

PENGARUH MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMPENSASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI

Agrona Brajahadi Nuswantoro ¹⁾

Alwi Suddin ²⁾

Ernawati ³⁾

1, 2, 3) Program Studi Magister Manajemen Universitas Slamet Riyadi Surakarta

e-mail: ¹⁾ brajagro@gmail.com

²⁾ a.suddin@yahoo.co.id

³⁾ erna_wati654@yahoo.co.id

ABSTRACT

The aim of this study was the effect of motivation on employee performance; the influence of organizational culture on employee performance; the influence of compensation on employee performance; motivational influence on employee performance moderated by compensation; the influence of organizational culture on employee performance moderated by compensation. The population in this study were all employees of PT Janetra Sukoharjo as many as 30 people. The technique of collecting data using questionnaires. Data were analyzed using multiple linear regression analysis to test the difference between absolute and hypothesis testing performed by t test. The results of this study indicate that there is no significant effect of motivation on employee performance; there is significant influence of organizational culture on employee performance; there is no significant effect on the performance employee compensation; compensation does not moderate the effect of motivation on employee performance; compensation does not moderate the influence of organizational culture on employee performance. Companies are advised may improve with better motivate employees and maintain the organizational culture of the company.

Keywords: *motivation, organizational culture, compensation, employee performance*

PENDAHULUAN

Organisasi apapun baik yang dibentuk oleh Pemerintah maupun swasta pada dasarnya selalu mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Bagi organisasi itu sendiri dalam usaha mencapai tujuannya sangat membutuhkan peran serta manusia yang menjadi anggota organisasi itu.

Kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan sua-

tu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Keberhasilan organisasi termasuk organisasi pemerintahan adalah ditentukan oleh motivasi dan kemampuan dalam mentransformasikan tujuan organisasi. Selain pemberian motivasi, upaya peningkatan kinerja dapat dilakukan melalui penerapan budaya organisasi yang baik. Karena budaya adalah sesuatu yang

sangat kompleks dan luas di mana menyangkut perilaku, tata cara, maupun keyakinan.

Hal lain yang tidak kalah penting dan mesti diperhatikan adalah kompensasi, karena hal tersebut akan berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja mereka.

Penelitian mengenai pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kompensasi, sampai saat ini menjadi perhatian peneliti. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yuses Alkadira Mitas (2014) berjudul "Peranan Kompensasi Sebagai Variabel Moderasi dalam Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kerinci)" menghasilkan temuan bahwa pengaruh motivasi kerja pada kinerja pegawai dimediasi oleh kompensasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat diperoleh gambaran bahwa hubungan antara motivasi, budaya organisasi, kinerja dan kompensasi dapat saling mempengaruhi. Kinerja karyawan yang bagus hanya didapat jika organisasi memiliki budaya yang baik, motivasi yang tinggi dan didukung kompensasi yang cukup untuk karyawan.

PT Janetra adalah perusahaan yang bergerak dibidang pendistribusian LPG 3 Kg atau Agen LPG 3 Kg sebagai tangan panjang Pertamina. Agar PT Janetra dapat dikelola serta dimanfaatkan secara maksimal maka selain karyawan yang berjumlah besar juga diperlukan kinerja karyawan yang baik, berkualitas dan bertanggung jawab, oleh karena itu setiap pekerjaan yang ada di bawah struktur organisasinya dituntut untuk melakukan peningkatan kinerja secara terus menerus sehingga dapat menyelesaikan semua tugas dan tanggung jawab sesuai program yang direncanakan.

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah: 1) untuk menganalisis signifikansi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT Janetra; 2) untuk

menganalisis signifikansi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Janetra; 3) untuk menganalisis signifikansi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Janetra; 4) Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT Janetra Sukoharjo yang dimoderasi oleh kompensasi; 5) untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Janetra yang dimoderasi oleh kompensasi.

