

**PENGARUH MOTIVASI, BUDAYA ORGANISASI DAN
SPIRITUALITAS PADA KINERJA PEGAWAI KANTOR PELAYANAN
PERBENDAHARAAN NEGARA DI PROVINSI BALI**

**Prihono¹
I Ketut Budiarta²
Ida Bagus Putra Astika³**

¹Magister Akuntansi, Universitas Udayana, Bali, Indonesia

^{2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
email: ultraprio@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini menguji pengaruh motivasi, budaya organisasi dan spiritualitas pada kinerja pegawai KPPN di provinsi Bali. Populasi penelitian ini pegawai KPPN di Provinsi Bali. Kuesioner disusun dengan skala likert lima poin. Model penelitian menggunakan regresi linear berganda. Analisis data statistik menghasilkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen sebagai berikut: nilai motivasi 0,302 dengan tingkat signifikansi 0,012, nilai budaya organisasi 0,351 dengan tingkat signifikansi 0,07, dan spiritualitas 0,338 dengan tingkat signifikansi 0,004. Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi, budaya organisasi, dan spiritualitas berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan atasan pegawai sebagai responden dan eksplorasi lebih lanjut mengenai spiritualitas.

Keywords: motivasi, budaya organisasi, spiritualitas, kinerja pegawai, KPPN

ABSTRACT

This study aims to determine and obtain empirical evidence about the influence of motivation, organizational culture and spirituality on the performance of employees in the State Treasury Services Office (KPPN) of Bali Province. The study uses the Treasury Office employee population of the Province of Bali. Questionnaires were compiled by a five-point Likert scale. Model of research used multiple linear regressions. Statistical data analysis resulted in the effect of independent variables on the dependent variables as follows: motivational value 0,302 with significance level of 0.012, the value of organizational culture 0.351 with significance level of 0.07, and spirituality 0.338 with significance level of 0.004. Results of the study showed that motivation, organizational culture, and spirituality have positive influence on the employee performance. Future studies could use the superior officials as respondents and exploration should be more specific in the spirituality aspects.

Keywords: motivation, organizational culture, spirituality, employees' performance, the State Treasury Services Office (KPPN)

PENDAHULUAN

Proses bisnis Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) dibuat dengan berorientasikan pada kepuasan *stake holder*. Tuntutan layanan publik dan

Prihono, I K. Budiarta dan I.B.Putra Astika. Pengaruh motivasi, budaya organisasi, dan ...

fungsi vital KPPN dalam menyalurkan dana APBN memerlukan pegawai-pegawai yang handal. Fungsi vital KPPN tertuang dalam Pasal 27 Peraturan Menteri Keuangan Nomor 169 Tahun 2012 yang menyatakan bahwa tugas KPPN menjalankan fungsi perbendaharaan dan bendahara umum negara, menyalurkan pembiayaan, serta menatausahakan penerimaan dan pengeluaran anggaran melalui dan dari kas negara berdasarkan peraturan. Tanggung jawab yang besar dari organisasi KPPN, menjadikan perlunya pengukuran kinerja para pegawai yang bekerja disana.

Pengukuran kinerja pegawai untuk menilai akuntabilitas organisasi dan karyawan dalam menyelenggarakan pelayanan yang lebih baik. Penyelenggaraan pelayanan perbendaharaan ditetapkan dalam *Standard Operating Procedure* (SOP). Pegawai KPPN yang bertugas harus bekerja sesuai dengan SOP dan memenuhi standard kompetensi yang meliputi *hard competency* dan *soft competency*.

Pegawai KPPN yang sudah bekerja sesuai dengan SOP seharusnya dinilai sebagai pegawai yang berkinerja baik, akan tetapi dengan adanya kasus hukum yang menjerat pegawai KPPN membuat banyak pegawai yang menjadi kecewa (Hendi, dkk. 2012) Kekecewaan pegawai tersebut dikhawatirkan akan mempengaruhi kinerjanya.

Scott and Tiessen (1999: 38) menyatakan adanya pengaruh positif pengukuran kinerja dengan pencapaian kinerja organisasi sektor swasta maupun organisasi nonprofit. Siregar (2011) menyatakan pentingnya pengukuran kinerja

dalam menjalankan instansi pemerintahan, kinerja seharusnya diberikan untuk kepuasan pelayanan kepada masyarakat.

