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV. The research method used is explorative research, where variables are measured with a Likert scale. Data collection method is done by interview, with a questionnaire and documentation study. The population in this study were all employees in the processing of PKS Oil Palm Plantation Langkat PT. Nusantara IV Plantation totaling 67 people. Sampling with saturated sampling method or better known as census. In this study the population was relatively moderate, as many as 67 people. Data processing uses SPSS version 17 software, with descriptive analysis and hypothesis testing of multiple linear regression analysis. The results of the study show that: (1) partially the organizational culture variable influences the performance of employees in the processing of Palm Oil Palm Plantation Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV (2) partially the competence variable influences the performance of employees in the processing of Palm Oil Palm Plantation PT. Perkebunan Nusantara IV; (3) partially motivational variables affect the performance of employees in the processing of PKS Oil Palm Plantation Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV; (4) simultaneously there is a positive and significant influence between the variables of organizational culture, competence and motivation on employee performance in the processing of PKS Oil Palm Plantation Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Competence, Motivation, Performance.*

## PENDAHULUAN

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama. Keberhasilan dalam pencapaian tujuan dapat dilihat dari hasil kinerja organisasi tersebut yang tidak terlepas dari hasil kinerja sumber daya manusia yang dimilikinya. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis suatu organisasi.

Untuk menghasilkan kinerja yang optimal dalam perusahaan dapat diukur dari hasil pekerjaan yang telah dilakukannya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan, karena keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya.

Dalam rangka persaingan, organisasi/perusahaan harus memiliki sumber daya yang tangguh. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Dalam hal ini peran sumber daya sangat menentukan.

Sebagai salah satu bagian dari unit kerja di PT. Perkebunan Nusantara IV, PKS Sawit Langkat mempunyai peranan dalam peningkatan kinerja perusahaan yaitu melalui pencapaian terhadap target produksi minyak sawit dan inti sawit. Salah satu indikator keberhasilan kinerja PKS Sawit Langkat adalah dilihat dari capaian produksi minyak sawit dan inti sawit yang dihasilkan.

**Tabel. 1 Produksi Tahunan PKS Sawit Langkat**

| Tahun | Minyak Sawit (MS) |            | Inti Sawit (IS) |           |
|-------|-------------------|------------|-----------------|-----------|
|       | Real              | RKAP       | Real            | RKAP      |
| 2013  | 7.354.036         | 9.851.000  | 1.391.525       | 1.819.000 |
| 2014  | 8.523.453         | 12.806.002 | 1.723.638       | 2.435.660 |
| 2015  | 13.676.083        | 16.158.550 | 2.421.934       | 3.231.710 |
| 2016  | 17.233.852        | 20.601.502 | 3.106.085       | 3.824.493 |
| 2017  | 20.161.288        | 23.097.683 | 2.927.163       | 4.394.908 |

Sumber: laporan Bagian Pengolahan PTPN IV

Berdasarkan tabel produksi tahunan PKS Sawit Langkat dapat dilihat bahwa target produksi minyak sawit dan inti sawit tidak pernah dicapai, hal ini dapat disebabkan karena rendahnya kinerja karyawan bagian pengolahan secara khusus. Karyawan bekerja hanya karena rutinas dan kewajiban dan tidak adanya keinginan untuk meningkatkan pengetahuan. Pekerjaan yang dilakukan lebih mengandalkan pada pengalaman dan *sharing knowledge* yang dilakukan secara turun menurun serta kecenderungan dengan kata “biasanya”, artinya pekerjaan tersebut biasanya dilakukan seperti itu.

Perlu adanya motivasi yang diberikan kepada karyawan sehingga mereka menyadari bahwa pekerjaan yang mereka lakukan sangat berpengaruh terhadap capaian kinerja perusahaan. Setiap karyawan harus mengetahui prinsip dasar dari apa yang dikerjakan sehingga dapat memahami apa yang dihasilkan dari apa yang dikerjakan.

Budaya organisasi yang baik, kompetensi yang sesuai masih belum dapat menghasilkan karyawan berkinerja baik apabila tidak ada motivasi dalam diri karyawan yang ada pada

perusahaan tersebut. Menurut Uha, (2013) organisasi dengan budaya yang kuat dan positif akan memungkinkan orang merasa termotivasi untuk berkembang, belajar dan memperbaiki diri. Jika orang bekerja dalam organisasi yang dikelola dengan baik akan mempunyai motivasi dan kepuasan lebih tinggi. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Wibowo, (2007) bahwa apabila pekerja mempunyai motivasi untuk mencapai tujuan pribadinya, maka mereka harus meningkatkan kinerja. Meningkatnya kinerja pekerja akan meningkatkan pula kinerja organisasi. Dengan demikian, meningkatnya motivasi pekerja akan meningkatkan kinerja individu, kelompok, maupun organisasi.