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Motivasi Kerja

Menurut Purwanto (2001: 60), "motif ialah segala sesuatu yang mendorong seseorang untuk bertindak melakukan sesuatu." Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga *motif* merupakan gaya penggerak (*driving force*) yang mendorong manusia mau melakukan pekerjaan.

Jhon S. Guilford PH dan Gray yang dikutip oleh Munir (2001: 77) mengatakan sebagai berikut: "Motivasi terdiri dari dua unsur, unsur pertama adalah dorongan yang merupakan kekuatan berasal dari organisasi yang membentuk perbuatan. Kedua adalah penghargaan (*reward*) yang diartikan sebagai tujuan yang akan dicapai oleh perbuatan tersebut."

Menurut Sondang (2001: 73), yang dimaksud dengan teknik motivasi adalah "cara terbaik yang digunakan dalam pelaksanaan motivasi".

Untuk melahirkan motivasi kerja hanya bisa dicapai dengan kesamaan bersama, serta pentingnya peran motivator dalam memainkan peran sebagai *the leader* yang mampu menunjukkan arah yang benar sehingga dapat membantu menuju kemandirian dan bertanggung jawab atas semua sifatnya. Sehingga memunculkan hipotesis (H1) motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Janetra Sukoharjo.

Budaya Organisasi

Robbins (1996: 289) mendefinisikan budaya organisasi dengan suatu sistem

makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi-organisasi lain.

Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasi dan mengelola sumberdaya organisasional, dan juga sebagai untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi.

Inti dari pengertian-pengertian tersebut adalah budaya organisasi merupakan cara-cara atau nilai-nilai yang menjadi tradisi organisasi dalam menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai misi dan visi yang diterima bersama dalam organisasi.

Robbins (2002: 253) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai fungsi sebagai berikut: (1) budaya organisasi merupakan sebuah pembeda, artinya budaya organisasi menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain; (2) budaya organisasi membawa suara rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi; (3) Budaya organisasi mempermudah timbulnya pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual; (4) Budaya organisasi meningkatkan kemantapan sistem sosial. Sehingga memunculkan hipotesis (H2) budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Janetra Sukoharjo.

Kompensasi

Menurut Rivai (2004: 357) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Kompensasi menurut Hani Handoko (2005: 155) adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Kompensasi (*compensation*) meliputi imbalan finansial dan non-finansial serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan

apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi (Simamora, 2004: 442).

Menurut T. Hani Handoko (2001: 183) kompensasi dibedakan menjadi beberapa macam, antara lain: (1) kompensasi langsung dan (2) kompensasi tidak langsung.

Menurut T. Hani Handoko (2001: 156) tujuan pemberian kompensasi adalah sebagai berikut: (1) memperoleh personalia yang *qualified* (2) mempertahankan para karyawan yang ada sekarang (3) menjamin keadilan (4) menghargai perilaku yang diinginkan (5) mengendalikan biaya-biaya (6) memenuhi peraturan-peraturan legal. Sehingga memunculkan hipotesis (H3) kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Janetra Sukoharjo.

Kinerja

Cash dan Fischer (1987) dalam Thoyib (2005:10) mengemukakan bahwa kinerja sering disebut dengan *performance* atau *result* yang diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh individu pegawai. Kinerja dipengaruhi oleh kinerja organisasi (*organizational performance*) itu sendiri yang meliputi pengembangan organisasi (*organizational development*), rencana kompensasi (*compensation plan*), sistem komunikasi (*communication system*), gaya manajerial (*managerial style*), struktur organisasi (*organization structure*), kebijakan dan prosedur (*policies and procedures*).

Robbins (2003) dalam Thoyib (2005: 10) mengemukakan bahwa istilah lain dari kinerja adalah *human output* yang dapat diukur dari produktivitas, absensi, *turnover*, *citizenship*, dan *satisfaction*. Sedangkan Baron dan Greenberg (1990) dalam Thoyib (2005: 10) mengemukakan bahwa kinerja pada individu juga disebut dengan *job performance*, *work outcomes*, *task performance*.

Brahmasari (2004: 64) mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat ber-

bentuk *output* kuantitatif maupun kualitatif, kreativitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga kedua tujuan tersebut bertemu. Kinerja juga dapat merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur.

Tika (2006:121) mengemukakan bahwa ada 4 (empat) unsur yang terdapat dalam kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi pegawai, pencapaian tujuan organisasi, dan periode waktu tertentu. Sehingga memunculkan hipotesis (H4) kompensasi memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di PT Janetra Sukoharjo dan (H5) kompensasi memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Janetra Sukoharjo.

METODE

Objek Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian survei yang dilakukan di PT Janetra Sukoharjo yang terletak di Pondok RT 01 RW 04 Demakan, Mojolaban, Sukoharjo, sedangkan objek penelitian ini adalah karyawan di lingkungan PT Janetra Sukoharjo.

Populasi dan Prosedur Penentuan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT Janetra yang berjumlah 30 orang. Dalam penelitian ini, penulis tidak menggunakan sampel tetapi menjadikan seluruh anggota populasi sebagai responden penelitian.

Metode Pengumpulan Data

Data primer dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner, sedangkan da-

ta sekunder diperoleh dari PT Janetra Sukoharjo. Kemudian diolah dengan uji instrumen yaitu uji validitas untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner dan uji reliabilitas untuk mengukur keakuratan suatu kuesioner.

Teknik Analisis Data

Pengujian hipotesis menggunakan Analisis Regresi Linear Berganda. Sebelum analisis ini digunakan terdapat uji asumsi klasik yaitu (1) multikolinearitas (2) autokorelasi (3) heteroskedastisitas (4) uji normalitas. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas (motivasi (X1), budaya organisasi (X2), kompensasi (X3) terhadap variabel terikat kinerja karyawan (Y). Persamaan yang digunakan adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Setelah analisis regresi linear berganda kemudian dilanjutkan dengan uji t, uji F, koefisien determinasi dan uji asumsi klasik.

HASIL PENELITIAN

Profil Responden

Mayoritas responden adalah laki-laki (97%), pendidikan SMA (73%), usia antara 21 s/d 30 tahun (40%) dan berdomisili di Kabupaten Sukoharjo (70%).

Uji Instrumen

Pengujian instrumen penelitian menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas menggunakan Korelasi Pearson dengan *p value* < 0,05 (Imam Ghazali, 2005: 133), sedangkan uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's coefficient alpha* dengan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 (Ghizelli *et al*, 1981 dalam Jogiyanto, 2004: 45). Hasil uji validitas dan reliabilitas dapat dilihat pada tabel 1 berikut:

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik terdiri dari (1) multikolinearitas (2) autokorelasi (3) heteroskedastisitas (4) uji normalitas. Hasil uji

Tabel 1: Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Jumlah item	Tidak Valid	Valid	Cronbach's Alpha	Keterangan
Motivasi	10	-	10	0,751	Reliabel
Budaya Organisasi	9	1	8	0,829	Reliabel
Kompensasi	8	1	7	0,691	Reliabel
Kinerja	12	1	11	0,844	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2016

Tabel 2: Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Variabel	Kinerja Pegawai (Y)	
	Koefisien Regresi (β)	Signifikan
Konstanta (a)	-0,053	0,991
Motivasi	0,354	0,106
Budaya Organisasi	0,699	0,000
Kompensasi	0,011	0,933
F hitung	25,552	0,000
R ²	0,718	

Sumber: Data primer diolah, 2016

multikolinearitas dengan mempertimbangkan nilai *tolerance* dan VIF (*Variance Inflation Factor*) menunjukkan bahwa model regresi bebas dari masalah multikolinearitas. Uji autokorelasi dengan menggunakan *Runs Test*, menyimpulkan bahwa tidak terjadi autokorelasi. Uji heteroskedastisitas dengan uji Glejser menunjukkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji normalitas dengan *Kolmogorof-Smirnov* menunjukkan residual dari model regresi mempunyai distribusi normal, sehingga lolos uji normalitas.

Pengujian Hipotesis

Regresi dalam penelitian ini digunakan untuk menganalisis pengaruh motivasi (X_1), budaya organisasi (X_2), dan kompensasi (X_3) terhadap kinerja (Y) secara parsial.

Tabel 2 di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Koefisien regresi variabel motivasi ditemukan sebesar 0,354 dan signifikansi 0,106 (lebih besar dari 0,05). Dengan demikian hipotesis H1 tidak

terbukti.

- Koefisien regresi variabel budaya organisasi ditemukan sebesar 0,699 dan signifikansi 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Dengan demikian hipotesis H2 terbukti.
- Koefisien regresi variabel kompensasi ditemukan sebesar 0,011 dan signifikansi 0,933 (lebih besar dari 0,05). Dengan demikian hipotesis H3 tidak terbukti.

Uji nilai selisih mutlak 1 berkaitan dengan pengujian hipotesis 4, bertujuan untuk menguji kompensasi dalam memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja, dinyatakan dengan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + b_1ZX_1 + b_2ZX_3 + b_3|ZX_1-ZX_3| + e$$

Tabel 3 menunjukkan bahwa koefisien regresi variabel moderasi $|ZX_1-ZX_3|$ signifikan atau menghasilkan nilai probabilitas (0,796) > 0,05. Dengan demikian hipotesis H4 tidak terbukti.

Tabel 3. Hasil Analisis Uji Nilai Selisih Mutlak 1

Model	Koefisien Regresi (β)	Signifikan
Konstanta (a)	34,051	0,000
Zscore: Motivasi	2,362	0,000
Zscore: Kompensasi	0,242	0,591
absZX1_ZX3	0,140	0,796

Sumber: Data primer diolah, 2016

Tabel 4. Hasil Analisis Uji Nilai Selisih Mutlak 2

Model	Koefisien Regresi (β)	Signifikan
Konstanta (a)	33,903	0,000
Zscore: Budaya Organisasi	2,686	0,000
Zscore: Kompensasi	0,122	0,737
absZX2_ZX3	0,307	0,509

Sumber: Data primer diolah, 2016

Uji nilai selisih mutlak 2 berkaitan dengan pengujian hipotesis 5, bertujuan untuk menguji kompensasi dalam memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, dinyatakan dengan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + b_1ZX_2 + b_2ZX_3 + b_3|ZX_2-ZX_3| + e$$

Tabel 4 menunjukkan bahwa koefisien regresi variabel moderasi $|ZX_2-ZX_3|$ signifikan yang menghasilkan nilai probabilitas (0,509) > 0,05. Dengan demikian hipotesis H4 tidak terbukti.

PEMBAHASAN

Implikasi

1. Motivasi

Hasil penelitian ini tidak mendukung hipotesis 1 bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Janetra Sukoharjo.

Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan di PT Janetra Sukoharjo tidak dapat diwujudkan apabila perusahaan tidak mampu memberikan motivasi yang lebih kepada karyawan.

2. Budaya Organisasi

Hasil penelitian ini berhasil mendukung hipotesis 2 bahwa budaya orga-

nisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Janetra Sukoharjo.

Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan di PT Janetra Sukoharjo dapat diwujudkan apabila perusahaan mampu mempertahankan budaya organisasi yang telah dijalankan sampai saat ini.

3. Kompensasi

Hasil penelitian ini tidak mendukung hipotesis 3 bahwa kompensasi mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Janetra Sukoharjo.

Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan di PT Janetra Sukoharjo tidak dapat diwujudkan apabila perusahaan tidak hanya sekedar memberikan kompensasi tetapi tidak mempertimbangkan hasil kerja karyawan memuaskan atau tidak.

Kebijakan

Kebijakan-kebijakan yang dapat ditempuh Pimpinan PT Janetra Sukoharjo untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Motivasi

Berusaha memotivasi para karyawan dengan melakukan pergantian pelak-

sanaan tugas sehingga karyawan mendapatkan suasana persaingan yang baik dan tidak hanya mengerjakan pekerjaan yang monoton.

Perusahaan senantiasa memberikan pembinaan terhadap karyawan akan arti pentingnya motivasi dalam peningkatan kinerja

2. Budaya Organisasi

Perusahaan harus mempertahankan budaya organisasi yang telah dijalankan sampai saat ini. Karena terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan.

3. Kompensasi

Perusahaan harus mengubah metode pemberian kompensasi berdasar hasil kinerja karyawan dan tidak hanya memberikan kompensasi secara merata. Karena akan menciptakan suasana yang baik dalam bekerja dan mampu memotivasi karyawan dalam bekerja.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan di PT Janetra Sukoharjo. Hal ini dibuktikan dari perhitungan uji t yang menghasilkan nilai probabilitas $(0,106) > 0,05$. Dengan demikian hipotesis 1 tidak terbukti kebenarannya. Terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Janetra Sukoharjo. Hal ini dibuktikan dari perhitungan uji t yang menghasilkan nilai probabilitas $(0,000) < 0,05$. Dengan demikian hipotesis 2 terbukti kebenarannya. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT Janetra Sukoharjo. Hal ini dibuktikan dari perhitungan uji t yang menghasilkan nilai probabilitas $(0,933) > 0,05$. Dengan demikian hipotesis 3 tidak terbukti kebenarannya.

Kompensasi tidak memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di PT Janetra Sukoharjo. Hal ini dibuktikan dari perhitungan uji nilai selisih mutlak 2 yang menghasilkan nilai probabilitas $(0,796) > 0,05$. Dengan demikian hipotesis 4 tidak terbukti kebenarannya.

Kompensasi tidak memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Janetra Sukoharjo. Hal ini dibuktikan dari perhitungan uji nilai selisih mutlak 2 yang menghasilkan nilai probabilitas $(0,509) > 0,05$. Dengan demikian hipotesis 5 tidak terbukti kebenarannya.

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan sebagai berikut.

1. Penelitian ini hanya menganalisis kompensasi sebagai variabel pemoderasi pada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Untuk memperoleh hasil penelitian yang lebih tepat dan akurat, penelitian selanjutnya perlu menambah variabel pemoderasi lain misalnya kesejahteraan, kepuasan kerja, atau kepemimpinan.
2. Responden dalam penelitian ini terbatas hanya pada jumlah responden 30 orang, sehingga hasil penelitian ini kemungkinan akan berbeda apabila digeneralisasikan pada sampel karyawan perusahaan yang memiliki lebih banyak karyawan.
3. Data penelitian ini hanya berdasarkan persepsi responden yang diperoleh melalui kuesioner, sehingga kemungkinan bias dalam penelitian ini tidak dapat dihindari. Untuk memperoleh data yang lebih berkualitas, peneliti selanjutnya dapat mengkombinasikan metode pengumpulan data dengan teknik wawancara dan metode observasi yang mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Abi Sujak. 1990. *Kepemimpinan Manager (Eksistensi dalam perilaku Organisasi)*. Jakarta: Gramedia.

- Brahmasari Ida Ayu. 2004. *Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok Penerbitan Pers Jawa Pos*, Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya.
- Dessler, G. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1*. Jakarta: Indeks.
- Djarwanto PS. & Pangestu Subagyo, 2000, *Statistik Induktif*. Yogyakarta: BPFE.
- Djoko Santoso Moeljono. 2005. *Budaya Organisasi dalam Tantangan*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Dubrin, Andrew J., 2005. *Leadership (Terjemahan)*, Edisi Kedua. Jakarta: Prenada Media.
- Gibson, D. 1996. *Organisasi, Prilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Erlangga.
- H. Moh. Pabundu Tika. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cetakan Pertama, Bhumi Aksara, Jakarta.
- Tommy Suprpta. 2006. *Pengantar Teori Komunikasi*. Yogyakarta: Media Pressindo.
- Harini Agustina. 2002. Analisis Hubungan Antara Komitmen Karyawan Dengan Iklim Organisasi dan Performansi Kerja Karyawan (Studi Kasus: Unit Corporate dan Divisi Network PT TELKOM Indonesia, Tbk.). *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*. Vol. 2 No. 2. Mei.
- Henry Simamora. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN, Yogyakarta.
- Imam Ghozali. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Istijanto. 2006. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Jogiyanto, HM. 2004. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE.
- Joko Widodo. 2005. *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Kreitner dan Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Lako Andreas. 2005. *Kepemimpinan dan Prestasi Kerja Organisasi: Isu, Teori, dan Solusi*. Yogyakarta: Amara Books.
- Luthans, F. 1998. *Organizational Behavior*. 8th ed. McGraw Hill, Singapore.
- Malayu S.P. Hasibuan. 2003. *Managemen Sumber daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Malik Riduwan. 2002. *Teori motivasi dan Aplikasi*, Cetakan Kedua. Jakarta: Rineka Cipta.
- Masri Singarimbun dan Sofian Effendi. 2000. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES.
- Moh. As'ad. 2001. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia, Psikologi Industri Edisi Empat*. Yogyakarta: Liberty.
- Moh Uzer Usman. 2000. *Menjadi Pegawai Professional*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mudrajad Kuncoro. 2004. *Metode Kuantitatif*. Edisi kedua. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Munir. 2001. *Pendekatan Manusia dan Organisasi Kepada Pembinaan Kepegawaian*. Jakarta: Gunung Agung.
- Ngalim Purwanto. 2001. *Membina Hasrat Belajar*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Panji Anaroga dan Sri Suryati. 2006. *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Rajito. 2009. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Prestasi Kerja Pegawai Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (BPMD) Kabupaten Sukoharjo dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Tesis*. Program Studi Magister Manajemen, Pasca Sarjana, Universitas Slamet Riyadi Surakarta. (Tidak dipublikasikan).
- Robbins, S.P. 1994. *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*, Alih Bahasa: Jusuf Udaya, Edisi Ketiga. Jakarta: Arcan.

- Robbins, S.P. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*, Alih Bahasa: Hadyana Pujatmaka, Edisi Keenam. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Robbins, S.P. 2002. *Essentials of Organizational Behavior* (Terjemahan), Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S.P. 2003. *Perilaku Organisasi, Jilid 2*. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S.P. 2006. *Perilaku Organisasi (alih bahasa Benjamin Molan)*, Edisi Bahasa Indonesia. Klaten: Intan Sejati.
- Sondang P. Siagian. 2001. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto. 2000. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Suharsimi Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Supriyanto. 2010. Analisa Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Grobogan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating. *Tesis*. Program Study Magister Manajemen, Pasca Sarjana, Universitas Slamet Riyadi Surakarta. (Tidak dipublikasikan).
- Sutiadi. 2003. Motivasi Karyawan Dan Aktifitas Manajerial Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. Pasca Sarjana, Universitas Brawijaya, Malang.
- Sutrisno. 2009. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Kemusu Kabupaten Boyolali dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi. *Tesis*. Program Study Magister Manajemen, Pasca Sarjana, Universitas Slamet Riyadi Surakarta, Surakarta.
- T. Hani Handoko. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua*. Yogyakarta: BPFE.
- T. Hani Handoko. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- T. Hani Handoko. 2005. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Thoyib Armanu. 2005. *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja: Pendekatan Konsep*, Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang, Malang.
- Uma Sekaran. 2006. *Research Methods for Business Buku 2*, Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat.
- Veithzal Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Whitmore, J. 1997. *Coaching For Performance (Seni Mengarahkan untuk Mendongkrak Kinerja)*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press.
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.