Penelitian ini melanjutkan penelitian Saputri (2014) dengan menambahkan satu variabel bebas (*independent variable*) yaitu spiritualitas. Penambahan variabel spiritualitas ini didasarkan pada kekecewaan pegawai berkaitan dengan kasus hukum membuat para pegawai merasa resah. Spiritualitas ditempat kerja mungkin mampu menumbuhkan semangat dan memecahkan masalah kekecewaan sehingga mampu meningkatkan kebahagiaan dan kinerja. Selain hal tersebut, Javanmard (2012) menyatakan adanya pengaruh variabel spiritualitas pada kinerja pegawai dan menyarankan perlunya eksplorasi lebih lanjut dalam penelitian selanjutnya.

Pokok permasalahan dalam penelitian ini terdiri dari: 1) Apakah terdapat pengaruh motivasi pada kinerja pegawai KPPN di Provinsi Bali? 2) Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi pada kinerja pegawai KPPN di Provinsi Bali? 3) Apakah terdapat pengaruh spiritualitas pada kinerja pegawai KPPN di Provinsi Bali?

Penelitian ini bertujuan untuk: 1) mengetahui dan mendapatkan bukti empiris pengaruh motivasi pada kinerja pegawai KPPN di Provinsi Bali. 2) mengetahui dan mendapatkan bukti empiris pengaruh budaya organisasi pada kinerja pegawai KPPN di Provinsi Bali. 3) mengetahui dan mendapatkan bukti empiris pengaruh spiritualitas pada kinerja pegawai KPPN di Provinsi Bali.

Manfaat penelitian ini antara lain:

- 1) Manfaat Teoritis

Prihono, I K. Budiarta dan I.B.Putra Astika. Pengaruh motivasi, budaya organisasi, dan ...

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya yang berkaitan dengan kinerja pegawai.

2) Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan masukan bagi KPPN di Provinsi Bali dalam menentukan kebijakan – kebijakan yang akan dilaksanakan sehubungan dengan kinerja pegawai.

KAJIAN PUSTAKA

Goal-Setting Theory

Goal-setting theory mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan, yang berarti seorang individu memutuskan untuk tidak merendahkan atau mengabaikan tujuannya. Berdasarkan hal tersebut berarti seorang individu bisa dan ingin mencapai tujuannya. Komitmen pencapaian tujuan kemungkinan besar muncul ketika tujuan-tujuan diumumkan, ketika individu-individu memiliki pengendalian internal, dan ketika tujuan ditentukan sendiri (Robbins *and* Judge, 2008:237).

Tujuan mempengaruhi kinerja melalui empat mekanisme. Pertama, tujuan melayani fungsi direktif yaitu mereka mengarahkan perhatian dan upaya ke arah kegiatan yang relevan. Kedua, tujuan memiliki fungsi energi, yaitu untuk mencapai tujuan besar diperlukan usaha yang besar. Ketiga, tujuan mempengaruhi ketekunan, ketika peserta diberikan kontrol waktu mereka akan menggunakan itu untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Keempat, tujuan mempengaruhi

tindakan tidak langsung berupa semangat, dan pengembangan pengetahuan untuk penyelesaian tugas (Locke dan Latham, 2002)

Dalam menggunakan *theory of goal setting* ini, kinerja pegawai merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel motivasi, budaya organisasi, dan spiritualitas merupakan faktor penentu. Dengan faktor penentu yang semakin tinggi, kemungkinan akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuan.

Kinerja Pegawai

Kinerja (*performance*) dapat digambarkan sebagai capaian keberhasilan dalam melaksanakan tugas pada suatu periode berdasarkan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya. Manusia bekerja untuk mengubah keadaan tertentu. Dalam bekerja manusia memiliki tujuan memenuhi kebutuhan hidupnya baik yang bersifat material maupun yang nonmaterial (Rivai, 2008:13).

Furtwengler (2002:1) mengungkapkan bahwa ada sejumlah aspek yang dapat dijadikan indikator kinerja, yaitu:

1) Kecepatan

Hal ini terkait dengan pemahaman mengenai pentingnya kecepatan dalam menghadapi perubahan kondisi lingkungan, penyelesaian pekerjaan berdasarkan jadwal yang telah ditetapkan, serta berusaha menyelesaikan pekerjaan lebih cepat.;

2) Kualitas

Unsur kualitas meliputi: bangga dengan pekerjaannya, melakukan pekerjaan dengan benar, dan berusaha meningkatkan kualitas pekerjaannya;

3) Layanan

Layanan dapat dilihat melalui hal-hal berikut: pemahaman pentingnya melayani pelanggan, menunjukkan keinginan untuk melayani dengan baik, merespon pelanggan dengan tepat waktu, dan kemampuan memberikan sesuatu yang lebih dari yang diharapkan oleh pelanggan;