Menurunnya semangat kerja merupakan ciri dari kurangnya motivasi yang dirasakan oleh kebanyakan pekerja. Berbagai teori motivasi yang telah dihasilkan oleh para peneliti berangkat dari permasalahan yang dihadapi tentang motivasi. Hasil-hasil temuan itu sangat bermanfaat bagi perusahaan yang memiliki masalah motivasi yang sama dan juga menjadi landasan untuk memecahkan masalah yang berbeda. Manajer yang baik hanya memilih teori motivasi yang sesuai dengan situasi yang dialami perusahaannya.

Budaya organisasi, kompetensi dan motivasi adalah merupakan beberapa faktor yang mendukung dalam kinerja karyawan. Untuk mencapai sebuah keberhasilan dalam suatu organisasi, diperlukan landasan yang kuat berupa: kompetensi, kepemimpinan, kompetensi pekerja dan budaya organisasi yang mampu memperkuat dan memaksimalkan kompetensi (Wibowo, 2007).

## **LANDASAN TEORI**

### **Kinerja**

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda - beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing - masing karyawan.

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Adapula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Dengan demikian kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Wibowo, 2007).

Kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Moehariono, 2012).

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode tertentu (Fahmi, 2011).

Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa inggris adalah *performance*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009).

Tolak ukur keberhasilan suatu perusahaan dapat dilihat dari kinerja. Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moehariono, 2012).

Indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang prospektif (harapan kedepan) daripada retrospektif (melihat kebelakang). Hal ini menunjukkan jalan pada aspek kinerja yang perlu diobservasi. Terdapat tujuh (7) indikator kinerja yaitu: tujuan, standar, umpan balik, alat atau sarana, motif dan peluang (Wibowo, 2007).

Mangkunegara, (2013) indikator kinerja merupakan suatu yang akan dihitung dan diukur. Adapun indikator kinerja sebagai berikut, 1) Kualitas kerja: kemampuan menghasilkan sesuai dengan kualitas standar yang ditetapkan perusahaan. 2) Kuantitas kerja: kemampuan menghasilkan sesuai dengan jumlah standar yang ditetapkan perusahaan. 3) Keandalan kerja: terdiri dari pelaksanaan dalam mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan dalam melaksanakan pekerjaan. 4) Sikap: pernyataan evaluatif terhadap objek, orang atau peristiwa.

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi sebagai nilai-nilai ataupun pedoman dalam sebuah perusahaan memiliki banyak pengertian secara luas, meskipun demikian budaya organisasi yang diterapkan oleh semua perusahaan hanya memiliki satu tujuan yaitu pencapaian terhadap target perusahaan. Hal ini sejalan dengan Darsono, (2009) bahwa budaya organisasi bisnis adalah pola pikir dan perilaku efektif dan efisien yang diulang terus menerus untuk mencari laba. Tujuan akhir organisasi bisnis ialah mencari laba dan meningkatkan nilai tambah ekonomi, semua anggota berpikir dan berperilaku berdasar ukuran untung-rugi.

Pasaribu, (2015) mendefinisikan budaya organisasi sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga memengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen dan mencapai tujuan organisasi.

Moeljono, (2008) menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebar luaskan dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja pegawai. Susanto, (2007) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi kedalam organisasi sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku. Sedangkan Robbins, (2011) menyatakan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain.

Atmosoeprapto, (2011) budaya organisasi mempunyai pengertian sebagai aturan main yang ada di dalam organisasi yang akan menjadi pegangan dari sumber daya manusianya dalam menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai untuk berperilaku didalam organisasi tersebut. Dapat juga dikatakan budaya organisasi adalah pola terpadu perilaku manusia didalam organisasi, organisasi termasuk pemikiran-pemikiran, tindakan-tindakan, pembicaraan-pembicaraan yang dipelajari dan diajarkan kepada generasi berikutnya. Triguno, (2000) bahwa budaya organisasi adalah campran nilai-nilai kepercayaan dan norma-norma yang ditetapkan sebagai pola perilaku dalam suatu organisasi.

