

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND COMPETENCE ON MOTIVATION AND PERFORMANCE IN THE HR DEPARTMENT OF PT. CHEVRON PACIFIC INDONESIA PEKANBARU RIAU

Flora Oktarina, Marnis, and Suarman

Program Studi Magister Manajemen Universitas Riau
Kampus Bina Widya, Simpang Baru, Tampan, Kota Pekanbaru Riau, 28293
Email: flora_octarina@yahoo.co.id

ABSTRACT

This study aims to examine and analyze the influence of organizational culture and competence on motivation and performance. The research was conducted at PT. Chevron Pacific Indonesia Pekanbaru Riau. Data was collected using a questionnaire given to 82 employees using simple random sampling technique. Method of descriptive analysis is used to describe the characteristics of respondents and hypotheses using the relevant statistical tests. The variables used are organizational culture and competence as independent variables, motivation and performance as dependent variables. Data analysis in this study conducted out by steps of WrapPLS-based structural equation modeling. The results of this study concluded that organizational culture has a significant effect on employee performance and motivation has a significant effect on employee performance. Organizational culture has no significant effect on employee performance, but competence has a significant effect on employee performance. The organizational culture and competence do not affect employee performance through motivation indirectly.

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

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA PADA BAGIAN HR EMPLOYEE PT. CHEVRON PACIFIC INDONESIA PEKANBARU RIAU

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap motivasi dan kinerja. Penelitian dilakukan di PT. Chevron Pacific Indonesia Pekanbaru Riau. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang diberikan kepada 82 karyawan dengan menggunakan teknik simple random sampling. Metode analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan hipotesis penelitian dengan menggunakan uji statistik yang relevan. Variabel yang digunakan adalah budaya organisasi dan kompetensi sebagai variabel bebas, motivasi dan kinerja sebagai variabel terikat. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan langkah-langkah pemodelan persamaan struktural berbasis WrapPLS. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara tidak langsung budaya organisasi dan kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kompetensi, Motivasi dan Kinerja Karyawan.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Agar perusahaan tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum.

Indonesia merupakan salah satu negara penghasil migas di dunia. Banyak perusahaan migas yang ada di Indonesia salah satunya adalah PT. Chevron. PT. Chevron merupakan salah satu dari tujuh perusahaan migas terbesar di dunia. Seperti yang diketahui, banyaknya persaingan perusahaan migas serta turunnya harga minyak yang ada sekarang merupakan salah satu tantangan PT. Chevron, untuk menghadapi tantangan tersebut dibutuhkan keunggulan dari sumber daya manusia yang ada di perusahaan tersebut. Dalam mempertahankan *position brandingnya* sebagai salah satu perusahaan terbesar dibutuhkan sumber daya manusia yang unggul terutama dalam kinerjanya. Kinerja yang baik maka tujuan organisasi tercapai. Kinerja dari sumber daya manusia diperusahaan yaitu karyawan harus dipertahankan untuk terus baik agar kinerja dari perusahaan juga baik pula. Bernardin, Russell, dan Kane (2003) berpendapat bahwa kinerja merupakan catatan hasil produksi atas fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Kinerja seseorang atau kelompok dipengaruhi oleh faktor eksternal internal. Faktor eksternal antara lain berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar. Penelitian Nursyahfity (Taupan, Sunyoto, dan Kartika, 2016) menemukan bahwa faktor internal yang mempengaruhi kinerja karyawan/kelompok terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, komitmen, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang dan karaktersitik kelompok kerja dan budaya kerja. Dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seperti yang iduraikan, ditemukan bahwa motivasi mempunyai hubungan dengan kinerja seseorang.

Berdasarkan hasil wawancara HRD di PT. Chevron, mengatakan bahwa PT. Chevron di Indonesia sekarang ini kinerja karyawan kurang maksimal karena selain isu dari minyak sendiri yang membuat karyawan kurang fokus dalam kinerjanya akibat ketakutan untuk di PHK atau tidak aman dalam pekerjaannya, produksi yang menurun dan kurangnya semangat kerja dan keefektifan karyawan dalam bekerja seperti adanya pekerjaan yang tidak tepat waktu, pulang lebih awal ataupun adanya absensi karena dipengaruhi berbagai alasan dan keinginan untuk berpindah di perusahaan lain. Berikut adalah penilaian perusahaan mengenai tingkat kehadiran karyawan. Persentase kehadiran karyawan di tahun 2016 dengan kehadiran 84% dan rincian sakit 7%, izin 6%, tanpa keterangan 3% sehingga total ketidakhadiran 16%. Masih ada pegawai dengan tanpa keterangan saat tidak masuk ke kantor sehingga kinerja pegawai kurang maksimal.

Terdapat faktor positif yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, yaitu motivasi kerja. Motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya (Hakim, 2006). Robbins (2008) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Motivasi sebagai proses yang bermula dari kekuatan dalam hal fisiologis dan psikologis atau kebutuhan yang mengakibatkan perilaku atau dorongan yang ditujukan pada sebuah tujuan atau insentif (Moekijat, 2001 dalam Hakim, 2006).

Selanjutnya faktor yang mempengaruhi adalah masalah budaya organisasi. Menurut Gibson (2005) kinerja karyawan cenderung dipengaruhi oleh budaya organisasi yang berlaku. Hal ini sesuai dengan teori Sutrisno (2010) yang menyatakan bahwa nilai-nilai dan keyakinan dasar para pendiri melahirkan sejumlah kebijakan dan praktik manajemen yang disebarkan kepada karyawannya secara lisan dan tertulis, ataupun melalui perilaku mereka. Semakin sering kebijakan dan praktek manajemen ini digunakan dan terbukti keberhasilannya, semakin dalam tertanam dalam perilaku dan kebiasaan kerja anggota-anggotanya. Perusahaan yang mengombinasikan nilai dan keyakinan, kebijakan dan praktik manajemen, serta yang terlihat dari budaya organisasi yang memiliki sifat keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan penghayatan misi maka akan dapat mewujudkan stabilitas bagi para karyawan dalam menjalankan pekerjaannya yang sesuai dengan strategi bisnis agar visi dan misi perusahaan dapat tercapai.

Dalam literatur tentang budaya organisasi, Kotter dan Heskett (Sopiah, 2008) mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak kuat terhadap kinerja karyawan suatu organisasi. Dapat diartikan bahwa jika budaya organisasi yang ada pada organisasi telah terintegrasi kuat dalam diri setiap karyawan maka diharapkan dapat menjadi faktor yang menentukan bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Keberadaan budaya organisasi dalam suatu perusahaan tidak hanya sekedar slogan saja namun mempunyai fungsi dan manfaatnya.

Budaya Organisasi PT. Chevron Pacific Indonesia tercermin dalam slogan "*The Chevron Way*", yang artinya mencapai hasil dengan cara yang benar. *The Chevron Way* menjelaskan siapa kami, apa yang kami lakukan, apa yang kami yakini, apa yang ingin kami capai, dan arah yang kami tuju. "*The Chevron Way*" memberikan pengertian yang sama, tidak saja bagi kami, tapi bagi semua pihak yang berinteraksi dengan kami. Di dalam "*The Chevron Way*" tertanam visi kami... menjadi perusahaan energi dunia yang paling dikagumi

karena karyawan, kemitraan dan kinerjanya.

Penekanan pada budaya "*The Chevron Way*" adalah mencapai hasil dengan cara yang benar, yang dimaksudkan sesuai dengan cara yang seharusnya dilakukan seperti misalnya tidak bertentangan dengan peraturan. Berdasarkan pernyataan dalam media komunikasinya bahwa PT. Chevron Pacific Indonesia melakukan bisnisnya secara bertanggung jawab dan beretika dan menghormati hukum. Artinya PT. Chevron Pacific Indonesia menginginkan orang-orangnya agar menjadi orang yang mencapai hasil dengan cara yang benar, memiliki mitra yang berorientasi yang sama dengan Chevron, dan bagaimana pola hubungan antara Chevron dengan mitra juga berjalan dalam kaidah dan cara yang benar, serta pencapaian kinerja yang dilakukan dengan cara yang benar juga.

Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi memegang peranan penting dalam meningkatkan motivasi karyawan. Dengan adanya faktor budaya organisasi, kompetensi, motivasi, diharapkan akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Chevron Pacific Indonesia Pekanbaru.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompetensi. Kompetensi ini sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang merasa bekerja sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya tentu saja akan merasa nyaman dalam bekerja, sehingga pada akhirnya karyawan akan memiliki kinerja yang baik. sebaliknya karyawan yang ditempatkan pada pekerjaan yang tidak sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya, maka mereka akan merasa tertekan dalam bekerja, yang pada akhirnya karyawan akan mencari pekerjaan yang sesuai dengan kompetensinya.

Boyatzis (Chan, 2006) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik seseorang yang menghasilkan kinerja yang superior dan/atau efektif dalam pekerjaannya. Karakteristik-karakteristik kompetensi tersebut adalah sebagai berikut: (a) Sekelompok pengetahuan, keahlian, kemampuan, motivasi, kepercayaan, nilai-nilai dan minat. (b) Berhubungan dengan sebagian besar pekerjaannya. (c) Dikaitkan dengan kinerja yang efektif dan atau superior. (d) Dapat diamati dan diukur dengan menggunakan standar yang telah diterima umum. (e) Dikaitkan dengan tujuan strategik di masa datang. (f) Dapat ditingkatkan dengan jalan pelatihan dan pengembangan (Cooper, 2000; Parry, 1996; Shippmann et al, 2000, dalam Chan, 2006).

Data pelatihan kompetensi sebagaimana yang disajikan pada tabel 1 berikut :

Tabel 1. Pendidikan dan Training Karyawan PT.Chevron Pacific Indonesia Pekanbaru Riau

No	Jenis Pendidikan & Training	Tahun			
		2014	2015	2016	2017
1	Communication and interpersonal	14	23	-	-
2	Communication skill	-	2	-	-
3	Communication relationship & development	6	2	-	-
4	Completion skill	18	3	-	-
5	Consulting skill	10	-	-	-
6	Managing process safety	-	-	-	44
7	Completion practices	-	22	-	59
Jumlah		48	52	59	44

Sumber : PT. Chevron Pacific Indonesia

Berdasarkan Tabel 1 tampak bahwa jumlah peserta pendidikan dan pelatihan PT. Chevron Pacific Indonesia Pekanbaru Riau setiap tahun mengalami fluktuatif namun cenderung menurun. Permasalahan lainnya adalah tidak semuanya karyawan yang melaksanakan pendidikan dan pelatihan, sehingga dapat menimbulkan permasalahan dalam keefektifan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Subagyo dkk (2014) yang menunjukkan hasil penelitian bahwa budaya organisasi dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Adapun penelitian yang dilakukan juga oleh Syauta dkk (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Miftahul, dkk (2017) menyimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan.

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap motivasi dan kinerja pada bagian HR Employee PT. Chevron Pacific Indonesia Pekanbaru Riau.

TINJAUAN PUSTAKA

Budaya Organisasi

Budaya adalah sejumlah pemahaman penting seperti norma, nilai, sikap, dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Budaya organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi, Robbins dan Judge (2008).

Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Motivasi dan Kinerja Pada Bagian HR Employee PT. Chevron Pacific Indonesia Pekanbaru Riau (Flora Oktarina, Marnis, dan Suarman)

Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2008), untuk menilai kualitas budaya suatu organisasi dapat dilihat dari sepuluh indikator, yaitu sebagai berikut: (1) Inisiatif individu, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dimiliki individu. (2) Toleransi terhadap beresiko, yaitu sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan berani mengambil resiko. (3) Arah, yaitu sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai organisasi. (4) Integrasi, yaitu tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. (5) Dukungan manajemen, yaitu tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka. (6) Kontrol, yaitu sejumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan. (7) Identitas, yaitu tingkat sejauh mana para anggota teridentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional. (8) Sistem imbalan, yaitu tingkat sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi karyawan sebagai kebalikan dari senioritas, pilih kasih, dan sebagainya. (9) Toleransi terhadap konflik, yaitu tingkat sejauh mana para karyawan diberikan kebebasan untuk mengemukakan masalah yang ada dan memberikan kritik secara terbuka. (10) Pola-pola komunikasi, yaitu tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Menjelaskan salah satu faktor dari dimensi yaitu integrasi. Berdasarkan pendapat diatas, budaya organisasi dalam penelitian ini diukur dengan 5 (lima) indikator, yaitu: inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, arah, dukungan manajemen dan pola-pola komunikasi.

Kompetensi

Dalam konteks yang sempit, kompetensi disamakan sebagai bentuk kemampuan, yang oleh Robbins & Judge (2008) didefinisikan sebagai kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Ia membaginya kedalam kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual diartikan sebagai kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktifitas mental, seperti berpikir, menalar dan memecahkan masalah. Sedangkan kemampuan fisik adalah kemampuan tugas-tugas yang menuntut stamina, ketrampilan, kekuatan dan karakteristik serupa. Pekerjaan menuntut hal yang berbeda-beda dalam penanganannya sehingga kompetensi yang dituntut juga harus dapat menyesuaikan dengan perbedaan yang terjadi termasuk adanya perubahan didalamnya.

Indikator Pengukuran Kompetensi

Menurut Dulewicz (Sudarmanto, 2009) membagi kompetensi dalam gugus dan dimensi sebagai berikut: (1) Kemampuan intelektual meliputi: perspektif strategis, analisis dan penilaian, perencanaan dan pengorganisasian. (2) Kemampuan interpersonal meliputi: mengelola bawahan, persuasif, mengambil keputusan secara cepat dan tepat, kepekaan, dan komunikasi lain. (3) Kemampuan adaptabilitas yaitu dapat menyesuaikan diri dengan berbagai kondisi dan kelompok. (4) Kemampuan orientasi hasil meliputi: energik, inisiatif, motivasi, berprestasi dan intuisi bisnis.

Motivasi

Motivasi menurut Rivai (2014) adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu: arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja). Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal perusahaan. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka.

Luthans (2005) memberikan definisi motivasi adalah proses dimulai dengan defisiensi fisiologis dan psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif.

Indikator Pengukuran Motivasi

Menurut Luthans (2005) dimensi motivasi kerja terdiri dari motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. (1) Motivasi intrinsik, indikator motivasi intrinsik terdiri dari penyelesaian tugas (tanggung jawab), prestasi, otonomi, pengembangan diri. (2) Motivasi ekstrinsik, indikator motivasi ekstrinsik terdiri dari penggajian, insentif, pengakuan, promosi.

Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi yang dicapai seseorang dalam bekerja. Luthans (2005) menyatakan, menurut pendekatan perilaku dalam manajemen,

kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan. Pengertian ini lebih menekankan pada aspek individual, dimana kinerja yang dimaksud adalah kinerja karyawan yang dapat dilihat melalui prestasi yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam bekerja.

Menurut Mangkunegara (2013) mengatakan kinerja adalah hasil kerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diukur menurut kualitas dan kuantitas.

Indikator Pengukuran Kinerja

Miner (Sudarmanto, 2009), mengemukakan beberapa yang dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu: (1) Kualitas, yaitu: tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan. (2) Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan. (3) Penggunaan waktu dalam bekerja, yaitu tingkat keterlambatan waktu kerja efektif/jam kerja hilang. (4) Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja.

Metode Penelitian

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Chevron Pacific Indonesia, Pekanbaru Riau.

Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini jumlah populasi dari PT. Chevron Pacific Indonesia, Pekanbaru adalah 82 orang karyawan. populasi yang diambil dengan menggunakan cara-cara tertentu.

Sehubungan jumlah populasi tidak terlalu besar, maka seluruh populasi dalam penelitian ini akan dijadikan sampel. Teknik pengambilan sampel yaitu dengan menggunakan teknik sensus. Pengertian sampling jenuh atau sensus menurut Sugiyono (2010) menyatakan bahwa: "Sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel".

Teknik Pengumpulan Data

Dalam proses pengumpulan data dan keterangan yang diperlukan dalam menyusun penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik kuesioner. Metode ini dilakukan dengan menyebarkan daftar pernyataan kepada respon yang terpilih. Daftar pernyataan yang diajukan telah disiapkan dengan dengan beberapa alternatif jawaban yang telah disesuaikan dengan pokok masalah dan tujuan penelitian.

Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data *Partial Least Square* (PLS). Model analisis jalur PLS terdiri dari dua unsur yaitu model pengukuran atau *outer model* dan model struktural atau *inner model*. Uji yang dilakukan pada *outer model* adalah : (1) *Convergent validity*, (2) *Discriminant validity*, (3) *Composite reliability*, dan (4) *Alpha Cronbach*. Uji untuk model Inner Model adalah R-square yang dievaluasi dengan uji t-statistik. Kemudian dilakukan uji hipotesis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Karakteristik Responden

Deskripsi identitas responden dimaksudkan untuk mengetahui responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Identitas responden dijabarkan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan dan masa kerja sebagai berikut :

Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, dijelaskan terdiri dari 69,51% responden perempuan dan 30,48% responden laki-laki. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden laki-laki lebih banyak daripada responden perempuan. Karyawan perempuan di PT. Chevron Pacific Indonesia jauh lebih banyak dibandingkan karyawan laki-laki, disebabkan karakteristik perekrutan yang berdasarkan kemampuan para karyawan.

Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia, dijelaskan bahwa persentase responden dengan rentang usia 20-26 tahun sebesar 18,29%, rentang usia 27-32 tahun sebesar 24,39%, rentang usia 33-39 tahun sebesar 18,29%, rentang usia 40-46 tahun sebesar 28,04%, rentang usia 47-53 tahun sebesar 7,32% dan usia lebih dari 54 tahun sebesar 2,44%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden didominasi oleh karyawan dengan rentang usia 40-46 tahun, dimana usia tersebut dianggap produktif karena pada usia tersebut biasanya karyawan sudah memiliki jenjang karir dan pengalaman kerja yang cukup stabil.

Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan dapat digunakan sebagai tolak ukur untuk mengukur tingkat intelektual seseorang. Semakin tinggi pendidikan yang dimiliki maka semakin tinggi pula tingkat intelektualnya. Karakteristik responden berdasarkan Pendidikan terakhir, dijelaskan bahwa persentase responden dengan pendidikan terakhir SLTA/SMK sebesar

14,64%, pendidikan terakhir D3 sebesar 8,53%, pendidikan terakhir D4 sebesar 1,22%, pendidikan terakhir Strata 1 (S1) sebesar 40,78% dan pendidikan terakhir Strata 2 (S2) sebesar 24,39%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan PT. Chevron Pacific Indonesia berpendidikan terakhir Strata 1 (S1) memiliki persentasi paling besar.

Deskripsi Variabel Penelitian

Berikut penjelasan tanggapan responden terhadap indikator-indikator dan juga perhitungan skor dari variabel-variabel penelitian ini dapat dilihat pada tabel-tabel dan penjelasan berikut

Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap Variabel Budaya Organisasi

Pada Tabel 2 diuraikan tanggapan responden terhadap item-item pernyataan pada variabel budaya organisasi sebagai berikut :

Tabel 2. Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Budaya Organisasi

Indikator	Tanggapan					Rata-rata	Makna
	SS	S	KS	TS	STS		
	5	4	3	2	1		
Inisiatif Individu	12	33	31	6	0	3,62	Sedang
Toleransi terhadap tindakan resiko	20	53	9	0	0	4,13	Tinggi
Arah	25	52	5	0	0	4,24	Sangat Tinggi
Dukungan Manajement	23	57	2	0	0	4,26	Sangat Tinggi
Pola-pola komunikasi	16	54	12	0	0	4,05	Tinggi
Rata-rata Variabel						4,06	Tinggi

Sumber: Data Olahan 2018

Berdasarkan Tabel 2 yang merupakan rekapitulasi tanggapan responden terhadap budaya organisasi di PT. CPI, menjelaskan secara umum, budaya organisasi pada PT. CPI telah dianggap sangat tinggi oleh responden, dengan nilai rata-rata sebesar 4,06 (kategori tinggi). Skor dengan kategori tinggi menunjukkan budaya organisasi perusahaan yang dirasakan oleh responden secara umum masih perlu ditingkatkan dari kategori tinggi menjadi sangat tinggi.

Skor tertinggi dalam variabel budaya organisasi ini adalah perusahaan secara aktif mendorong masing-masing departemen untuk saling bekerjasama dengan unit yang lain dengan cara terkoordinasi dengan skor 4,26 (sangat tinggi). Kondisi sangat tinggi menunjukkan aktifnya karyawan bekerja sama secara tim dan memperhatikan keterkaitannya tugas-tugas satu departemen dengan departemen lainnya. Sehingga tidak terjadi hambatan dan kendala dalam menjalankan tugas-tugas departemen masing-masing.

Skor terendah dalam variabel budaya organisasi adalah yang menyatakan karyawan dituntut agar bertindak agresif, inovatif serta berani mengambil resiko dalam setiap pekerjaan, dengan skor 3,62 atau kategori "sedang". Kategori sedang menunjukkan karyawan tidak terbiasa bertindak atraktif, inovatif dan berani mengambil risiko dan perusahaan tidak juga tidak menuntut sikap tersebut dalam pekerjaan. Sehingga jika suatu kondisi pekerjaan mengharuskan adanya inovasi dan keberanian mengambil risiko oleh karyawan maka pekerjaan tersebut tidak terselesaikan dengan baik. Dalam era persaingan dan kemajuan teknologi sekarang ini sikap atraktif, inovatif dan berani mengambil risiko sangat diperlukan agar perusahaan tetap eksis dan terus maju serta berkembang. Oleh karena itu perusahaan perlu mengembangkan talenta karyawannya agar mempunyai sikap atraktif, penuh pelayanan dan berani mengambil risiko bila kondisi mengharuskan demikian sesuai dengan batas-batas kewenangan jabatan dan posisi karyawan.

Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap Kompetensi

Pada Tabel 3 diuraikan tanggapan responden terhadap item-item pernyataan pada variabel kompetensi sebagai berikut

Tabel 3. Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Kompetensi

Indikator	Tanggapan					Rata-rata	Makna
	SS	S	KS	TS	STS		
	5	4	3	2	1		
Kemampuan analisis	17	34	25	6	0	3,76	Tinggi
Perencanaan & pengorganisasian kerja	9	57	9	16	0	3,91	Tinggi

Kemampuan mengambil keputusan secara tepat	25	52	5	0	0	4,24	Sangat Tinggi
Kemampuan komunikasi lisan	9	62	11	0	0	3,98	Tinggi
Energik	22	51	9	0	0	4,16	Tinggi
Rata-rata Variabel						4,01	Tinggi

Sumber: Data Olahan 2018

Hasil pada Tabel 3 menggambarkan kondisi kompetensi karyawan PT. CPI, menjelaskan bahwa secara umum, kompetensi pada PT. CPI telah dianggap tinggi dengan nilai rata-rata sebesar 4,01. Nilai ini termasuk dalam kategori tinggi. Skor dengan kategori tinggi pada variabel ini menunjukkan kompetensi yang dipersepsikan oleh responden pada dasarnya sudah mumpuni.

Nilai tertinggi dalam variabel kompetensi terjadi pada yang menyatakan keputusan dapat diambil secara tepat dan cepat. Artinya jika terjadi sesuatu hal yang membutuhkan penyelesaian secara cepat dan tepat, karyawan yang bertanggung jawab terhadap masalah tersebut dapat mengambil keputusan secara cepat dan tepat. Kondisi ini menunjukkan sistem informasi dan pelaporan baik secara berjenjang maupun koordinasi secara horizontal telah berjalan dengan baik, sehingga berbagai kebutuhan informasi dalam rangka mengambil keputusan telah diperoleh. Sehingga berbagai kemungkinan risiko-risiko yang dihadapi telah diperhitungkan secara cermat. Dengan demikian, secara umum karyawan merasakan bahwa keputusan-keputusan perusahaan dalam berbagai hal dirasakan sudah cepat dan tepat. Untuk itu, sistem informasi dan komunikasi seperti ini perlu terus dijaga, dipertahankan, atau bahkan ditingkatkan sehingga keputusan-keputusan dari berbagai level jabatan selalu cepat dan tepat.

Nilai terendah dalam variabel kompetensi adalah karyawan mampu menganalisis masalah secara baik dengan nilai rata-rata 3,76 atau kategori “tinggi”. Kondisi ini menunjukkan adanya kelemahan dalam kompetensi karyawan khususnya terkait dengan analisis atas permasalahan yang dihadapi karyawan dalam bekerja. Apabila dibandingkan dengan kategori tertinggi yang menyatakan bahwa keputusan-keputusan yang diambil dapat secara cepat dan tepat, bertentangan dengan skor yang terendah yaitu kemampuan karyawan dalam menganalisis masalah yang masih dianggap kurang. Artinya meskipun selama ini keputusan-keputusan yang diambil perusahaan dianggap telah cepat dan tepat, namun melihat tanggapan responden adanya kelemahan karyawan dalam menganalisis permasalahan, maka apabila kelemahan ini terus terjadi dalam jangka menengah atau jangka panjang dapat berakibat buruk kepada perusahaan. Hal ini dapat dilogikan bahwa sumber keputusan perusahaan berasal dari analisis permasalahan oleh karyawan. Jika analisis permasalahan oleh karyawan tidak tepat maka keputusan perusahaan juga akan bisa salah. Oleh karena itu, kemampuan teknis karyawan terhadap lingkup pekerjaannya senantiasa perlu terus ditingkatkan agar lebih mampu mengenali permasalahan-permasalahan dalam pekerjaannya dan melakukan antisipasi. Peningkatan kemampuan teknis karyawan dapat dilakukan melalui berbagai traning dan pelatihan mengenai teknis pekerjaan dan metode-metode kerja yang lebih baik sesuai dengan tuntutan perkembangan teknologi maupun tuntutan pelanggan (*stakeholder*).

Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap Motivasi

Pada Tabel 4 diuraikan tanggapan responden terhadap item-item pernyataan pada variabel motivasi sebagai berikut

Tabel 4. Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Motivasi

Indikator	Tanggapan					Rata-rata	Makna
	SS	S	KS	TS	STS		
	5	4	3	2	1		
Gaji	9	71	2	0	0	4,09	Tinggi
Tunjangan	20	53	9	0	0	4,13	Tinggi
Promosi	16	60	6	0	0	4,29	Tinggi
Tanggung jawab	28	50	4	0	0	4,29	Sangat Tinggi
Pencapaian Prestasi	25	55	2	0	0	4,28	Sangat Tinggi
Rata-rata Variabel						4,18	Tinggi

Sumber: Data Olahan 2018

Hasil pada Tabel 4 yang merupakan gambaran terhadap motivasi PT. CPI dengan nilai rata-rata sebesar 4,18. Nilai rata-rata ini termasuk dalam kategori tinggi yang menunjukkan secara umum motivasi kerja karyawan dalam bekerja sudah tinggi. Kondisi ini menunjukkan perlunya upaya secara umum untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai agar dapat dicapai kategori sangat tinggi.

Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Motivasi dan Kinerja Pada Bagian HR Employee PT. Chevron Pacific Indonesia Pekanbaru Riau (Flora Oktarina, Marnis, dan Suarman)

Nilai rata-rata tertinggi pada variabel motivasi adalah karyawan termotivasi untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar dengan nilai rata-rata sebesar 4,29 (sangat tinggi). Nilai rata-rata sangat tinggi menunjukkan pegawai ingin menempati posisi yang lebih tinggi dan strategis dari posisi yang ada sekarang. Hal ini dimaklumi mengingat perusahaan sekelas PT. Chevron Pacific Indonesia merupakan perusahaan yang *go international* yang memberikan penghargaan dan reward yang pantas untuk setiap peningkatan posisi di dalam perusahaan. Perusahaan dapat memanfaatkan kondisi motivasi seperti ini untuk menciptakan persaingan yang sehat bagi setiap individu untuk menunjukkan kinerja yang optimal bagi perusahaan.

Nilai rata-rata terendah pada variabel motivasi adalah yang menyatakan program gaji di perusahaan dirancang dengan baik sehingga mampu memotivasi karyawan dengan nilai rata-rata sebesar 4,09 (kategori tinggi). Meskipun termasuk dalam kategori tinggi, tetapi dengan skor yang terendah dan dalam kategori tinggi menunjukkan program gaji yang ditawarkan perusahaan masih mengandung kelemahan. Hal ini terlihat banyaknya pegawai yang lebih memilih resign (keluar) dari perusahaan dengan imbalan sejumlah pesangon. Untuk itu, jika perusahaan sudah memperoleh kondisi yang ideal tentang jumlah karyawan dan kompetensi yang dimiliki maka program gaji harus diperbaiki agar karyawan tidak beralih ke perusahaan lain yang menawarkan gaji yang lebih baik.

Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap Kinerja

Pada Tabel 5 diuraikan tanggapan responden terhadap item-item pernyataan pada variabel motivasi sebagai berikut

Tabel 5. Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Kinerja

Indikator	Makna					Rata-rata	Makna
	SS	S	KS	TS	STS		
	5	4	3	2	1		
Tingkat kesalahan kerja	26	46	9	1	0	4,18	Tinggi
Kecermatan	23	57	2	0	0	4,26	Sangat Tinggi
Kehadiran	25	57	0	0	0	4,30	Sangat Tinggi
Keterlambatan	25	50	7	0	0	4,22	Sangat Tinggi
Jumlah tugas yang diselesaikan	33	49	0	0	0	4,40	Sangat Tinggi
Rata-rata Variabel						4,27	Sangat Tinggi

Sumber: Data Olahan 2018

Hasil pada Tabel 5 menunjukkan tanggapan 82 responden terhadap variabel kinerja karyawan memiliki nilai rata-rata sebesar 4,27 atau termasuk dalam kategori sangat tinggi. Nilai rata-rata dalam kategori sangat tinggi menggambarkan kinerja karyawan pada umumnya sudah memuaskan.

Nilai rata-rata tertinggi atas jawaban responden terhadap variabel kinerja karyawan adalah yang menyatakan seluruh target jumlah tugas yang diberikan dapat diselesaikan secara baik dengan nilai rata-rata 4,40 (kategori sangat tinggi). Nilai rata-rata ini menunjukkan bahwa hal utama yang menjadi perhatian karyawan adalah target penyelesaian tugas yang dibebankan kepada mereka. Karyawan merasakan seluruh target kinerja yang menjadi tanggung jawabnya dapat tercapai sesuai target.

Nilai rata-rata terendah atas jawaban responden terhadap variabel kinerja karyawan adalah tingkat kesalahan yang terjadi dalam melakukan pekerjaan sangat minimal dengan skor rata-rata sebesar 4,18 (kategori tinggi). Meskipun termasuk dalam kategori tinggi, nilai rata-rata terendah menunjukkan persepsi responden yang merasa bahwa karyawan masih kurang optimal mengerjakan pekerjaannya. Karyawan merasakan masih seringnya terjadi kesalahan-kesalahan dalam mengerjakan suatu pekerjaan yang menjadi tugasnya. Untuk itu, manajemen dan/atasan karyawan perlu melakukan upaya-upaya agar dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan karyawan dalam melakukan pekerjaan antara lain dengan mempedomani aturan teknis.

Evaluasi Model

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Validitas Konvergen (Convergent Validity)

Korelasi antara skor indikator reflektif dengan skor variabel latennya, terdapat dua kriteria untuk menilai apakah *outer model* memenuhi syarat validitas konvergen untuk konstruk reflektif yaitu (1) *loading* harus di atas 0,70 dan (2) nilai *p-value* signifikan (<0.05) (Hair dkk., 2013). Syarat *loading* harus di atas 0,70 karena variabel laten seharusnya minimal harus dapat menjelaskan variasi setiap indikator sebesar 50% (hasil dari 0.70^2 adalah mendekati 50%).

Berdasarkan hasil olahan statistik menggunakan aplikasi WarpPLS 5.0 didapati tidak semua indikator memenuhi persyaratan *score loading* di atas 0.4 meskipun *p-value* nya < 0.05 . Setelah 9 (sembilan) indikator

yang tidak memenuhi syarat nilai *score loading* dikeluarkan, didapatkan hasil *loading* yang dapat memenuhi validitas konvergen dengan *score loading* di atas 0.4 dengan p-value <0.001, seperti terlihat dalam Tabel berikut ini :

Tabel 6. Laten Variable Coefficients

	X1	X2	Y1	Y2	Type	SE	Pvalue
X1.1	0.498	-0.639	0.384	0.364	Reflect	0.095	<0.001
X1.2	0.628	0.45	-0.318	-0.351	Reflect	0.091	<0.001
X1.3	0.471	0.45	0.141	-0.101	Reflect	0.096	<0.001
X1.5	0.626	0.045	-0.093	0.139	Reflect	0.092	<0.001
X2.2	-0.017	0.885	0.036	-0.395	Reflect	0.085	<0.001
X2.4	0.017	0.885	-0.036	0.395	Reflect	0.085	<0.001
Y1.1	-0.039	-0.648	0.678	0.233	Reflect	0.09	<0.001
Y1.2	-0.017	1.124	0.674	0.395	Reflect	0.09	<0.001
Y1.3	0.05	0.417	0.763	0.142	Reflect	0.88	<0.001
Y2.2	0.017	0.647	-0.036	0.790	Reflect	0.87	<0.001
Y2.3	-0.017	-0.647	0.036	0.790	Reflect	0.87	<0.001

Sumber : Hasil Output WarpPLS 5.0

Validitas diskriminan (*Discriminant validity*)

Pengukuran indikator reflektif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Bilamana nilai *cross loading* setiap indikator pada variabel bersangkutan terbesar dibandingkan dengan *cross loading* pada variabel laten lainnya maka dikatakan valid. Metode lain adalah dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted (AVE)* setiap variabel laten dengan korelasi antar variabel laten lainnya dalam model, jika AVE variabel laten lebih besar dari korelasi dengan seluruh variabel laten lainnya maka dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik. Direkomendasikan nilai pengukuran lebih besar dari 0.50 dan dipandang valid.

Berdasarkan Tabel 6 terlihat bahwa seluruh indikator nilai *cross loading* telah memenuhi syarat validitas diskriminan. Sebagai contoh untuk indikator (X1.1) pada Budaya Organisasi (X1) dengan nilai *cross loading* sebesar 0.498 lebih besar dari konstruk Kompetensi (X2) sebesar -0.639, lebih besar juga dari Y1 sebesar 0.384 dan Y2 sebesar 0.364; contoh berikutnya pada indikator Y2.3 pada Kinerja Karyawan (Y2) nilai *cross loading* sebesar 0,790 lebih besar dari konstruk Y1 sebesar 0,036, lebih besar dari X2 sebesar -0.647 dan X1 sebesar -0,017.

Reliabilitas Komposit (*Composite Reliability*)

Perhitungan yang digunakan untuk menguji reliabilitas konstruk adalah *composite reliability*. Hasil perhitungan *composite reliability* dilihat melalui ringkasan dalam tabel 7 berikut :

Tabel 7. Hasil Pengujian Reliabilitas Komposit

Variabel	Composite Reliability
X1	0.643
X2	0.879
Y1	0.749
Y2	0.769

Sumber : Data Olahan, 2018

Berdasarkan tabel 7 diketahui bahwa nilai *composite reliability* lebih besar dari 0.6 dan nilai *composite reliability* yang lebih besar dari 0.7. Dengan demikian, berdasarkan perhitungan *composite reliability* semua indikator dinyatakan reliabel dalam mengukur variabel latennya.

Output Block Variance Inflation Factors

Pengujian kolinieritas vertical dapat diketahui dari *output block variance inflation factors* yang disajikan pada Tabel 8 berikut ini:

Tabel 8. Block Variance Inflation Factors

	X1 (bo)	X2 (km)	Y1 (mv)	Y2 (kk)
X1 (bo)				
X2 (km)				

Y1 (mv)	1.037	1.037	
Y2 (kk)	1.047	1.151	1.149

Sumber : Data Olahan, 2018

Data dikatakan tidak mengalami masalah kolinieritas vertikal jika nilai VIF < 3.3. Berdasarkan Tabel 8 diketahui bahwa hasil penelitian tidak memiliki masalah kolinieritas vertikal.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Berdasarkan Tabel 9 diketahui bahwa *model fit and quality indices* untuk semua kriteria memenuhi syarat sehingga model penelitian dapat digunakan sebagai analisa.

Tabel 9. Model Fit and Quality Indices

No	Model fit and Quality Indices	Fit Criteria
1	Average path coefficient (APC) = 0.310, P < 0.001	P < 0.05
2	Average R-square (ARS) = 0.435, P < 0.001	P < 0.05
3	Average adjusted R-squared (AARS) = 0.417, P < 0.001	P < 0.05
4	Average block VIF (AVIF) = 1.084, Accept	Acceptable if < 5. Ideally < = 3.3
5	Average full collinearity VIF (AFVIF) = 2.022, Accept	Acceptable if < 5. Ideally < = 3.3
6	Tenenhaus GoF (GoF) = 0.491 Large	Small > = 0.1, Medium > = 0.25, Large . = 0.36
7	Sympson's paradox ratio (SPR) = 1.000, Ideal	Acceptabel if > = 0.7, ideally = 1
8	R-square contribution ratio (RSCR) = 1.000, Ideal	Acceptabel if > = 0.9, ideally = 1
9	Statistical suppression ratio (SSR) = 1.000, Accept	Acceptabel if > = 0.7,
10	Non linear bivariate causality direction ratio (NLBCDR) = 0.900, ACCEPT	Acceptabel if > = 0.7,

Sumber : Data Olahan, 2018

HASIL UJI HIPOTESIS

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 10 diketahui bahwa parameter estimasi untuk pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi memiliki koefisien beta sebesar 0.251 dan p value 0.008. Nilai koefisien beta sebesar 0.251 menunjukkan arah positif dengan nilai p value 0.008 lebih kecil dari taraf sig 0.05 (signifikan). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi (Hipotesis 1 diterima). Artinya semakin baik penerapan budaya organisasi dalam perusahaan maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan.

Tabel 10. Direct Effect Path Coefficients & P Values

	X1	X2	Y1	Y2
X1 (bo)				
X2 (km)				
Y1 (mv) reliab.	0.251	0.570		
Y2 (kk)	0.003	0.601	0.125	
P Values				
	X1 (bo)	X2 (km)	Y1 (mv)	Y2 (kk)
X1 (bo)				
X1 (bo)				
X2 (km)				
Y1 (mv) reliab.	0.008	<0.001		
Y2 (kk)	0.489	<0.001	0.122	

Sumber : Data Olahan, 2018

Pengaruh Kompetensi Terhadap Motivasi

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 10 diketahui bahwa parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kompetensi terhadap motivasi memiliki koefisien beta sebesar 0.570 dan p value <0.001. Nilai koefisien beta sebesar 0.570 menunjukkan arah positif dengan nilai p-value <0.001 lebih kecil dari taraf sig 0.05 (signifikan).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap motivasi (Hipotesis 2 diterima). Artinya semakin tinggi kompetensi karyawan maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan dalam bekerja.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 10 diketahui bahwa parameter estimasi untuk pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki koefisien beta sebesar 0.003 dan p value 0.489. Nilai koefisien beta sebesar 0.003 menunjukkan arah positif dengan nilai p value 0.489 lebih besar dari taraf sig 0.05 (tidak signifikan). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (hipotesis 3 ditolak). Artinya praktek budaya organisasi dalam perusahaan belum mampu meningkatkan kinerja karyawan.

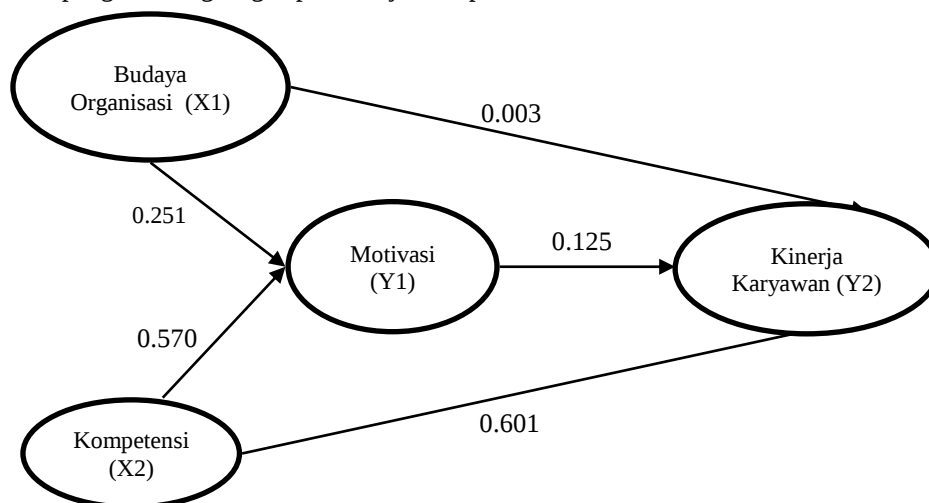
Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 10 diketahui bahwa parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan memiliki koefisien beta sebesar 0.601 dan p value <0.001. Nilai koefisien beta sebesar 0.601 menunjukkan arah positif dengan nilai p value <0.001 lebih kecil dari taraf sig 0.05 (signifikan). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan (hipotesis 4 diterima). Artinya semakin baik kompetensi karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 10 diketahui bahwa parameter estimasi untuk pengujian pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan memiliki koefisien beta sebesar 0.125 dan p value 0.122. Nilai koefisien beta sebesar 0.125 menunjukkan arah positif dengan nilai p value 0.122 lebih besar dari taraf sig 0.05 (tidak signifikan). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (hipotesis 5 ditolak). Artinya motivasi kerja yang ada belum mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil uji hipotesis pengaruh langsung dapat ditunjukkan pada Gambar 1 di bawah ini:

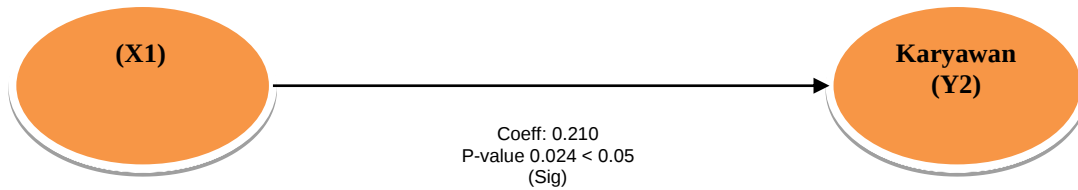


Gambar 1. Hasil Analisis Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi

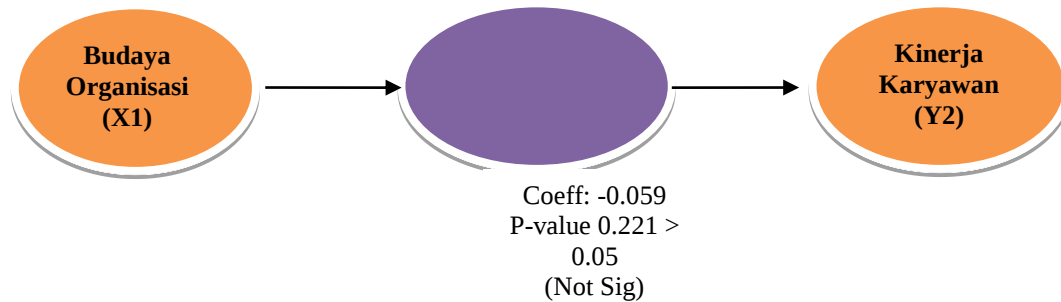
Pengujian pengaruh tidak langsung membutuhkan beberapa persyaratan (Solihin, 2013:83): Pertama, pengaruh langsung harus signifikan saat variabel pemediasi belum dimasukkan ke dalam model. Kedua, setelah variabel pemediasi dimasukkan ke dalam model, maka pengaruh tidak langsung harus signifikan. Setiap jalur pengaruh langsung harus signifikan untuk memenuhi kondisi ini. Jika ternyata pengaruh tidak langsung signifikan maka hal ini menunjukkan bahwa variabel pemediasi mampu menyerap atau mengurangi pengaruh langsung pada pengujian pertama.

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0.210 dan p value 0.024 lebih kecil dari 0.05 (signifikan), seperti terlihat pada Gambar 2 dibawah ini :



Gambar 2. Hasil Analisis Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Selanjutnya dilakukan pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi, seperti terlihat pada Gambar 3 berikut ini:

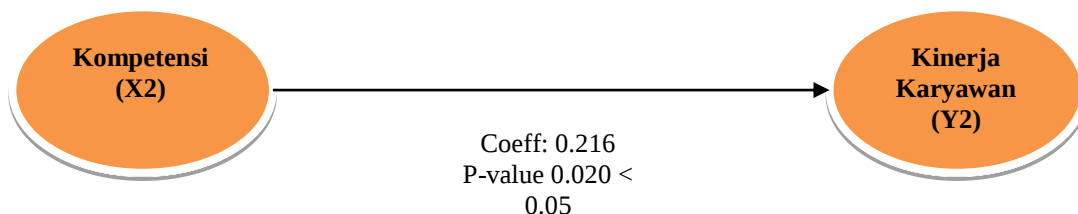


Gambar 3. Hasil Analisis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Berdasarkan Gambar 3 terlihat bahwa setelah adanya mediasi motivasi (*indirect effect*), pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi diperoleh nilai koefisien sebesar -0.059 dengan p value 0.221. Dengan demikian persyaratan kedua tidak terpenuhi karena p value pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) tidak signifikan ($0.221 > 0.05$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tidak dapat dimediasi oleh motivasi atau dengan kata lain motivasi tidak dapat menjadi variabel pemediasi (hipotesis 6 ditolak).

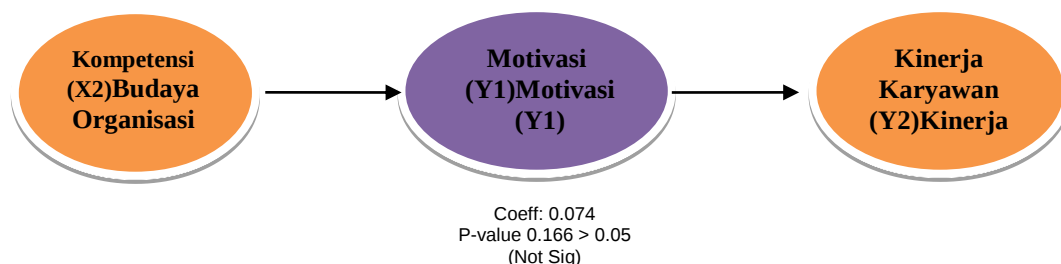
Secara Tidak Langsung Kompetensi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja karyawan sebesar 0.216 dan p value 0.020 lebih kecil dari 0.05 (signifikan), seperti terlihat pada Gambar 4 dibawah ini :



Gambar 4. Hasil Analisis Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Selanjutnya dilakukan pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) kompetensi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi seperti terlihat pada Gambar 5 berikut ini:



Gambar 5. Hasil Analisis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Berdasarkan Gambar 5 terlihat bahwa setelah adanya mediasi motivasi (*indirect effect*), pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi diperoleh nilai koefisien sebesar 0.074 dengan p value

0.166. Dengan demikian persyaratan kedua tidak terpenuhi karena p value pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) tidak signifikan ($0.166 > 0.05$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan tidak dapat dimediasi oleh motivasi atau dengan kata lain motivasi tidak dapat menjadi variabel pemediasi (hipotesis 7 ditolak).

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Berdasarkan teori dan pengembangan hipotesis penelitian serta hasil penelitian, berikut uraian pembahasan hasil penelitian:

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi

Berdasarkan hasil pengujian bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi. Pengaruh tersebut arahnya positif dan signifikan. Artinya semakin baik penerapan budaya organisasi pada perusahaan maka semakin tinggi motivasi kerja pegawai dalam bekerja. Sebaliknya, semakin tidak baik penerapan budaya organisasi pada perusahaan, maka semakin menurun motivasi kerja pegawai dalam bekerja. Secara umum budaya organisasi dalam perusahaan menunjukkan kondisi yang baik, demikian juga motivasi kerja pegawai juga dalam kondisi yang optimal.

Hal yang paling dominan mempengaruhi motivasi kerja pegawai adalah perusahaan secara aktif mendorong masing-masing departemen untuk saling bekerjasama dengan unit lain secara terkoordinasi. Koordinasi yang baik dalam perusahaan mendorong lancarnya tugas-tugas yang saling terkait antar departemen. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Subagyo dkk (2014), yang berjudul Analisis pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh motivasi kerja (Studi Pada Perwakilan BPKP Provinsi Jawa Tengah). Hasilnya menyimpulkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Demikian juga hasil penelitian Guntur dan Machasin, 2015 dengan judul Pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja serta dampaknya terhadap kinerja personil Bid. Humas Polda Riau menyimpulkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Motivasi

Berdasarkan hasil pengujian kompetensi berpengaruh terhadap motivasi. Pengaruh tersebut arahnya positif dan signifikan. Artinya semakin baik kompetensi karyawan maka semakin tinggi motivasi kerjanya. Sebaliknya, semakin rendah kompetensi karyawan maka, maka semakin rendah motivasi kerjanya. Secara umum kompetensi karyawan dalam kategori tinggi dan motivasi kerja karyawan juga tinggi. Kondisi ini menunjukkan bahwa kompetensi yang ada pada perusahaan secara umum sudah tinggi sehingga pengaruhnya terhadap motivasi kerja pegawai juga tinggi.

Hal yang paling dominan mempengaruhi motivasi kerja karyawan dari kompetensi karyawan adalah keputusan dapat diambil secara tepat dan cepat. Artinya jika terjadi sesuatu hambatan atau kendala dalam pelaksanaan pekerjaan, karyawan yang bertanggung jawab terhadap masalah tersebut dapat mengambil keputusan secara cepat dan tepat. Sehingga kendala dan hambatan yang menjadi penghalang selama ini masih dapat diselesaikan secara baik. Kondisi ini menunjukkan sistem informasi dan pelaporan, baik secara berjenjang maupun secara horizontal telah berjalan dengan baik, sehingga berbagai kebutuhan informasi dalam rangka mengambil keputusan telah diperoleh. Dengan demikian, berbagai kemungkinan risiko-risiko yang dihadapi telah diperhitungkan secara cermat. Secara umum karyawan merasakan bahwa keputusan-keputusan perusahaan dalam berbagai hal dirasakan sudah cepat dan tepat. Untuk itu, sistem informasi dan komunikasi seperti ini perlu terus dijaga, dipertahankan, atau bahkan ditingkatkan agar keputusan-keputusan dari berbagai level jabatan selalu cepat dan tepat. Hasil penelitian ini mendukung beberapa penelitian sebelumnya seperti Subagyo dkk (2014), Guntur dan Machasin (2015), dan Miftahul dkk (2017) yang menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tersebut arahnya positif namun tidak signifikan. Artinya penerapan budaya organisasi kecenderungan memberikan arah yang positif namun belum mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Meskipun, perusahaan telah secara aktif mendorong masing-masing departemen untuk saling bekerjasama dengan unit yang lain dengan cara terkoordinasi namun belum signifikan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Untuk itu, perusahaan harus mendorong karyawan pada masing-masing departemen untuk saling bekerjasama semata-mata dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan. Agar hal ini dapat dicapai, maka ukuran keberhasilan karyawan dalam bekerjasama harus lebih diperhatikan sehingga sistem koordinasi dapat berjalan efektif dalam rangka mencapai kinerja karyawan yang optimal. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap

kinerja karyawan. Budaya organisasi mampu mempengaruhi kinerja jika dimediasi oleh kepuasan kerja yaitu Penelitian oleh Syauta dkk (2012).

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi kompetensi karyawan maka semakin baik kinerja karyawan tersebut.

Hasil deskripsi variabel menunjukkan bahwa secara umum kompetensi karyawan pada PT CPI sudah baik dan kinerja karyawan juga menunjukkan pencapaian yang tinggi. Indikator kompetensi yang berkontribusi paling besar terhadap kinerja karyawan adalah kondisi yang ada selama ini terkait dengan tugas-tugas departemen adalah keputusan dapat diambil secara tepat dan cepat. Kondisi ini diyakini karena sistem informasi dan database serta pelaporan telah berjalan dengan baik, sehingga berbagai kebutuhan informasi dalam rangka mengambil keputusan telah cukup diperoleh pada saat dibutuhkan. Dengan demikian, secara umum karyawan merasakan bahwa keputusan-keputusan perusahaan dalam berbagai hal dirasakan sudah cepat dan tepat. Untuk itu, sistem informasi dan komunikasi seperti ini perlu terus dipelihara, atau bahkan ditingkatkan sehingga keputusan-keputusan dari berbagai level jabatan selalu cepat dan tepat. Kondisi ini berkontribusi terhadap kinerja karyawan khususnya yang paling dirasakan adalah kemampuan karyawan dalam memenuhi target sejumlah tugas-tugas yang dibebankan perusahaan dapat terselesaikan dengan baik.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yaitu penelitian Wirda (2013), Madjir dan Listeti Yuniar (2013), Subagyo dkk (2014), Miftahuddin dkk (2015), yang menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan motivasi karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya kondisi motivasi karyawan yang ada saat ini belum mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil diskripsi variabel menunjukkan bahwa meskipun karyawan termotivasi untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar namun karyawan belum mampu menunjukkan kinerja yang diharapkan. Hal ini terlihat dari masih seringnya terjadi kesalahan dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, dan merupakan indikator yang paling rendah skornya dalam kinerja karyawan. Untuk itu, kondisi motivasi yang tinggi harus dibarengi dengan kemampuan teknis yang memadai, sehingga apabila diberi tanggung jawab yang lebih besar dan beresiko, karyawan dapat mengemban amanat dengan baik. Idealnya semakin tinggi tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan, kapasitas dirinya juga bertambah. Kapasitas dimaksud meliputi pengalaman, kemampuan teknis, dan kemampuan manajerial. Untuk itu, perusahaan perlu menyiapkan karyawan untuk mengemban tugas-tugas dan tanggung jawab yang lebih besar dengan meningkatkan kapabilitas karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Gita dan Yuniawan (2016) yang menghasilkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, tetap hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian pada umumnya seperti penelitian Untung Subagyo, dkk (2014), Guntur dan Machasin (2015), Jatiningrum dkk (2016), dan Miftahul, dkk (2017), yang menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Artinya motivasi kerja karyawan tidak dapat menjadi variabel mediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan arahnya positif dan signifikan. Sebenarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan juga arahnya positif namun tidak signifikan. Dengan demikian disimpulkan tidak ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Efek lanjutan tidak adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, memberikan kontribusi pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi yang tidak signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tidak dapat dimediasi oleh motivasi, dengan kata lain variabel motivasi tidak dapat menjadi mediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang sejenis yaitu Indraswari dan Indi (2011) yang menyimpulkan bahwa pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan masing-masing memiliki pengaruh langsung yang lebih besar dari pengaruh tidak langsungnya. Artinya kepuasan kerja tidak memiliki peran yang cukup penting dalam memediasi pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Artinya motivasi kerja karyawan tidak dapat menjadi variabel pemediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian bahwa pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja karyawan arahnya positif dan signifikan. Demikian juga pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan arahnya juga positif namun tidak signifikan, dengan kata lain motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Efek dari tidak berpengaruhnya motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan memberikan kontribusi terhadap pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi tidak signifikan atau tidak berpengaruh. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan tidak dapat dimediasi oleh motivasi atau dengan kata lain motivasi tidak dapat menjadi variabel pemediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Miftahul dkk (2017) yang menyimpulkan tidak terdapat pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Krakatau Bandar Samudera. Namun hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan Guntur dan Machasin (2015) yang menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja personil Humas Polda Riau.

PENUTUP

Berdasarkan pembahasan dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut: (1) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Artinya semakin baik penerapan budaya organisasi dalam perusahaan maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan dalam bekerja. (2) Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Artinya, semakin baik penguasaan kompetensi karyawan maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan dalam bekerja. (3) Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya, praktek budaya organisasi dalam perusahaan belum mampu meningkatkan kinerja karyawan. (4) Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi kompetensi karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan tersebut. (5) Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya, bagaimanapun besarnya motivasi kerja karyawan yang ada saat ini ternyata tidak ada pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. (6) Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Artinya, motivasi kerja karyawan tidak dapat menjadi variabel pemediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. (7) Kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Artinya, motivasi kerja karyawan tidak dapat menjadi variabel pemediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka diajukan saran-saran sebagai berikut: (1) Pihak manajemen perusahaan harus bisa menjalankan sistem koordinasi yang baik agar dapat melancarkan tugas-tugas antar departemen yang saling terkait dan berkontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan. (2) Sistem pengambilan keputusan secara tepat dan cepat perlu dijaga dan dipelihara. Untuk itu, sistem database yang mendukung sistem informasi komunikasi perlu terus dijaga dan dipelihara, atau bahkan ditingkatkan sehingga berbagai informasi yang dibutuhkan dalam pengambilan keputusan dapat selalu tersedia. (3) Budaya organisasi di perusahaan sebaiknya diarahkan tidak hanya dalam rangka meningkatkan motivasi kerja karyawan, namun juga diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Untuk itu, karyawan harus didorong agar lebih semangat dalam bekerja, inovatif dan berani mengambil resiko dalam rangka menghasilkan kinerja secara efektif dan efisien, serta meminimalkan tingkat kesalahan yang terjadi dalam melakukan suatu pekerjaan. (4) Kemampuan teknis karyawan perlu di-*update* dan ditingkatkan agar dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam pelaksanaan tugas-tugas karyawan. (5) Perlunya pemberian motivasi untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar harus dibarengi dengan peningkatan kemampuan teknis karyawan sehingga apabila diberi mandat tanggung jawab yang lebih besar, karyawan dapat menyelesaikannya dengan menunjukkan kinerja yang baik. (6) Koordinasi yang baik antar unit dalam perusahaan perlu diarahkan tidak hanya agar terjalin kerjasama dan kesepahaman yang baik dalam pelaksanaan tugas tetapi juga dalam rangka meningkatkan kemampuan teknis karyawan dalam bidang pekerjaannya. (7) Dalam kaitannya dengan motivasi yang tidak dapat memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan, maka manajemen dalam memberikan motivasi kepada karyawan baik dalam hal pemberian tanggung jawab yang lebih besar (kenaikan jabatan) maupun sistem reward dan penggajian dilakukan secara selektif dan benar-benar karyawan yang menunjukkan kinerja yang tinggi.

DAFTAR RUJUKAN

- Bernardin, H. J., Russell, J. E. A., & Kane, J. (2003). Performance management and appraisal. *Human resource management*, 142-162.
- Chan, Donna. 2006, Core Competencies and Performance Management in Canadian Public Libraries, *Emerald Library Management*, Vol 27 No. 3, 2006.
- Gibson, et al. 2005. *Organisasi*. Edisi Kelima, Jakarta : Erlangga.

- Guntur Aryo Tejo dan Machasin. 2015. *Pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja serta dampaknya terhadap kinerja personil Bid. Humas Polda Riau*. Jurnal Tepak Manajemen Bisnis Vol. VII No. 3 September 2015.
- Hakim. 2006. *Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah*. JURNAL BISNIS Vol 2, No 2 : 165-180.
- I Made Darsana. 2014. The Influence of Personality on Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior. The International Journal Of Management Vol. 3 Issue 4 (Oktober 2014). ISSN 2277-5846.
- Indraswari, Meyta., Indi,Djastuti,. 2011. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap kepuasan dan kinerja karyawan kantor unit PT. Telkom Regional IV Semarang. Undergraduate thesis, Universitas Diponegoro.
- Jatiningrum, Citra et al. 2016. *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kemampuan Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan dan Agen PT Asuransi Jiwasraya Branch Office Malang)*. Jurnal Administrasi Bisnis Vol.39, No. 1 Oktober 2016.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2005. *Perilaku Organisasi*, buku 1 dan 2, Jakarta : Salemba Empat.
- Luthans, Fred. 2005. *Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh*, Diterjemahkan oleh : Vivin Andhika Yuwono; Shekar Purwanti; Th. Arie Prabawati, dan Winong Rosari. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Madjir, Listeti Yuniar. 2013. *Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Sumsel Babel Cabang Syariah Palembang*. Strategi Volume3, No. 5, Oktober 2013 ISSN : 2089-6984.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Keenam. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Miftahuddin et al. 2015. *Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Kantor Pusat Operasional PT. Bank Aceh*. Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Volume 4, No. 3, Agustus 2015.
- Miftahul, Ainun et al. 2017. *Pengaruh Kompetensi Karyawan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Krakatau Bandar Samudera)*. Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa, Vol. 1 (2): hh. 149-157, November 2017 ISSN (Online) 2599-0837.
- Rivai. Veithzal. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : dari Teori dan Praktik* . PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. 2010. *Manajemen Jilid I*. Diterjemahkan oleh Bob Sabran, Wibi Hardani, Edisi 10 Cetakan 13. Jakarta : Erlangga.
- _____. 2008. *Perilaku Organisasi , Organizational Behaviour*, Buku Terjemahan, Jakarta : Gramedia.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Sholihin, Mahfud. 2013. *Analisis Sempls Dengan Warppls 3.0*. Andi Offset, Yogyakarta.
- Siagian, S. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Sugiyono . 2010 . *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* . Bandung : CV Alfabeta .
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. CV. Alfabeta : Bandung.
- Subagyo, Untung et al. 2014. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja (Studi Pada Perwakilan BPKP Provinsi Jawa Tengah)*. Jurnal Bisnis Strategi Volume 23, No. 1, Juli 2014.
- Sopiah . 2008 . *Perilaku Organisasional* . Yogyakarta : Andi Offset .
- Sutrisno, Edy, 2010, *Budaya Organisasi*, Cetakan Pertama, Edisi Pertama, Jakarta : PrenadaMedia Group.
- Syauta, Jack Henry et al, 2012. *The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, PapuaIndonesia)*. Volume 1 Issue1 , Desember 2012 ISSN : 2319-8028.
- Taupan, F., Sunyoto, C., & Kartika, E. W. (2016). Hubungan leader-member exchange dan komitmen organisasional: studi pada karyawan restoran d'cost seafood Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 4(2), 147-158.
- Umar, Husein. 2008. *Metode Riset Bisnis*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Veithzal, Rivai. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : dari Teori dan Praktik* . PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wirda, Fisla. 2013. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung*. Polibisnis Volume 5, No. 1, April, 2013 ISSN : 1858-3717.