4) Nilai

Paling tidak ada dua hal yang tercakup dalam aspek nilai, yaitu: tindakan yang mengindikasikan pemahaman konsep nilai, dan menjadikan nilai sebagai sesuatu yang dipertimbangkan dalam mengambil keputusan;

5) Keterampilan interpersonal

Hal ini dapat ditinjau dari hal-hal: menunjukkan empati, memberikan semangat kepada orang lain, bersedia membantu orang lain, dan merespon keberhasilan orang lain dengan tulus;

6) Mental sukses

Memiliki sikap *can do* (keyakinan untuk dapat melakukan apapun), berusaha untuk menambah pengetahuan, berusaha untuk memperbanyak pengalaman, dan realistis dalam mengukur kemampuan;

7) Terbuka dengan perubahan

Indikator ini menjelaskan bahwa seseorang bersedia menerima perubahan, menunjukkan tindakan yang mengindikasikan rasa ingin tahu, dan memandang penting perannya dalam organisasi;

8) Kreativitas

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan melihat hubungan antar masalah, kemampuan membuat konsep kemudian mengimplementasikannya, dan kemampuan berkreaitivitas dalam rutinitas pekerjaannya;

9) Keterampilan berkomunikasi

Indikator ini menyangkut: kemampuan menyampaikan gagasan, kemampuan menyatakan ketidaksetujuan, kemampuan menulis, serta kemampuan menggunakan kalimat yang bernada optimis/positif;

10) Inisiatif

Inisiatif pegawai berkaitan dengan kesediaan membantu, keinginan terlibat dalam kegiatan baru, berusaha mengembangkan keterampilan dan membuat ide untuk memperbaiki kinerja;

11) Perencanaan dan organisasi

Kemampuan seseorang dalam membuat rencana dan jadwal pelaksanaan kegiatan, dan kemampuan menggunakan pendekatan terbaik dalam memulai tugasnya.

Selanjutnya penelitian ini akan mengacu pada 7 indikator dari 11 indikator yang disampaikan, yaitu indikator kecepatan, pelayanan, nilai, terbuka untuk berubah, kreativitas, inisiatif dan perencanaan organisasi. Indikator ini dipilih karena sudah mencukupi untuk keperluan pengukuran kinerja di instansi pemerintah, dibuktikan secara empiris dalam penelitian Ladia (2009).

Motivasi

Motivasi bisa digambarkan sebagai mengendalikan suatu kekuatan sehingga individu dapat mencapai kondisi terbaik yang bisa dilakukan. Konsep motivasi tidak dipaksakan dengan ancaman. Individu dikondisikan termotivasi sehingga individu dapat mencapai prestasinya. Pengakuan dan pemberian terima kasih mungkin cukup dapat membangun perbedaan dalam kinerja karyawan. Motivasi mengarah pada peningkatan kinerja karyawan ke tingkat yang lebih baik (Saleem, *et al*, 2010). Salah satu aset penting organisasi adalah sumber daya manusia. Memupuk motivasi karyawan menjadi faktor yang penting dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

Hasibuan (2013:141) menyatakan bahwa teori kepuasan merupakan bagian dari kelompok teori motivasi. McClelland mengembangkan teori kebutuhan yang merupakan bagian dari teori kepuasan. Penelitian ini selanjutnya

Prihono, I K. Budiarta dan I.B.Putra Astika. Pengaruh motivasi, budaya organisasi, dan ...

mengacu pada teori kebutuhan yang dikemukakan oleh McClelland, yaitu: kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*), kebutuhan untuk berafiliasi (*need of affiliation*) serta kebutuhan berkaitan kekuasaan (*need for power*). Kebutuhan berprestasi yang tinggi yang dimiliki seseorang cenderung akan termotivasi dengan situasi kerja yang menantang, sebaliknya kebutuhan prestasi yang rendah akan cenderung membuat orang berprestasi jelek. Kebutuhan akan afiliasi meliputi adanya rasa kebersamaan, perasaan dihormati, perasaan maju, dan perasaan ikut serta dalam lingkungan. Kebutuhan terhadap kekuasaan dalam pandangan McClelland menyangkut tingkat kendali yang diinginkan seseorang atas situasi yang dihadapi berupa kegagalan dan keberhasilan.

Budaya Organisasi

Koentjaraningrat (2009:144) berpendapat bahwa budaya merupakan hal-hal yang berkaitan dengan akal, keseluruhan gagasan, tindakan dan hasil karya manusia yang merupakan hasil dari belajar dan menjadi milik masyarakat. Koentjaraningrat (2009:150) membagi wujud budaya dalam tiga wujud, yaitu: pertama, wujud ideal yang sifatnya abstrak misalnya ide atau gagasan. Wujud kedua, sistem sosial yang merupakan tindakan berpola dari manusia yang terdiri dari interaksi orang-orang dari waktu ke waktu berdasarkan pola, adat dan tata kelakuan. Wujud ketiga, kebudayaan fisik merupakan seluruh hasil karya, aktivitas dan perbuatan manusia dalam masyarakat.

Budaya organisasi merupakan sesuatu yang sulit untuk didefinisikan akan tetapi apabila dilihat akan dapat diketahui. Penelitian mengenai budaya organisasi menjadi penting karena berusaha mengukur bagaimana pandangan karyawan

terhadap organisasinya. Apakah organisasi itu mendorong kerja tim? Apakah menghargai inovasi? Atau justru melumpuhkan prakarsa? (Robbins *and* Judge, 2008:248).

Budaya organisasi akan mengarahkan pada peningkatan kinerja organisasi, dengan kata lain budaya organisasi merupakan aspek penting bagi organisasi yang dapat mempengaruhi nilai dan perilaku karyawan (Ehtesham, *et al.* 2011). Pemahaman mengenai budaya organisasi akan membantu karyawan dalam penyelesaian tugas dengan lebih mudah (Adewale *and* Anthonia, 2013).

Menurut Robbins *and* Judge (2008:253), budaya organisasi menjalankan sejumlah fungsi dalam organisasi. Fungsinya antara lain, (1) menciptakan pembeda antar organisasi. (2) menunjukkan jatidiri anggota organisasi. (3) meningkatkan terjadinya komitmen yang lebih luas diatas kepentingan pribadi. (4) meningkatkan kemantapan sistem sosial. Secara ringkasnya budaya organisasi membuat makna dan kendali dalam membentuk sikap serta perilaku karyawan. Satow *and* Wang, 1994) menyatakan bahwa perbedaan struktur organisasi akan menghasilkan perbedaan budaya organisasi.

Robbins *and* Judge (2008:248) menegaskan ada tujuh karakteristik utama yang dapat menjadi pembeda budaya organisasi adalah:

- 1) Inovasi dan pengambilan risiko, merupakan upaya untuk mendorong pegawai dalam bersikap inovatif dan tidak takut mengambil resiko.
- 2) Perhatian ke rincian, yaitu kecermatan, analisis, dan perhatian pada hal-hal detil dari apa yang dilakukan oleh karyawan.

Prihono, I K. Budiarta dan I.B.Putra Astika. Pengaruh motivasi, budaya organisasi, dan ...

- 3) Berorientasi hasil, yaitu fokus manajemen pada hasil bukan pada proses pencapaian hasil yang ditetapkan.
- 4) Berorientasi orang, yaitu setiap keputusan harus mempertimbangkan dampaknya bagi anggota organisasi.
- 5) Berorientasi tim, yaitu upaya pengorganisasian kegiatan kerja dalam tim bukan pada individu-individu.
- 6) Keagresifan, yaitu sejauh mana situasi kompetisi kerja.
- 7) Stabilitas yaitu pemilihan kegiatan yang lebih mempertahankan status quo atau meningkatkan pertumbuhan.

Pemahaman anggota organisasi atas budaya organisasinya akan memberikan pemahaman juga tentang bagaimana suatu persoalan diselesaikan. Penilaian yang menggambarkan kondisi budaya organisasi dilakukan dengan berdasarkan pada tujuh karakteristik utama budaya organisasi. Kuesioner penelitian merujuk pada kuesioner yang dikembangkan oleh Widodo (2011).

Spiritualitas

Spiritualitas didefinisikan sebagai perjalanan untuk menemukan pemahaman yang berkelanjutan, otentik, bermakna, holistik dan mendalam dari diri dan hubungannya dengan transenden (sesuatu yang melampaui apa yang terlihat dan sulit dipahami oleh manusia). Spiritualitas lebih pada perasaan manusia yang universal bukan pada agama. Kesejahteraan dan kualitas hidup karyawan dapat ditingkatkan dengan spiritualitas, spiritualitas memberikan rasa lebih bermakna dalam hidup, spiritualitas meningkatkan rasa kebersamaan dalam komunitas (Karakas, 2010)

Ashmos *and* Duchon (2000) menjelaskan bahwa spiritualitas di tempat kerja merupakan kondisi yang dimiliki karyawan, berupa "kehidupan dalam" yang berkaitan dengan pekerjaan dan komunitas. Spiritualitas dalam penelitian ini tidak membahas mengenai agama. Malikehbeheshtifar *and* Zare, (2013) menyatakan spiritualitas sebagai ekspresi keinginan kita untuk menemukan makna dan tujuan dalam hidup. Spiritualitas merupakan seperangkat nilai yang dipegang teguh. Spiritualitas di tempat kerja membantu menemukan tujuan hidup utama dari individu, serta mengembangkan hubungan dengan rekan kerja yang terkait dengan pekerjaan, dan selaras antara keyakinan dan nilai-nilai organisasi.

Spiritualitas dalam penelitian ini merujuk pada sejenis budaya organisasi yang diperoleh dari misi, kepemimpinan, bentuk usaha, dan nilai sosial yang membuat organisasi berkembang dan membentuk spiritualitas karyawan. Secara perspektif individu, spiritualitas menuntun karyawan pada pekerjaan yang bernilai dan menjadi jalan bagi mereka untuk mencapai nilai-nilai diri, kreativitas, perasaan dan kecerdasan maupun aspek kehidupan lainnya (Javanmard, 2012)

Pengakuan spiritualitas di tempat kerja berarti mengakui bahwa ditempat kerja berisi orang-orang yang memiliki pikiran, jiwa, dan percaya bahwa perkembangan spiritualitas adalah hal penting. Dengan spiritualitas pegawai merasa terlibat dalam organisasi dan lebih memiliki makna hidup. Spiritualitas memahami bahwa manusia terdiri dari aspek lahiriah dan batiniah. Spiritualitas di tempat kerja juga tentang gagasan perlunya hubungan dengan manusia lainnya. Spiritualitas memiliki peran dalam meningkatkan produktivitas organisasi (Ashmos *and* Duchon, 2000). Kebijakan organisasi yang memberikan kebebasan

Prihono, I K. Budiarta dan I.B.Putra Astika. Pengaruh motivasi, budaya organisasi, dan ...

spiritual akan mendorong karyawan mengembangkan potensi mereka sepenuhnya. Hal ini akan menyebabkan pekerjaan dan kinerja yang lebih baik (Krishnakumar and Neck, 2002).

Spiritualitas ditempat kerja bukan hanya menyoroti tentang kegunaan spiritualitas tetapi juga tentang keyakinan dan praktiknya. Keyakinan dan praktik keagamaan terhubung dalam kehidupan dan cara bekerja dengan cara yang kuat dan unik, spiritualitas sebaiknya dipahami secara holistik. Dengan memahami substansi dalam spiritualitas diharapkan akan membuka pintu untuk menjelajahi pluralisme kerja dan cara kerja (Lynn, *et al.* 2008).

Lynn, *et al.* (2008) dalam penelitiannya membagi spiritualitas dalam 4 dimensi, yaitu *relationship*, *meaning*, *community*, dan *holiness giving*. Dimensi *relationship* menggambarkan rasa keterhubungan antara individu dengan Tuhannya. Dimensi *meaning* menggambarkan kebermaknaan hidup individu bahwa pekerjaannya adalah misi yang diemban dari Tuhan. Dimensi *community* menggambarkan rasa kebersamaan antar individu. Dimensi *holiness giving* menggambarkan ketulusan dari individu. Penelitian ini selanjutnya menggunakan 4 dimensi ini.

Hipotesis

Motivasi kerja penting bagi karyawan karena motivasi kerja mendorong karyawan untuk berproduktivitas yang tinggi. Motivasi merupakan pemberian daya penggerak untuk meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi kerja mendorong karyawan untuk menggunakan semua kemampuan dan keterampilannya guna mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2013:141).

Penelitian yang dilakukan Gardjito dkk. (2014), Luthfi dkk. (2014), Ariyiliyanto (2013), Abbass (2012), Fauziah (2012), Widodo (2011), Choong *and* Wong (2011), Apriani (2009) yang menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja secara empiris membuktikan bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Karena dengan tingginya tingkat motivasi pegawai maka akan semakin tinggi pula kinerjanya.

Berdasarkan penjelasan tersebut diatas dapat dirumuskan hipotesisnya menjadi:

H₁ : Terdapat pengaruh positif Motivasi pada kinerja pegawai KPPN di Provinsi Bali.

Budaya yang menyenangkan mempunyai peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Suryadi dan Rosyidi, 2013). Budaya organisasi akan mempengaruhi adanya inovasi dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi secara sederhana merupakan cara bagaimana orang-orang bekerja dan berinteraksi dalam melaksanakan tugas. Budaya organisasi yang kuat menjadi pengikat kebersamaan dalam bekerja yang akan menjadikan organisasi menjadi produktif. Budaya organisasi menjadi identitas sebuah organisasi, sehingga anggota organisasi dalam aktivitasnya dipengaruhi oleh budaya organisasi yang ada (Ancok, 2012)

Penelitian yang dilakukan Awadh *and* Saad (2013), Adewale *and* Anthonia (2013), Widodo (2011), Firla dan Asra (2007) yang menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, secara empiris dapat membuktikan adanya pengaruh budaya organisasi pada kinerja.

Atas dasar hal tersebut diatas, rumusan hipotesis yang dibuat peneliti adalah:

H₂: Terdapat pengaruh positif Budaya Organisasi pada kinerja pegawai KPPN di Provinsi Bali.

Spiritualitas bukan merupakan hal yang baru dalam pengalaman manusia. Pencarian makna, keselarasan dan tujuan hidup dipandang sebagai sesuatu yang sangat penting. Tempat kerja menjadi tempat bagi individu melihat dirinya sebagai bagian dari komunitas, mengalami perkembangan pribadi dan mendapatkan rasa saling percaya (Asmosh dan Duchon, 2000).

Malikehbeheshtifar *and* Zare, (2013) menemukan bahwa spiritualitas meningkatkan kinerja organisasi. Khan dan Sheikh, (2012) menyimpulkan spiritualitas dapat meningkatkan kualitas layanan dan produktivitas. Penelitian yang dilakukan Javanmard (2012), Mulyono (2010), Karakas (2010) yang menganalisis pengaruh spiritualitas terhadap kinerja didapatkan bukti empiris yang menunjukkan bahwa spiritualitas berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan penjelasan tersebut diatas dirumuskan hipotesisnya sebagai berikut:

H₃: Terdapat pengaruh positif spiritualitas pada kinerja pegawai KPPN di Provinsi Bali.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dirancang untuk mengetahui pengaruh variabel motivasi, budaya organisasi, dan spiritualitas terhadap kinerja pegawai. Penelitian dilakukan pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara di Provinsi Bali. Populasi dari penelitian ini terdiri 68 pegawai, dengan rincian: 33 pegawai KPPN Denpasar, 19

pegawai KPPN Singaraja, dan 16 pegawai KPPN Amlapura. Pengukuran variabel menggunakan skala *Likert* lima poin mulai dari skala 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan skala 5 (sangat setuju).

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan sumber data primer yang dikumpulkan dengan kuesioner. Data hasil kuesioner sebelum dianalisis dengan aplikasi *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versi 21 dengan proses transformasi menggunakan *Method of Successive Interval* (MSI). Penerapan MSI dilakukan dengan alat bantu *Software* Microsoft Excel. Analisis Data meliputi Uji Validitas dan Reliabilitas. Validitas instrumen dibandingkan antara nilai indeks korelasi product moment pearson pada tingkat signifikansi 0,05 (5%) dengan nilai kritisnya (r_{kritis}). Apabila nilai signifikansi hasil korelasi kurang dari atau sama dengan 0,05 maka instrumen tersebut valid. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan analisis *Alpha Cronbach* dengan bantuan software SPSS. Instrumen disebut reliabel apabila memiliki nilai lebih dari 0,70 (Ghozali, 2013:48).

Uji asumsi klasik yang digunakan meliputi uji berikut ini: a) uji Multikolinearitas. Uji ini dimaksudkan untuk mengetahui tidak adanya hubungan diantara variabel bebas. Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* atau *Variance Inflation Faktor* (VIF). Apabila nilai *tolerance* \leq 0,10 atau VIF lebih dari atau sama dengan 10, maka terdapat mutikolinearitas (Ghozali, 2013:105). b) Uji heteroskedastisitas. Uji ini untuk mengetahui tidak adanya ketidaksamaan varian antar pengamatan. pengujiannya dilakukan dengan uji *Glejser* yang meregresi *variabel bebas* terhadap variabel residual mutlakanya

Prihono, I K. Budiarta dan I.B.Putra Astika. Pengaruh motivasi, budaya organisasi, dan ...

dengan signifikansi 5%, apabila tidak ada variabel yang signifikan secara statistik maka regresi tersebut tidak mengandung heteroskedasitas (Ghozali, 2013:139). c) Uji Normalitas. Uji ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah residual telah terdistribusi secara normal, bila asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid. Normalitas diketahui melalui uji *Kolmogrof-Smirnov* dengan asimp. $Sig (2\text{ tailed}) > 0,05$. (Ghozali, 2013:160).

Analisis data menggunakan persamaan model regresi linear berganda sebagaimana disajikan dibawah ini:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Keterangan rumus:

Y = Kinerja Pegawai

α = Konstanta

X_1 = Motivasi

X_2 = Budaya Organisasi

X_3 = Spiritualitas

ε = error

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui gambaran mengenai pengaruh variabel bebas pada variabel terikat (Ghozali, 2013:96). Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan untuk hal-hal berikut ini:

a) Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel dependen. (Ghozali, 2013:97). Penelitian ini nantinya akan merujuk pada nilai *adjusted R²*.

b) Uji kelayakan model (*F Test*)

Uji ini bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel. Apabila p value $\leq 5\%$ maka model dinyatakan layak.

c) Pengujian Hipotesis (*t-test*)

Uji ini dilakukan untuk mengetahui tingkat pengaruh variabel bebas dalam menerangkan variasinya pada variabel terikat (Ghozali, 2013:98). Apabila nilai signifikansi (sig) $\leq 5\%$ maka hipotesis diterima, dan sebaliknya apabila nilai $\text{sig} > 5\%$, maka hipotesis akan ditolak.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai KPPN di provinsi Bali. Kuesioner disampaikan secara langsung kepada responden pada KPPN Denpasar, KPPN Singaraja, dan KPPN Amlapura. Penelitian dilakukan pada akhir bulan April 2015 sampai dengan awal bulan Mei 2015. Secara keseluruhan kuesioner yang terhimpun digunakan dalam pengolahan data selanjutnya karena data yang disampaikan oleh responden lengkap.

Responden perempuan sebanyak 9 orang (18,4%), sedangkan responden laki-laki sebanyak 40 orang (81,6%). Jabatan responden terdiri dari 39 orang pelaksana (79,6%) dan 10 orang kepala seksi/eselon IV (20,4). Pendidikan Sekolah Dasar/Menengah 1 orang (2%), Sekolah lanjutan atas/SMU 10 orang (20,4%), Diploma 10 orang (20,4%), Sarjana 25 orang (51%), dan Strata 2 / master 3 orang (6,1%).

Prihono, I K. Budiarta dan I.B.Putra Astika. Pengaruh motivasi, budaya organisasi, dan ...

Hasil uji statistik dekriptif menunjukkan nilai rata-rata motivasi lebih mendekati pada nilai terbesarnya daripada nilai minimalnya. Variabel motivasi terdiri dari 3 indikator, yaitu motivasi berprestasi, motivasi berafiliasi, dan motivasi berkuasa. Rata-rata responden yang memberikan pendapat dengan skor mendekati maksimal, berarti bahwa rata-rata responden berpendapat bahwa indikator dari variabel motivasi yang terdiri dari motivasi berprestasi, motivasi berafiliasi, dan motivasi berkuasa cenderung menyebabkan kinerja pegawai meningkat.

Nilai rata-rata budaya organisasi menunjukkan secara rata-rata jawaban responden cenderung mengarah ke nilai tertinggi yang artinya responden cenderung memiliki pemahaman yang kuat atas budaya organisasinya. Indikator variabel budaya organisasi yaitu: (1) inovasi dan pengambilan risiko, (2) perhatian ke rincian, (3) orientasi hasil, (4) orientasi orang, (5) orientasi tim, (6) keagresifan dan (7) stabilitas. Semua indikator tersebut cenderung meningkatkan kinerja pegawai.

Nilai rata-rata spiritualitas menunjukkan secara rata-rata jawaban responden cenderung mengarah ke nilai tertinggi. Variabel spiritualitas yang terdiri dari indikator rasa keterhubungan individu dengan Tuhannya, kebermaknaan hidup, kebersamaan dengan individu lain, dan ketulusan yang memiliki nilai rata-rata yang tinggi menggambarkan pendapat responden yang menyatakan bahwa faktor-faktor tersebut menyebabkan kinerja pegawai cenderung meningkat.

Nilai r kritis dalam penelitian ini adalah 0,281. Seluruh pertanyaan menghasilkan nilai koefisien korelasi lebih besar dari nilai kritisnya. Analisis data ini

menunjukkan semua item pernyataan dalam kuisisioner telah memenuhi syarat validitas. Uji *alpha cronbach* (α) menghasilkan nilai lebih besar dari 0,70 sehingga disimpulkan bahwa semua variabel layak untuk dilakukan analisis lebih lanjut. Uji asumsi klasik dalam penelitian ini telah memenuhi syarat untuk analisis data menggunakan model regresi linier berganda.

Persamaan model regresi linear berganda dalam penelitian ini:

$$Y = -0,219 + 0,302 X_1 + 0,351 X_2 + 0,338 X_3 + e$$

Berdasarkan model persamaan regresi tersebut beberapa hal yang dapat diketahui yaitu: nilai koefisien beta dari variabel motivasi, budaya organisasi dan spiritualitas bernilai positif yang artinya variabel tersebut memiliki kecenderungan meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki peran yang paling penting. Nilai konstanta yang negatif menunjukkan bahwa dalam penelitian ini variabel motivasi, budaya organisasi dan spiritualitas sangat penting sehingga apabila variabel tersebut tidak ada, kemungkinan kinerja pegawai akan cenderung untuk menurun.

Nilai *adjusted R*² pada penelitian ini 0,717, yang berarti bahwa 71,7% variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel bebas motivasi, budaya organisasi, dan spiritualitas, sedangkan sisanya 28,3% dijelaskan oleh variabel lain.

Nilai F_{hitung} sebesar 41,455 dengan tingkat signifikansi 0,000. Nilai signifikansi F hitung dalam penelitian ini ditetapkan lebih kecil atau sama dengan 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model penelitian ini layak untuk pembuktian hipotesis selanjutnya.

Prihono, I K. Budiarta dan I.B.Putra Astika. Pengaruh motivasi, budaya organisasi, dan ...

Berikut dijelaskan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian. Pertama, nilai koefisien regresi motivasi (X_1) sebesar 0,302 dan nilai signifikansi 0,012 hasil ini menjelaskan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif pada variabel kinerja pegawai dan secara statistik signifikan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H_1) terbukti. Kedua, nilai koefisien regresi budaya organisasi (X_2) sebesar 0,351 dan nilai signifikansi 0,07 hasil ini menjelaskan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif pada variabel kinerja pegawai dan secara statistik signifikan. Dengan demikian hipotesis kedua (H_2) terbukti. Ketiga, nilai koefisien regresi spiritualitas (X_3) sebesar 0,338 dan nilai signifikansi 0,004. Pengaruh spiritualitas pada kinerja pegawai adalah positif dan secara statistik signifikan. Hasil ini mendukung hipotesis ketiga (H_3).

Pembahasan

1) Pembahasan Pengaruh motivasi pada kinerja pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata responden memiliki motivasi kerja yang tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa secara umum, motivasi kerja akan berpengaruh positif terhadap kinerja. Motivasi yang tinggi akan cenderung meningkatkan kinerja dan mendapatkan hasil yang memuaskan. Penelitian ini sesuai dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Fauziah (2012) menyatakan bahwa pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi, akan mendorong pelaksanaan tugasnya dengan senang hati dan penuh semangat tanpa harus diawasi apalagi diperintah. Gardjito dkk. (2014) menyimpulkan bahwa karyawan

yang termotivasi bersemangat dalam mengerjakan tugasnya, sehingga dapat mencapai kinerjanya.

Kondisi motivasi pegawai yang tinggi tercipta dari interaksi antara individu dengan situasi yang dialami oleh masing-masing pegawai. Kondisi motivasi ini akan dapat meningkatkan arah dan intensitas dari individu tersebut dalam mencapai kinerja yang baik. Motivasi yang tinggi dari para pegawai ini meningkatkan kinerja dari masing-masing pegawai sehingga meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Motivasi pegawai dalam penelitian ini diukur dengan mengacu pada teori McClelland. Hasil analisis data menunjukkan bahwa para pegawai KPPN di provinsi Bali kebutuhannya akan prestasi, afiliasi, dan kekuasaan berada pada skor yang mendekati nilai tertinggi. Motivasi ini secara empiris terbukti mampu mendorong gairah kerja pegawai sehingga secara positif mempengaruhi kinerja pegawai yang bersangkutan.

2) Pembahasan Pengaruh budaya organisasi pada kinerja pegawai

Variabel budaya organisasi secara rata-rata diberikan nilai tinggi oleh para responden dan secara statistik memiliki pengaruh yang positif pada kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat pemahaman pegawai terhadap budaya organisasi akan cenderung meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya. Adewale *and* