

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI KERJA DAN  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI PEMERINTAH KABUPATEN PAMEKASAN**

**Muzakki  
Muhammad Alkirom Wildan  
Helmi Buyung Aulia Safrizal  
Universitas Trunojoyo Madura**

***ABSTRACT***

*The purpose of this research is to examine and analyze the influence of organizational culture, work motivation and organizational citizenship behavior (OCB) to employee performance. This research is conducted in Pamekasan Regency Government. The samples of this research are 116 respondents. The sample technique which used in this research is proportional stratified random sampling. And then, this study employs questionnaire by a large number of answers based on a 5-point likert scale to collect the needed data and information. The result of this research reveals that the work motivation and organizational citizenship behavior (OCB) influence significantly to employee performance in Pamekasan Regency Government. Nevertheless, organizational culture do not influence significantly to employee performance in Pamekasan Regency Government.*

**Keyword:** *Organizational Culture, Work Motivation, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Employee Performance.*

**PENDAHULUAN**

Setiap organisasi baik organisasi swasta maupun organisasi pemerintah pada umumnya menilai bahwa tenaga kerja merupakan salah satu faktor yang penting untuk menunjang keberhasilan semua aktivitas organisasi. Dalam hal ini, organisasi memerlukan tenaga kerja sebagai penggerak semua aktivitas operasionalnya (Abrivianto *et. al.*, 2014). Suatu organisasi untuk mencapai tujuannya harus memiliki tenaga kerja yang kompetensi yang unggul yang dapat digunakan pada saat dan tempat yang tepat (Marwansyah, 2014: 2). Tujuan utama kebanyakan organisasi tersebut adalah untuk memperoleh keuntungan atau laba maksimum, dan untuk mencapai tujuan organisasi maka organisasi harus memiliki kinerja yang tinggi.

Kinerja pegawai ditunjukkan dengan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai selama periode waktu tertentu pada bidang pekerjaan tertentu. Kinerja pegawai juga dapat mempengaruhi oleh kinerja organisasi Koesmono (2005), agar tercipta kinerja yang sesuai dengan yang diharapkan organisasi, maka pihak pimpinan harus dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan peka terhadap kondisi pegawai,

sedangkan untuk memiliki kinerja yang baik seorang pegawai harus memiliki keahlian dan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan yang dimilikinya. Ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu, motivasi pegawai dan budaya organisasi (Armiaty dan Ariffin, 2014).

Budaya organisasi merupakan suatu kebiasaan yang berlangsung lama, dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja dan dijadikan pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja oleh pegawai maupun pimpinan organisasi (Fahmi, 2014). Budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai seperti yang didokumentasikan dalam penelitiannya Cahyana dan Jati (2017), Ismail (2008) dan Cahyono (2012), mereka menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dalam organisasi. Dalam hal ini, budaya organisasi dijadikan sebagai persepsi umum yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi, sehingga setiap pegawai yang menjadi anggota organisasi akan mempunyai nilai, keyakinan dan perilaku sesuai dengan organisasi.

Selanjutnya, tidak hanya budaya organisasi, ternyata motivasi kerja juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari dan Koesmono (2005), Harlie (2010), Abrivianto *et. al.*, (2014), Susanto dan Aisyah (2010), Baloch *et. al.*, (2016), Rachmawati *et. al.*, (2006) dan Cahyono (2012), mereka menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja memiliki peranan penting untuk menunjang keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi. Motivasi mengarahkan, mendorong dan mempertahankan perilaku dalam mengerjakan sesuatu (Wizaksana, 2012).

Pemberian motivasi pada pegawai dapat meningkatkan motivasi berprestasinya dalam bekerja dan secara langsung juga akan meningkatkan prestasi kerja. Mariyanti dan Meinawati (2007), mereka mendokumentasikan bahwa seseorang yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi itu tergantung pada hasil pekerjaan yang diterimanya untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya yaitu kepuasan materiil dan nonmateriil. Artinya apabila materiil dan nonmateriil yang diterimanya semakin memuaskan, maka semangat kerja untuk berprestasi seseorang akan semakin meningkat, dan semakin tinggi standar kebutuhan yang diinginkan, maka semakin giat seseorang dalam bekerja.

Selain itu, untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Setiap individu diharapkan harus memiliki kemampuan bekerja dalam tim termasuk keterampilan interpersonal. Keterampilan tersebut dapat ditunjukkan oleh individu yang

peduli terhadap individu lain yang berusaha menampilkan yang terbaik melebihi organisasi diharapkan. Dalam hal ini, Novliadi (2007), menyatakan bahwa pegawai diharapkan memiliki inisiatif untuk melakukan kegiatan yang tidak hanya mencakup *in-role* saja tetapi juga *extra-role* yang dapat memberi keuntungan bagi organisasi yang disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau perilaku kewargaan organisasi.

Perilaku *extra-role* yang dimiliki oleh seorang pegawai menurut Ryan (2002) merupakan suatu usaha-usaha untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, perilaku ini dapat ditunjukkan dengan membantu pegawai baru walaupun dia tidak memerlukan, membantu rekan kerja yang tidak masuk kerja, dan membantu manajer untuk mempromosikan efektivitas organisasi. Sedangkan menurut Cropanzano *et. al.*, dalam Özbek *et. al.*, (2015) pegawai yang memiliki hubungan sosial antar pribadi yang positif dan tinggi dengan atasan untuk memelihara dan menunjukkan perilaku *extra-role* yang lebih dan mengambil tugas/pekerjaan untuk tambahan tanggung jawab untuk organisasi mereka.

Dalam hasil studi empiris yang dilakukan oleh Putrana dkk., (2016) dan Rayner *et. al.*, (2011) menemukan bahwa perilaku kewargaan organisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai dan dapat meningkatkan kualitas etos pelayanan publik di Inggris. Sedangkan, Kadin dalam Darto (2014) menyatakan bahwa Pemerintah perlu untuk mengembangkan perilaku OCB untuk memecah pemikiran negatif masyarakat bahwasanya birokrasi sebagai penghambat pelayanan dan investasi, dari hasil penelitiannya dia memberikan simpulan bahwa OCB memiliki peran vital dalam meningkatkan kinerja individu di sektor publik.

Penelitian dilakukan di Pemerintah Kabupaten (Pemkab) Pamekasan karena setelah mengalami penurunan kinerja dari tahun 2010 sampai tahun 2013 yang lalu (IHPS, 2015), kini dapat bangkit dan dapat memperbaiki kinerjanya dalam pemerintahannya. Hal ini dibuktikan dengan laporan audit Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI) yang dituangkan dalam Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester (IHPS) (2015) yang menunjukkan bahwa Kabupaten Pamekasan dapat mengotimalkan penggunaan sumber daya yang ada di lingkungan pemerintahannya secara efektif dan efisien. Pernyataan yang mempresentasikan berkaitan dengan itu, BPK RI dalam hasil auditnya memberikan Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) terhadap keseluruhan Audit di Kabupaten Pamekasan, baik audit untuk pengelolaan keuangannya dan non-keuangannya (misalnya kinerja dan sebagainya). Hal ini mencerminkan bahwa

kinerja pegawai dalam organisasi tersebut baik, sehingga mempengaruhi kinerja organisasi pemerintah pamekasan. Ini perlu untuk dipertahankan bahkan ditingkatkan, sehingga dapat menjadi cerminan bagi Pemkab lain yang ada di Madura yaitu Bangkalan, Sampang, dan Sumenep yang sementara ini berdasarkan laporan audit BPK RI masih kurang optimal. Penelitian ini difokuskan pada kajian budaya organisasi, motivasi kerja, OCB dan kinerja pegawai. Kajian yang dimaksud adalah untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja dan OCB terhadap kinerja pegawai guna untuk meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pamekasan.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan Berdasarkan penjelasan latar belakang di atas maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Pemkab Pamekasan?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Pemkab Pamekasan?
3. Apakah *Organization Citizenship Behaviour* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Pemkab Pamekasan?

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **Kinerja**

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2006: 9). Menurut Sedarmayanti (2014: 262) kinerja individu adalah hasil kerja seorang individu selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya: standar, target/sasaran/kriteria yang ditentukan dan disepakati bersama.

Menurut Mathis dan Jackson (2006), menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan oleh pegawai maupun yang tidak dilakukan oleh pegawai. faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara dalam Umam (2010: 189), yaitu sebagai berikut:

- a. Faktor kemampuan.

Kemampuan (*ability*) Secara psikologis, pegawai terdiri atas kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh sebab itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor motivasi.

Faktor motivasi ini terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan pegawai ke arah pencaapaian tujuan kerja.

c. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara meksimal.

Mangkunegara (2006: 10), menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah evaluasi yang dilakukan secara sistematis dari pekerjaan pegawai dan kinerja organisasi. Penilaian kinerja pegawai berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil. Penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian yang dilakukan secara sistematis oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku PNS. Sedangkan, menurut Hendry Simamora dalam Umam (2010: 191) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan mengevaluasi pelaksanaan kerja pegawai melalui proses yang dipakai oleh organisasi.

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi, dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang meliputi berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal sesuai dengan bidang dan tugasnya semua layak untuk dinilai. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.

Alwi dalam Umam (2010: 191) menyatakan bahwa tujuan penilaian kinerja secara teoritis dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development*. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi

- a. Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision*
- b. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pengevaluasian sistem seleksi

Adapun yang bersifat *development* penilaian harus menyelesaikan:

- a. Prestasi real yang dicapai individu
- b. Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja
- c. Prestasi-prestasi yang dikembangkan.

## **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan kebiasaan pegawai yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam menjalankan aktivitas organisasi sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai/karyawan dan pemimpin organisasi (Fahmi, 2014). Sedangkan menurut Robbins dan Judge dalam Taurisa dan Ratnawati (2012) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah sebuah sistem makna yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan itu yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Fungsi budaya pada umumnya sulit dibedakan antara fungsi budaya organisasi dan budaya kelompok, karena budaya merupakan gejala sosial. Menurut Ndraha (1997: 21) ada beberapa fungsi budaya, yaitu:

1. Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat
2. Sebagai pengikat suatu masyarakat
3. Sebagai sumber
4. Sebagai kekuatan penggerak
5. Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah
6. Sebagai pola perilaku
7. Sebagai warisan
8. Sebagai pengganti formalisasi
9. Sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan
10. Sebagai proses yang menjadikan bangsa kongruen dengan negara sehingga terbentuk *nation-state*.

Menurut Suyono dalam Yudhaningsih (2011) menyatakan beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Kepemimpinan, organisasi harus memiliki pemimpin yang bisa diteladani dan didengar oleh bawahan
2. Komunikasi, proses komunikasi harus dilaksanakan secara konsisten dan rutin sehingga perbedaan budaya (kebiasaan-kebiasaan) yang dibawa individu yang berbeda latar belakang akan mengalami integrasi persamaan dengan tujuan organisasi.
3. Motivasi, motivasi merupakan pemberian daya penggerak dan menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan.

## **Motivasi Kerja**

Motivasi adalah suatu kondisi atau energi yang dimiliki oleh individu untuk menggerakkan dirinya dengan tujuan yang jelas dan terarah untuk mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2006: 61). Sedangkan motivasi kerja merupakan suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan untuk mencapai tujuan yang dikehendaki (Hartatik, 2014: 162).

Menurut Winardi (2008: 347), ada beberapa yang dapat memotivasi perilaku manusia yaitu; kebutuhan (*need*), aspirasi (*aspiration*), keinginan (*desire*). Sehingga, perilaku yang termotivasi akan memiliki tiga macam ciri khusus (Winardi, 2008: 346) yaitu:

1. Perilaku yang dimotivasi berkelanjutan, maksudnya ia tetap ada untuk jangka waktu yang relatif lama.
2. Perilaku yang dimotivasi diarahkan ke arah pencapaian sesuatu tujuan, dan
3. Ia merupakan perilaku yang muncul karena adanya sesuatu kebutuhan yang dirasakan

Ada beberapa tujuan motivasi yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan berbagai hal. Menurut Hasibuan dalam Hartatik (2014: 162-163) tujuan pemberian motivasi kepada pegawai adalah untuk:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai
2. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai
3. Mempertahankan kestabilan pegawai dalam organisasi
4. Meningkatkan kedisiplinan pegawai
5. Mengefektifkan pengadaan pegawai
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi pegawai
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat dan bahan baku.

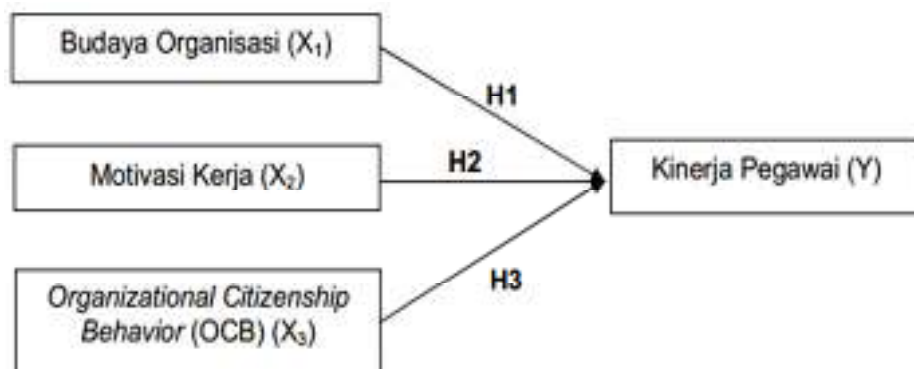
## ***Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

OCB merupakan perilaku yang tergolong bebas dan tidak terikat dengan tugas formal yang ditetapkan organisasi, bersifat suka rela, tidak untuk kepentingan diri sendiri, dan bukan tindakan terpaksa yang mengedepankan orang lain (rekan kerja, lembaga atau organisasi) (Sunarta dan Pamuji, 2009). Menurut Podsakoff *et. al.*, (2009), OCB memberikan kontribusi bagi organisasi berupa peningkatan produktivitas rekan

kerja, peningkatan produktivitas manajer, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, membantu memelihara fungsi kelompok, menjadi sangat efektif untuk mengoordinasikan kegiatan-kegiatan kelompok kerja, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan pegawai terbaik, meningkatkan stabilitas organisasi, meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

### Kerangka Pemikiran

Berikut adalah bagan dari kerangka berfikir serta penjelasannya:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

### Hipotesis

Berdasarkan tinjauan teoritis dan hasil temuan empiris di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- H1: Diduga ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Pemerintah Kabupaten (Pemkab) Pamekasan.
- H2: Diduga ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Pemerintah Kabupaten (Pemkab) Pamekasan.
- H3: Diduga ada pengaruh positif dan signifikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai di Pemerintah Kabupaten (Pemkab) Pamekasan.

### METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif, yaitu penelitian yang menitikberatkan pada pengujian hipotesis, menggunakan data yang terukur dan akan menghasilkan simpulan yang digeneralisirkan (Singarimbun dan Effendi, 1987: 4).



**Tabel 1. Variabel dan Indikator**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>
Budaya	X1.1 Inisiatif Individual, .
Organisasi	X1.2 Toleransi terhadap resiko, X1.3 Pengarahan, X1.4 Integrasi, X1.5 Dukungan Manajemen, X1.6 Kontrol, X1.7 Sistem Imbalan, X1.8 Toleransi terhadap konflik, X1.9 Pola Komunikasi. Sumber: Deikme (2013)
Motivasi Kerja	X2.1 Kebutuhan Fisik, X2.2 Kebutuhan Rasa Aman, X2.3 Kebutuhan Sosial, X2.4 Kebutuhan Penghargaan Diri, X2.5 Kebutuhan Aktualisasi Diri. Sumber: Hartatik (2014: 164)
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	X3.1. <i>Altruism/Helping</i> , X3.2. <i>Conscientiousness</i> , X3.3. <i>Sportmanship</i> , X3.4. <i>Courtesy</i> , X3.5. <i>Civic Virtue</i> . Sumber: Organ <i>et. al.</i> , dalam Sani (2013)
Kinerja Pegawai	Y.1 Efektivitas, Y.2 Tanggung jawab, Y.3 Disiplin, Y.4 Inisiatif. Sumber: Prawirosentono (2008: 27)

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Pemerintah Kabupaten Pamekasan laki-laki maupun perempuan yang berada pada Golongan III A-D dengan jumlah 3.580 pegawai. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *proportional stratified random sampling*, yaitu cara pengambilan sampel populasi yang mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional dari setiap elemen populasi yang dijadikan sampel dan pengambilan sampel dilakukan secara random (Sugiyono, 2015: 120). Sedangkan, sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 98 orang pegawai Pemerintah Kabupaten Pamekasan yang berada pada golongan III A-D, namun untuk pengembalian kuesioner sebanyak 116.

Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan melalui metode kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi beberapa pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiono, 2015). Dalam skala pengukurannya, penelitian ini menggunakan skala likert. Dimana setiap responden mengisi setiap jawaban dari setiap pertanyaan yang diberikan dengan tingkatan gradasi sangat positif hingga sangat negatif dengan kriteria sebagai berikut: 5 = Sangat setuju, 4 = setuju, 3 = netral, 2 = tidak setuju, 1 = sangat tidak setuju".

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas dan Reliabilitas

**Tabel 2. Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Batas Reliabilitas	Keterangan
Budaya organisasi (X1)	0,637	0,60	Reliabel
Motivasi Kerja (X2)	0,746	0,60	Reliabel
OCB (X3)	0,730	0,60	Reliabel
Kinerja (Y)	0,771	0,60	Reliabel

Tabel 2 menunjukkan variabel budaya organisasi, motivasi kerja, OCB dan kinerja pegawai memiliki nilai Cronbach's Alpha > 0,60, sehingga item-item pernyataan yang mengukur variabel penelitian dinyatakan valid.

### Uji Asumsi Klasik

Untuk menguji hipotesis penelitian akan dilakukan menggunakan analisis regresi linier berganda. Sebelum dilakukan interpretasi hasil analisis regresi, diperlukan untuk

menguji asumsi klasik, yaitu asumsi dasar sebagai syarat agar model regresi yang dihasilkan merupakan model yang dipercaya. Pengujian asumsi klasik terdiri dari uji normalitas, uji heteroskedastisitas dan uji multikolinieritas.

**Tabel 3. Uji Normalitas**

	Unstandardized Residual	Keterangan
Kolmogorov-Smirnov Z	0,949	
Asymp.Sig. (2-tailed)	0,329	Berdistribusi Normal

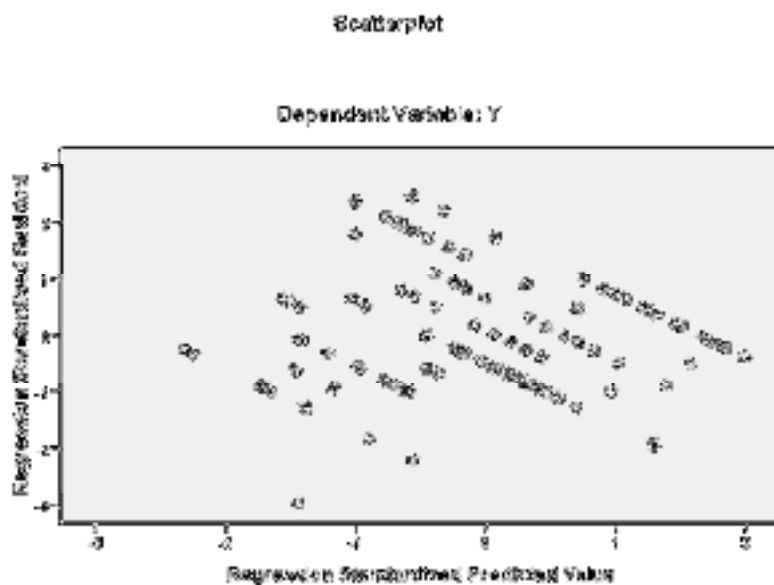
Tabel 3 diatas menunjukkan bahwa nilai Kolmogorov-Smirnov sebesar 0,949 dan nilai signifikansi sebesar 0,329. Hal tersebut menunjukkan hasil residual telah berdistribusi normal, karena nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 dan memberikan gambaran bahwa sebaran data tidak menunjukkan penyimpangan dari kurva normalitas. Jadi dapat disimpulkan bahwa hasil residual dari persamaan regresi pada penelitian ini telah memenuhi asumsi normalitas.

Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada Tabel 4 berikut. Nilai yang umum digunakan untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *tolerance* < 0,10 atau sama dengan nilai *VIF* > 10 (Ghozali, 2009: 95-98). Jadi dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi pada penelitian ini tidak menunjukkan adanya multikolinieritas.

**Tabel 4. Hasil Uji Multikolinieritas**

Variabel	Tolerance	VIF	Hasil Keputusan
Budaya Organisasi (X1)	0,437	2,286	Tidak terjadi multikolinieritas
Motivasi Kerja (X2)	0,650	1,540	Tidak terjadi multikolinieritas
OCB (X3)	0,531	1,882	Tidak terjadi multikolinieritas

Penelitian ini menggunakan scatterplot yaitu dengan memplotkan *standardized predictors* dengan *standardized residual* model. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2013: 139). Gambar 2 menjelaskan bahwa *scatterplot* tidak membentuk suatu pola tertentu, serta titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas



**Gambar 2. Uji Heteroskedastisitas**

### **Analisis Determinasi**

Berdasarkan hasil analisis regresi, angka Adjusted R Square sebesar 0,549 atau 54,9%. Hal ini menunjukkan bahwa persentase pengaruh variabel independen yaitu budaya organisasi (X1), motivasi kerja (X2), OCB (X3) terhadap variabel dependen (Y) yaitu kinerja pegawai sebesar 54,9%. Sehingga dapat dikatakan bahwa variasi variabel independen yang digunakan dalam model mampu menjelaskan sebesar 54,9%. Sedangkan sisanya sebesar 45,1% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain.

### **Uji Hipotesis**

Uji t pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai menghasilkan koefisien regresi negatif sebesar -0,039, dengan t hitung sebesar  $-0,665 < t$  tabel 1,981, dan nilai signifikansinya sebesar  $0,507 > 0,05$ , maka disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja menghasilkan koefisien regresi positif sebesar 0,279, dengan t hitung sebesar  $3,415 > t$  tabel 1,981, dan nilai signifikansinya sebesar  $0,001 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, OCB menghasilkan koefisien regresi positif sebesar 0,507, dengan t hitung sebesar  $7,424 > t$  tabel 1,981, dan nilai signifikansinya sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka dapat

disimpulkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pemkab Pamekasan.

**Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis**

Variabel	Koef. Regresi	t hitung	Sig.	Keterangan
X1 (Budaya Organisasi)	-0,039	-0,665	0,507	Tidak signifikan
X2 (Motivasi Kerja)	0,279	3,415	0,001	Signifikan
X3 (OCB)	0,507	7,424	0,000	Signifikan

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Budaya organisasi dalam penelitian ini tidak mendukung hipotesis yang pertama yaitu budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan hasil penelitian ini juga bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2005), Ismail (2008) dan Cahyono (2012), yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di organisasi pemerintah. Serta tidak mendukung hasil temuan dari penelitian Brahmasari dan Suprayetno (2008), Deikme (2013), Tanuwibowo dan Setiawan (2015), Wahyuni (2015), Badrudin *et. al.*, (2013) dan Uddin *et. al.*, (2013), yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki peranan penting untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lina (2014), menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berberpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitiannya juga dijelaskan bahwa variabel budaya organisasi bukan variabel yang dapat menjelaskan kinerja pegawai, yang mana ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi negatif. Selain itu, hasil penelitian yang sama juga didokumentasikan oleh Kesuma (2007) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Budaya organisasi yang dimiliki oleh Pemda dalam penelitian ini mendapatkan nilai negatif pada koefisien regresi yaitu -0,039 dan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan pegawai menganggap budaya organisasi sudah seharusnya ada, wajib dan pegawai juga menganggap bahwa budaya organisasi merupakan hal yang sudah lumrah yang harus ada di dalam organisasi sehingga budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Selain itu, variabel budaya organisasi hasil pernyataan tersebut didukung dengan jawaban responden yang memberikan pernyataan yang tidak setuju terhadap instrumen yang mereplikasikan variabel budaya organisasi dalam penelitian ini, salah satu contoh

diantaranya, pernyataan yang menanyakan “pimpinan saya mengontrol setiap tindakan dan pekerjaan yang saya lakukan”, pernyataan tersebut memperoleh skor 18,1%. Artinya, apabila kurang memadainya bentuk pengawasan (kontrol) dari pimpinan, maka pegawai dalam mengerjakan setiap tugas maupun aktivitas di instansi tersebut, akan lebih cenderung leluasa dan bebas.

### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil uji t menunjukkan bahwa t hitung motivasi kerja adalah 3,415 lebih besar dari t tabel 1,981 dan signifikansi sebesar 0,001 lebih kecil dari pada  $\alpha = 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Pemerintah Kabupaten Pamekasan. Nilai koefisien regresi yang positif menunjukkan hubungan yang positif antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai di Pemerintah Kabupaten Pamekasan. Artinya, semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai Pemkab maka semakin tinggi kinerja pegawai dalam organisasi tersebut. Hasil ini mendukung temuan hipotesis kedua yang diajukan peneliti.

Penyebab berpengaruhnya motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di organisasi Pemkab disebabkan karena persepsi responden terhadap pentingnya motivasi kerja yang meningkat yang ditunjukkan dengan jawaban yang diberikan terhadap instrumen yang digunakan peneliti dalam variabel ini. Jawaban responden untuk motivasi kerja rata-rata menjawab setuju dengan nilai 4 pada kuesioner. Sedangkan variabel kinerja pegawai rata-rata menjawab setuju dengan nilai 4 pada kuesioner.

Hasil penelitian ini mendukung beberapa hasil penelitian, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Selvanathan *et. al.*, (2016) yang menunjukkan bahwa untuk membentuk motivasi kerja yang paling efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah membentuk lingkungan kerja yang ramah dan memberikan pelatihan terhadap pegawai untuk mencapai sesuatu yang lebih baik. Hasil penelitian Deikme (2013), memberikan rumusan bahwa seorang pemimpin dalam pelaksanaan tugasnya harus mampu untuk memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain yang mana dalam hal ini adalah pegawai untuk mengambil tindakan-tindakan. Dan juga Tanuwibowo dan Setiawan (2015), dalam penelitiannya menunjukkan bahwa tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki pegawai akan mempengaruhi kinerja pegawai.

### **Pengaruh OCB Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil uji t menunjukkan bahwa t hitung OCB 7,424 lebih besar dari t tabel 1,981 dan signifikansi 0,000 lebih kecil dari  $\alpha=0,05$ , dengan nilai koefisien regresi yang positif. Maka dapat disimpulkan OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Pemerintah Kabupaten Pamekasan dan nilai koefisien yang positif menunjukkan ada hubungan yang positif antara OCB terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin tinggi sifat OCB pegawai dalam lingkungan kerjanya, maka semakin tinggi pula kinerja yang akan diperoleh pegawai dalam organisasi. Hasil ini mendukung hipotesis ketiga yang diajukan peneliti.

Hasil penelitian ini mendukung beberapa hasil penelitian yang dilakukan oleh Darto (2014) dan Nufus (2011), yang menuntut organisasi untuk mengembangkan perilaku OCB agar tercipta peningkatan kinerja pegawai. Dalam hal ini juga mereka menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mendorong dan membentuk perilaku OCB yaitu antara lain, budaya organisasi, tanggung jawab sosial pegawai, umur pegawai, keadilan organisasi, dan keterlibatan kerja pegawai dalam suatu organisasi.

Hasil penelitian ini juga diperkuat oleh Al-Mahasneh (2015), yang menunjukkan bahwa perilaku OCB memiliki dampak terhadap kinerja pegawai, dan faktor OCB juga dapat memberikan dampak terhadap kualitas pekerjaan, volume pekerjaan dan lain-lain. Dan perilaku OCB juga dapat berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja pegawai. Dalam hal ini mencakup dari kedisiplinan pegawai, kualitas kerja pegawai, kuantitas kerja pegawai, hubungan pegawai dengan rekan-rekan kerjanya, dan hubungan pegawai dengan pimpinan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya, hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, dan memiliki pengaruh negatif serta memiliki nilai t hitung negatif yaitu -0,665 yang menunjukkan bahwa variabel ini memiliki hubungan berlawanan arah dengan kinerja pegawai di Pemerintah Kabupaten Pamekasan.
2. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan memiliki pengaruh positif yang searah terhadap kinerja pegawai di Pemerintah Kabupaten Pamekasan. Pembuktian hasil penelitian ini ditunjukkan dengan nilai

signifikansinya lebih besar dari probabilitas  $\alpha$  (0,05) dan koefisien regresi bernilai positif.

3. *Organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan memiliki pengaruh positif yang searah terhadap kinerja pegawai di Pemerintah Kabupaten Pamekasan. Pembuktian hasil penelitian ini ditunjukkan dengan nilai significansinya lebih besar dari probabilitas  $\alpha$  (0,05) dan koefisien regresi bernilai positif.