Menurut Khair dkk, (2016) pada umumnya budaya perusahaan menjelaskan keberadaan sesuatu yang khas serta bagaimana semua hal dikerjakan dalam perusahaan. Budaya perusahaan adalah setiap aspek virtual yang ada dalam perusahaan yang mempengaruhi cara pengambilan keputusan, hal-hal apa yang diputuskan, keberadaan struktur, sistem-sistem

bagaimana proses bisnis didesain dan dijalankan, serta sikap dan perilaku para pimpinan dan karyawan.

Menurut beberapa pendapat diatas penulis menyimpulkan bahwa budaya organisasi menekankan pada sifat dan sikap pegawai dalam bekerja, nilai-nilai dan kesempatan terhadap rencana strategis organisasi. Nilai-nilai ini beragam tergantung pandangan dari masing-masing, seperti kepribadian yang membentuk manusia. Dari berbagai defenisi budaya organisasi yang telah dikemukakan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi yang diterapkan dan dikembangkan secara berkesinambungan yang dapat dijadikan sebagai acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

### **Kompetensi**

Spencer dalam Wibowo, (2007) menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi dan mendukung untuk periode waktu cukup lama.

Pengertian kompetensi dalam organisasi publik maupun privat sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, dimana adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat. Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan ditempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan (Sutrisno, 2009).

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2007).

Pallan, (2007) mendefinisikan kompetensi (kecakapan) sebagai keahlian individual yang ditunjukkan oleh seseorang dalam menghasilkan sebuah produk atau jasa yang sesuai dengan standar yang diharuskan. Sedangkan Darsono dan Siswandoko, (2011) berpendapat bahwa kompetensi adalah perpaduan ketrampilan, pengetahuan, kreativitas dan sikap positif terhadap pekerjaan tertentu yang diwujudkan dalam kinerja.

Rivai, (2009) mengatakan bahwa kompetensi adalah sejumlah karakteristik yang mendasari individu untuk mencapai kinerja superior. Kompetensi juga merupakan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang berhubungan dengan pekerjaan serta kemampuan yang dibutuhkan untuk pekerjaan-pekerjaan nonrutin.

Kompetensi yang dimiliki oleh karyawan secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen sehingga kompetensi yang dimiliki individu dapat mendukung sistem kerja berdasarkan tim. Wibowo, (2007) mengatakan bahwa kompetensi menyebabkan orientasi bekerja seseorang pada hasil, kemampuan memengaruhi orang lain, meningkatkannya inisiatif dan sebagainya. Pada gilirannya, peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi pun menjadi meningkat.

Adapun yang menjadi indikator kompetensi menurut Hutapea dan Nurianna, (2008) yaitu, 1) Pengetahuan: kesadaran dalam bidang kognitif, misalnya seorang karyawan seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada diperusahaan. 2) Keterampilan: kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual. 3) Sikap kerja: evaluasi positif atau negatif yang dimiliki seseorang tentang aspek-aspek lingkungan kerja.

Edardin dalam Payne, (2006) menjelaskan bahwa indikator pengukuran kompetensi komunikasi antara lain sebagai berikut: motivasi komunikasi: dikaitkan dengan kesediaan seseorang untuk mendekati atau menghindari interaksi dengan yang lain, pengetahuan komunikasi: pengetahuan diperoleh melalui pendidikan, pengalaman dan dengan pengamatan apa yang disebut prototipe dari kompetensi interpersonal, keterampilan komunikasi: mencakup kinerja aktual komunikasi.

### **Motivasi**

*Teori X dan teori Y.* Teori motivasi yang menggabungkan motivasi internal dan eksternal dikembangkan oleh Douglas McGregor, seorang psikolog sosial Amerika, dalam proyek risetnya yang meneliti tentang motivasi dan perilaku umum para anggota organisasi, telah merumuskan perbedaan dua teori dasar mengenai perilaku manusia. Kedua teori itu disebutnya dengan nama teori X dan teori Y (Reksohadiprodjo dan Handoko, 2012).

*Teori keadilan* membantu memahami bagaimana seorang pegawai mencapai kesimpulan bahwa ia diperlakukan dengan adil atau tidak adil. Perasaan bahwa ia diperlakukan adil dan tidak adil merupakan pemikiran subyektif tentang apa yang telah ia berikan kepada pegawainya dan apa yang ia peroleh dari pegawainya itu. Perasaan subyektif inilah yang akhirnya akan mempengaruhi motivasi kerja. Untuk itu pimpinan harus mengetahui bahwa bawahan membandingkan imbalan mereka, hukuman, tugas-tugas serta dimensi lain dari pegawai terhadap pegawai lain (Sulistiyani dan Rosidah, 2009).