## Saran

Berdasarkan hasil pada analisis dan pembahasan, serta kesimpulan yang diperoleh, berikut akan diberikan saran bagi Pemerintah Kabupaten Pamekasan:

1. Pemerintah Kabupaten Pamekasan diharapkan dapat meningkatkan budaya organisasi seperti pimpinan lebih meningkatkan kontrol terhadap bawahan, karena bawahan merasa kontrol yang dilakukan oleh atasan kurang. Selain itu, juga pimpinan diharapkan untuk meningkatkan dukungan dan nasihat terhadap bawahan dalam bersikap di lingkungan pekerjaannya..
2. Pemerintah Kabupaten Pamekasan juga harus memperhatikan motivasi kerja pegawai, dengan cara memberikan kebutuhan penghargaan diri terhadap pegawai, karena selama ini pegawai menganggap bahwa Pemerintah Kabupaten Pamekasan kurang dalam mengakui dan menghargai hasil kerja pegawai. Selain itu, Pemerintah Kabupaten Pamekasan juga perlu untuk memperhatikan dan meningkatkan kebutuhan sosial pegawai, yang mana selama ini pegawai merasa hubungan sosial mereka kurang baik antar pegawai satu dengan pegawai yang lainnya.
3. Pemerintah Kabupaten Pamekasan juga harus memperhatikan *organizational citizenship behavior* dengan meningkatkan sikap *altruism* seperti bersedianya pegawai membantu rekan kerjanya ketika pegawai sedang sakit atau berhalangan masuk kerja. Selain itu, pegawai juga perlu untuk meningkatkan sikap *sportmanship* untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan dengan mencari solusi terbaik dan mencari informasi-informasi yang penting yang dapat berguna bagi organisasi yang pada akhirnya dapat mendukung untuk pencapaian tujuan organisasi.
4. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas objek penelitian untuk meningkatkan generalisasi kesimpulan hasil penelitian. Selain itu, diharapkan dalam penelitian selanjutnya juga dapat mengungkap faktor-faktor lain yang dapat



mempengaruhi terhadap kinerja pegawai, yang mana dalam penelitian ini hanya menemukan 54,9%. Sedangkan, sisanya yaitu sebesar 45,1% dipengaruhi oleh faktor lain.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abrivianto P, Okto, Bambang, Swasto, Utami dan Hamidah, Nayati. 2014. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan bagian HRD PT. Arthawena Sakti Gemilang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 7 No. 2.
- Al-Mahasneh, Mohammad A. 2015. The impact of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance at Greater Amman Municipality. *European Journal of Business and Management*. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.7, No.36, 2015.
- Armiaty, Rina dan Zakhyadi, Ariffin. 2014. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Frontliner (Studi pada Cabang Bank Kalsel yang berada di Wilayah Banjarmasin). *Jurnal Wawasan Manajemen*, Vol. 2, Nomor 2. Hal (213-236).
- Badrudin, Arief Rachman., Ing, H. Soewarto Hardienata, dan Rita, Retnowati. 2013. The Influence of Organizational Culture, Leadership, and Work Motivation Toward Senior High School Teacher Performance. *International Journal of Education & Management Studies*, 2013, 3(4), 407-411.
- Baloch, Saira, Mohsin, Shafi, Mohsin, Ali Baloch, Ahsan Shafi, Memon, Fatimah, Hina. 2016. The Influence of Motivation On Performance of Public Sector Employees. *6<sup>th</sup> Annual International Conference On Qualitative and Quantitative Economics Reseach (QQE 2016)*.
- Brahmasari, Ida Ayu, Agus, Suprayetno 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.10, No. 2, hal (124-135).
- Cahyana, I Gede Sudha, I Ketut, Jati. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. ISSN: 2302-8556 *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, Vol.18.2. Februari (2017): 1314-1342.
- Cahyono, Ari. 2012. Analisa Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan di Universitas Pawyatan Daha Kediri. *Jurnal Ilmu Manajemen, REVITALISASI*, Vol. 1, No. 1. Hal (283-298).
- Darto, Mariman. 2014. Peran Organizational Citizenship Behavior (Ocb) dalam Peningkatan Kinerja Individu di Sektor Publik: Sebuah Analisis Teoritis dan Empiris. *Jurnal Borneo Administrator / Volume 10 / No. 1. Hal (10-34)*.
- Deikme, Pilatus. 2013. Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Sekda Kabupaten Mimika Provinsi Papua. *Jurnal EMBA Vol.1 No.3 Juni 2013, Hal. 980-986*.
- Fahmi, Irham. 2014. *Perilaku Organisasi Teori, Aplikasi, dan Kasus*. Bandung: Alfa Beta.
- Ghozali, imam. 2013. *Analisi Multivariance Dengan Program SPSS*. Edisi ke tujuh. Semarang: Badan peneliti Universitas Diponegoro.
- \_\_\_\_\_. 2009. *Aplikasi Analisi Multivariance Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan peneliti Universitas Diponegoro.

- Harlie, M. 2010. Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*. Vol 11, No 2. Hal (117-124).
- Hartatik, Indah Puji. 2014. *Buku Praktis Pengembangan SDM*. Cetakan pertama. Jogjakarta: Laksana.
- Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. 2015. Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Sementara. Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.
- Ismail, iriani. 2008. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten Di Madura. *Ekuitas Vol.12 No.1 Maret 2008: 18-36, ISSN 1411-0393*.
- Kesuma, Ali. 2007. Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Bisnis dan Mangemen*, Vol.1 No.4 Hal 3310-322
- Koesmono, H. Teman. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 2. Hal (171-188).
- Lina, Dewi. 2014. Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, Vol 14 No . 1 / Maret 2014
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan kedua. Bandung: PT Refika Aditama.
- Mariyanti, Sulis dan Renny, Meinawati. 2007. Peranan Motivasi Berprestasi Terhadap Prestasi Kerja Pada Agen Yang Bekerja di Kantor Operasional Pondok Gede dan Kalimalang AJB Bumiputera 1912 Cabang Jakarta Timur. *Jurnal Psikologi Vol. 5 No. 1. Hal (1-29)*.
- Marwansyah. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua. Bandung: Alfa Beta, cv.
- Mathis, R.L., Jackson, J.H. 2006. *Human Resoure Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Ndraha. 1997. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Novliadi, Ferry. 2007. Organizational Citizenship Behavior Karyawan Ditinjau Dari Persepsi Terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan Dan Persepsi Terhadap Dukungan Organisasional. Skripsi. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Nufus, Hayatun. 2011. Pengaruh organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kinerja karyawan PT. Putra Pertiwi Karya Utama. Skripsi. Jakarta: Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Özbek , Mehmet Ferhat, Mohammad, Asif Yoldash, and Thomas, Li-Ping Tang. 2015. Theory of Justice, OCB, and Individualism: Kyrgyz Citizens. *Springer Science+Business Media Dordrecht. J Bus Ethics 137:365-382*.
- Podsakoff, N. P, Whiting, S. W, Podsakoff, P. M, and Blume, B. D. 2009. Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122.
- Prawirosentono, Suyadi. 2008. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Priyanto, Duwi. 2009. *Mandiri Belajar SPSS (Statistical Product Service Solution) Untuk Analisis Data Dan Uji Statistic*. Yogyakarta: Mediakom.
- Putrana, Yoga, Azis, Fathoni, dan Moh, Mukeri Warso. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior dalam

- Meningkatkan Kinerja Karyawan pada Pt. Gelora Persada Mediatama Semarang. *Journal Of Management, Volume 2 No.2 Maret 2016*.
- Rachmawati, Enny, Warella, Y, dan Hidayat, Zaenal. 2006. *Dialogue Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik. Vol. 3, No. 1, hal 89-97*.
- Rayner, Julie, Alan, Lawton, and Helen, M Williams. 2011. Organizational Citizenship Behavior and the Public Service Ethos: Whither the Organization?. *Springer Science+Business Media B.V. 106:117–130*.
- Ryan, John J. 2002. Work Values and Organizational Citizenship Behaviors: Values That Work for Employees and Organizations. *Journal of Business and Psychology, Vol. 17, No. 1, Fall 2002*.
- Sani, Achmad. 2013. Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang, Malang*.
- Sedarmayanti. 2014. *Manajemen sumber daya manusia, reformasi birokrasi, dan manajemen negeri sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Selvanathan, Mahiswaran, Sugumaran, Selladurai, Ganibay, Madina, Rahman, Radziah Abdul, and Dawood1, Noor Shemah Mohamed Shaik. 2016. A Study on Employee's Motivation towards Employee Performance in Private University, Selangor, Malaysia. *Canadian Center of Science and Education. International Journal of Business and Management; Vol. 11, No. 7; p (281-291)*.
- Singarimbun, Masri dan Sofyan, Effendi. 1987. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: PT.Pustaka LP3ES.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Cetakan ke-21. Bandung: Alfabeta.
- Sunarta dan Pamuji. 2009. *Memilih Pemimpin dalam Praktik Kepemimpinan Organisasi Sekolah di Era Global*. Skripsi. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Susanto, Heri dan Aisiyah, Nuraini. 2010. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen. *Magistra No. 74 Th. XXII Desember 2010. ISSN 0215-9511*.
- Tanuwibowo, Mitchael Hutomo dan Roy, Setiawan. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Lestari Purnama Perkasa. *AGORA Vol. 3, No. 2, (2015)*.
- Taurisa, Chaterina Melina, dan Intan, Ratnawati. 2012. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisational dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE), September 2012, Hal. 170 – 187 Vol. 19, No. 2 ISSN: 1412-3126*.
- Uddin, Mohammad Jasim, Rumana, Huq Luva, and Hossian, Saad Md. Maroof. 2013. Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 2; 2013 ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119 Published by Canadian Center of Science and Education*.
- Umam, Haerul. 2010. *Prilaku Organisasi*. Cetakan pertama. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Wahyuni, Evi. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya). *Jurnal Nominal / Volume IV Nomor 1 / Tahun 2015. Hal (96-112)*.

- Winardi, J. 2008. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Indonesia.
- Wizaksana, Aswin. 2012. Trori motivasi Asi-Hygiene herzberg dan kepuasan kerja karyawan dengan variabel mediasi berupa pandangan terhadap uang (study kasus pada: PT X Indonesia Finance). Skripsi. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Yudhaningsih, Resi. 2011. Peningkatan Efektivitas Kerja Melalui Komitmen, Perubahan dan Budaya Organisasi. *Ragam Jurnal Pengembangan Humaniora Vol. 11 No. 1, hal (40-50)*.