*Teori Kebutuhan Maslow.* Teori kebutuhan Maslow sudah lama dikenal sebagai sebuah teori yang sangat realistis untuk diterapkan. Suatu keinginan yang bersumber dari motivasi seseorang tidak boleh diperoleh secara sekaligus namun harus dilakukan secara bertahap, dan setiap tahap itu harus dilalui dengan proses. Dalam konsep motivasi Maslow bahwa manusia tersebut memiliki 5 (lima) tingkatan kebutuhan yaitu: 1). *physiological needs*, 2). *safety and security needs*, 3). *social needs*, 4). *esteem needs*, 5). *self-actualization needs* (Fahmi, 2011).

Konsep penting teori motivasi lainnya yang didasar pada kekuatan yang ada di dalam diri manusia adalah motivasi prestasi (*achievement motivation*). David McClelland, melalui riset empiris, telah menemukan bahwa para usahawan, ilmuwan dan ahli mempunyai tingkat motivasi prestasi di atas rata-rata. Menurut McClelland, seseorang dianggap mempunyai motivasi prestasi yang tinggi, apabila dia mempunyai keinginan untuk berprestasi lebih baik daripada yang lain dalam banyak situasi (Reksohadiprodjo dan Handoko, 2012).

*Teori harapan* secara logis mencoba untuk menyusun kembali proses mental yang mengakibatkan seseorang pegawai mencurahkan sejumlah usaha dalam suatu tugas tertentu. Diasumsikan bahwa usaha-usaha para pegawai diakibatkan oleh 3 hal: 1). kemungkinan subyektif pegawai yang berkaitan dengan kemampuan kerja, 2). kemungkinan subyektif terhadap *reward* atau *punishment* yang terjadi sebagai hasil dari perilaku majukan atau pimpinan, 3). nilai pegawai yang menempatkan penghargaan dan hukuman (Sulistiyani dan Rosidah, 2009).

### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang dilakukan adalah penelitian *eksploratif*, dimana variabel diukur dengan skala likert. Metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara (*interview*), dengan daftar pertanyaan (*questionnaire*) dan studi dokumentasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di pengolahan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV yang berjumlah 67 orang. Penarikan sampel dengan metode sampling jenuh atau lebih dikenal dengan istilah sensus. Dalam penelitian ini jumlah populasi relatif sedang yaitu sebanyak 67 orang. Pengolahan data menggunakan perangkat lunak SPSS versi 17, dengan analisis deskriptif dan pengujian hipotesis analisis regresi berganda.

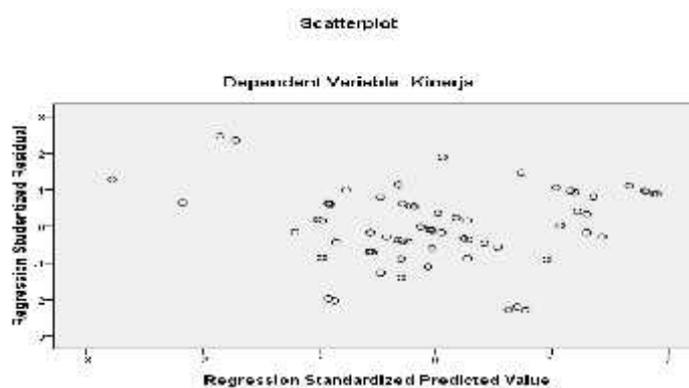
## HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

### Hasil

Uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi antara variabel bebas dan variabel terikat mempunyai distribusi normal atau tidak dengan menggunakan uji kolmogorov smirnov test. Uji dilakukan untuk mengetahui distribusi data normal atau tidak.

Hasil uji kolmogorov smirnov test terlihat bahwa nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* adalah 0,933 dan diatas nilai signifikansi (0,5) hal ini berarti variabel residual data berdistribusi normal.

Kemudian pada Uji Heteroskedastisitas Metode ini digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi kesamaan varians dari residual pada satu pengamatan ke pengamatan lainnya.



**Gambar 1. Scatterplot Uji Heteroskedastisitas**

Gambar.1 grafik *scatterplot* terlihat titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi kinerja berdasarkan masukan variabel budaya organisasi, kompetensi, motivasi.

Setelah melakukan uji asumsi klasik maka dilakukan uji regresi linear berganda yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (budaya organisasi, kompetensi, motivasi) terhadap variabel terikat kinerja. Analisis dilakukan dengan bantuan program *SPSS Statistics 17.0 for windows*.

**Tabel 2. Coeffients**

| Model |                   | Unstandardized Coefficients |            |
|-------|-------------------|-----------------------------|------------|
|       |                   | B                           | Std. Error |
| 1     | (Constant)        | 15.347                      | 3.546      |
|       | Budaya Organisasi | .166                        | .083       |
|       | Kompetensi        | .426                        | .120       |
|       | Motivasi          | .038                        | .068       |

a. Dependent Variable: Kinerja

Tabel 2. menunjukkan model persamaan regresi linear berganda dalam penelitian ini yaitu  $Y = 10,809 + 0,233X_1 + 0,244X_2 + 0,134X_3 + e$ . Berdasarkan persamaan tersebut dapat

di uraikan sebagai berikut: nilai konstanta menunjukkan bahwa pengaruh variabel budaya organisasi, kompetensi, motivasi adalah positif, berarti menunjukkan bahwa jika variabel budaya organisasi, kompetensi, motivasi meningkat akan diikuti peningkatan kinerja. Nilai koefisien variabel budaya organisasi ini menunjukkan setiap terjadi peningkatan variabel budaya organisasi sebesar satu satuan maka akan meningkatkan kinerja. Nilai koefisien variabel kompetensi ini menunjukkan setiap terjadi peningkatan variabel kompetensi sebesar satu satuan maka akan meningkatkan kinerja. Nilai koefisien variabel motivasi ini menunjukkan setiap terjadi peningkatan variabel motivasi sebesar satu satuan maka akan meningkatkan kinerja.

Uji t (uji parsial) dilakukan untuk melihat secara individu pengaruh dari variabel bebas (X1, X2, X3) berupa budaya organisasi, kompetensi dan motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

**Tabel 3. Uji t**

| Model             | Standardized |       |      |
|-------------------|--------------|-------|------|
|                   | Beta         | T     | Sig. |
| 1 (Constant)      |              | 4.328 | .000 |
| Budaya Organisasi | .235         | 2.986 | .001 |
| Kompetensi        | .439         | 3.546 | .002 |
| Motivasi          | .061         | 2.554 | .000 |

a. Dependent Variable: Kinerja

Nilai t hitung variabel budaya organisasi adalah 2.986 dan t tabel bernilai 1.998 sehingga  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  ( $2,986 > 1.998$ ), kemudian apabila dilihat dari angka sig budaya organisasi 0,01 lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Nilai t hitung variabel kompetensi adalah 3.546 dan t tabel bernilai 1.998 sehingga  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  ( $3.546 > 1.998$ ), kemudian apabila dilihat dari angka sig 0,02 lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Nilai t hitung variabel motivasi adalah 2.554 dan t tabel bernilai 1,998 sehingga  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  ( $2.554 > 1.998$ ), kemudian jika dilihat dari angka sig motivasi 0,00 lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Uji F dilakukan untuk melihat secara bersama–sama (serentak) pengaruh dari variabel yaitu (X1, X2, X3) berupa variabel budaya organisasi, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja (Y).

**Tabel 4. Uji F**  
ANOVA<sup>b</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 169.556        | 3  | 56.519      | 13.956 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 255.131        | 62 | 4.050       |        |                   |
|       | Total      | 424.687        | 65 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kompetensi, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan Anova (Tabel 4.) didapatkan nilai F hitung sebesar 13,956 dengan tingkat signifikan (Sig.) sebesar 0.000a. Jadi  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $13,956 > 2,75$ ) atau signifikansi (Sig.)  $< 5\%$  ( $0.000 < 0.05$ ) artinya bahwa variabel budaya organisasi, kompetensi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja yang berarti bahwa  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima. Dengan demikian terdapat pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja

Pengujian Koefisien Determinan digunakan untuk mengukur seberapa besar kontribusi variabel bebas (budaya organisasi ( $X_1$ ), kompetensi ( $X_2$ ) dan motivasi ( $X_3$ )) terhadap variabel terikat (Kinerja). Koefisien determinasi berkisar antara nol sampai dengan satu ( $0 < R^2 < 1$ ). Jika  $R^2$  semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas adalah besar terhadap variabel terikat (Y). Sebaliknya, jika  $R^2$  semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas adalah kecil terhadap variabel terikat (Y). Hasil pengujian koefisien determinasi menggunakan program *SPSS Statistics 17.0 for windows* dapat terlihat pada Tabel 5.

**Tabel 5. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi**

| Model Summary <sup>b</sup> |                   |          |                   |                            |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model                      | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1                          | .632 <sup>a</sup> | .399     | .371              | 2.012                      |

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kompetensi, Motivasi,

b. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan Tabel 5. dapat diinterpretasikan bahwa angka R sebesar 0,371 menunjukkan bahwa tingkat korelasi atau hubungan antara budaya organisasi, kompetensi, motivasi dan kinerja memiliki hubungan yang cukup erat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai adjusted ( $R^2$ ) adalah 0,371 atau 37.1%. Artinya 37,1% kinerja dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi, kompetensi dan motivasi. Sedangkan sisanya sebesar 62,9% dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini contohnya semangat kerja, disiplin kerja dan lain-lain.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja.**

Budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid. Selain itu budaya organisasi adalah asumsi dan keyakinan bersama tentang dunia dan tempat mereka di dalamnya, sifat dari waktu dan ruang, sifat manusia, dan hubungan manusia.

Hasil pengujian hipotesis ( $H_1$ ) telah membuktikan terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja, melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 2.986 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,01 tersebut lebih kecil dari 0,05, dengan demikian  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Artinya bahwa ada pengaruh antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian oleh Subagyo dkk (2014) dalam judul Pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai (Studi pada Perwakilan BPKP Provinsi

Jawa Tengah) dengan hasil analisis yaitu budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dari gambaran hasil penelitian di atas terhadap pengaruh budaya organisasi yang dihubungkan dengan kinerja karyawan, maka dapat dijelaskan jika budaya organisasi berkaitan dengan situasi, paradigma, perasaan dan perilaku karyawan. Karenanya, budaya organisasi bersifat temporer, subjektif dan subyektifnya dimanipulasi secara langsung oleh kekuasaan dalam perusahaan. Selain itu budaya organisasi berkaitan dengan konteks perkembangan perusahaan, Artinya budaya berakar pada sejarah perusahaan, diyakini bersama-sama dan tidak mudah dimanipulasi secara langsung.

Dari hasil angket yang telah disebarakan menunjukkan bahwa jawaban responden mayoritas yaitu rata-rata karyawan sebanyak 49,7% untuk jawaban sangat setuju, rata-rata karyawan sebanyak 45,5% untuk jawaban setuju dan rata-rata karyawan sebanyak 3,7% untuk jawaban kurang setuju serta rata-rata karyawan sebanyak 1,04 % untuk jawaban tidak setuju.

Hal ini memberi gambaran bahwa mayoritas karyawan telah memahami tentang budaya organisasi. Budaya organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang karyawan mengenal dan terikat pada perusahaannya. Seorang karyawan yang memiliki budaya organisasi tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi untuk mengabaikan sumber-sumber kekesalan minor pada organisasi, dan untuk melihat dirinya sendiri menjadi anggota jangka panjang dari organisasi. Karyawan yang merasa lebih berbudaya organisasi pada organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama di dalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja. Ukuran budaya organisasi meliputi loyalitas serta keterlibatan karyawan terhadap kesuksesan organisasi. Seseorang yang memiliki budaya organisasi yang tinggi akan memiliki identifikasi dengan organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Budaya organisasi dianggap penting bagi organisasi karena pengaruhnya terhadap *turn over* dan hubungan dengan kinerja yang mengasumsikan bahwa individu yang memiliki budaya organisasi cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan.

### **Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja.**

Kompetensi merupakan kemampuan melaksanakan pekerjaan atau tugas yang didasari ketrampilan maupun pengetahuan dan didukung oleh sikap kerja yang ditetapkan oleh pekerjaan. Kompetensi menunjukkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap tertentu dari suatu profesi dalam ciri keahlian tertentu, yang menjadi ciri dari seorang profesional.

Hasil pengujian hipotesis (H2) telah membuktikan terdapat pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja pegawai. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 3.546 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,02 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menerima  $H_a$  dan menolak  $H_o$ . Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa ada pengaruh antara variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Oleh Subagyo dkk (2014), dalam judul Pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai (Studi pada Perwakilan BPKP Provinsi Jawa Tengah) dengan hasil analisis yaitu budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Kemudian dari hasil angket yang telah disebarakan menunjukkan bahwa jawaban responden mayoritas yaitu rata-rata karyawan sebanyak 39,3% untuk jawaban sangat setuju, rata-rata karyawan sebanyak 50,7% untuk jawaban setuju dan rata-rata karyawan sebanyak

7,2% untuk jawaban kurang setuju serta rata-rata karyawan sebanyak 2,2% untuk jawaban tidak setuju serta rata-rata karyawan sebanyak 0,5% untuk jawaban sangat tidak setuju.

Hal ini memberi gambaran bahwa mayoritas karyawan telah memahami tentang manfaatnya kompetensi bagi peningkatan kinerja karyawan. Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia. Sedangkan motif kompetensi dan *trait* berada pada kepribadian seseorang, sehingga cukup sulit dinilai dan dikembangkan. Salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi. Adapun konsep diri dan *social role* terletak diantara keduanya dan dapat diubah melalui pelatihan, psikoterapi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit.

### **Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja.**

Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia. Motivasi ini merupakan subjek yang penting bagi manajer, karena manajer harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Selain itu motivasi merupakan suatu dorongan dari orang lain maupun dari diri sendiri untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan sadar dan semangat untuk mencapai target tertentu.

Hasil pengujian hipotesis (H3) telah membuktikan terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja pegawai. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan didapat nilai t hitung sebesar 2.554 dengan taraf signifikansi hitung sebesar 0,00 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$ , Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa ada pengaruh antara variabel motivasi terhadap kinerja karyawan.

Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya Oleh Gultom (2014) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan dengan hasil analisis yaitu motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil angket yang telah disebarakan menunjukkan bahwa jawaban responden sebahagian besar yaitu rata-rata karyawan sebanyak 48,5% untuk jawaban sangat setuju, rata-rata karyawan sebanyak 44,9% untuk jawaban setuju dan rata-rata karyawan sebanyak 5,6% untuk jawaban kurang setuju. serta rata-rata karyawan sebanyak 0,7% untuk jawaban tidak setuju.

Hal ini memberi gambaran bahwa mayoritas karyawan telah memahami jika semakin baik motivasi yang dimiliki oleh karyawan, semangat yang dimiliki oleh karyawan dalam melakukan pekerjaan juga tinggi sehingga kinerja mereka juga semakin tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu unsur penting dalam kepegawaian sebuah lembaga atau perusahaan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja.**

Dari hasil penelitian telah dijelaskan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV .

Budaya dalam organisasi mempunyai peran menetapkan tapal batas yang artinya, budaya menciptakan suatu pembedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang Lain, memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang. Selain itu budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan. Dengan mengimplementasikan budaya organisasi yang ada diperusahaan khususnya untuk karyawan pengolahan PKS Sawit Langkat dengan menjadikan budaya yang kuat maka akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhannya.

Kompetensi adalah menunjukkan gambaran seseorang yang mempunyai kompetensi untuk mengelola pekerjaan, atau secara lebih spesifik mempunyai kompetensi untuk merencanakan serangkaian aktivitas untuk mencapai target. Dalam hal ini, istilah kompetensi yang pertama merujuk pada kemampuan secara umum untuk menjalankan sebuah *job* secara kompeten. Kedua, istilah kompetensi merujuk pada salah satu rangkaian perilaku yang harus ditunjukkan oleh orang yang bersangkutan dalam rangka mengerjakan tugas-tugas dan fungsi-fungsi suatu jabatan dengan kompeten.

Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia. Motivasi ini merupakan subjek yang penting bagi manajer, karena manajer harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Selain itu motivasi merupakan suatu dorongan dari orang lain maupun dari diri sendiri untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan sadar dan semangat untuk mencapai target tertentu. Jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang muncul dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan sadar dan semangat untuk memenuhi suatu target atau kebutuhan tertentu.

Faktor yang diduga dapat mempengaruhi kinerja karyawan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV yaitu Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi dapat memacu semangat kerja maka diharapkan kinerja karyawan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV dapat meningkat dengan baik, sehingga permasalahan tunggakan penyelesaian pekerjaan dapat teratasi.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis yang telah dibahas maka dapat ditarik kesimpulan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV. Perusahaan dapat menguatkan budaya organisasi guna peningkatan kinerja karyawan. Secara parsial variabel kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV. Kompetensi yang ada di perusahaan dapat berupa pelatihan, *coaching* ataupun *counseling*. Secara parsial variabel motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV. Dengan jalan memberikan motivasi kepada para karyawan baik berupa materil maupun moril akan menambah semangat karyawan dalam bekerja. Secara simultan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PKS Sawit Langkat PT. Perkebunan Nusantara IV.

Adapun saran yang penulis berikan yaitu berkaitan dengan budaya organisasi, perusahaan perlu lebih intensif dan menguatkan budaya organisasi yang ada dalam rangka meningkatkan kinerja para karyawannya, Sehingga diharapkan kedepannya, penerapan budaya organisasi lebih kuat lagi agar benar-benar meresap dan dijiwai oleh setiap individu yang ada dalam perusahaan. Berkaitan dengan kompetensi, perusahaan sebaiknya memberikan kesempatan yang luas kepada para karyawannya untuk dapat meningkatkan kompetensinya, memberikan pelatihan-pelatihan mengenai komunikasi, baik komunikasi verbal maupun komunikasi tertulis. Dengan adanya pelatihan-pelatihan tersebut akan menambah wawasan karyawan sehingga mampu meningkatkan kinerja mereka. Berkaitan dengan motivasi, perusahaan dalam membuat kebijakan harus dapat memotivasi kerja para karyawan sehingga dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik, dengan jalan memberikan penghargaan bagi karyawan yang profesional terhadap pekerjaannya, serta adanya penghargaan dari perusahaan yang terkait. Dengan adanya perhatian tersebut diharapkan karyawan terdorong untuk meningkatkan kinerjanya. Berkaitan dengan budaya organisasi,

kompetensi dan motivasi harus sejalan dengan tujuan organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Untuk mendukung dan menguatkan mengenai pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan motivasi dapat dilakukan penelitian lanjutan.

## REFERENSI

- Atmosoeparto, (2011). *Produktivitas aktualisasi budaya perusahaan*. Jakarta : Gramedia.
- Darsono dan Siswandoko, Tjajuk, (2011). *Sumber daya manusia abad 21*. Jakarta : Nusantara Consulting.
- Darsono, (2009). *Budaya organisasi kajian tentang organisasi, budaya, ekonomi, sosial, politik, nusantara*. Jakarta : Conculting.
- Fahmi, Irham. (2011). *Manajemen kepemimpinan teori & aplikasi*. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Gultom, D.K. (2014). Pengaruh budaya organisasi perusahaan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 14(2), 176-184
- Hutapea, P. dan Nurianna. T, (2008). *Kompetensi plus*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Khair. H, Bismala. L, Arianty. N dan Pratami. M. (2016). *Manajemen strategi*. Medan : UMSU Press.
- Mangkunegara, (2013). *Manajemen sumber daya perusahaan*. Cetakan Kesembilan. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Moehersono, (2012). *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Moeliono Djokosantoso, (2008). *Budaya korporat dan keunggulan korporasi*. Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Pallan, R. (2007). *Competency management-teknik mengimplemetasikan manajemen SDM kompetensi untuk meningkatkan daya saing organisasi*. Diterjemahkan oleh Okta Meia jalal. Jakarta : PPM.
- Pasaribu, Sjahril Effendy, (2015). *Budaya organisasi, budaya perusahaan, budaya kerja*. Medan : USU Press.
- Payne, H.J, (2005). Reconceptualizing social skills in organization: exploring the relationship between communication competence. job performance and supervisory roles. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2) 63-77.
- Reksohadiprodjo, Sukanto, Handoko, Hani. (2012). *Organisasi perusahaan*. Yogyakarta : BPFPE.
- Rivai, Veithzal, (2009). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P, (2011). *Perilaku organisasi, konsep, kontroversi, aplikasi*. Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Jakarta: Prenhallindo.
- Subagio, U., Miyasto., Idris (2014). Analisis pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kerja pegawai yang dimediasi oleh motivasi kerja (Studi Perwakilan BPKP Provinsi Jawa Tengah). *Jurnal Bisnis Strategi*, 23(1), 138-148
- Sulistiyani, A.T, Rosidah, (2009). *Manajemen sumber daya manusia konsep, teori dan pengembangan dalam konteks organisasi publik*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Susanto, AB., (2007). *Budaya perusahaan seri manajemen dan persaingan bisnis*. Cetakan Pertama. Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Sutrisno, Edy, (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta : Prenadamedia Grup.
- Triguno, (2000). *Budaya kerja*. Jakarta : Penerbit Golden Trayon Press.

- Uha. I.N, (2013). *Budaya organisasi, kepemimpinan & kinerja*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Grup.
- Wibowo, (2007). *Manajemen kinerja*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Wirawan, (2009). *Evaluasi kinerja sumber daya manusia teori, aplikasi dan penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.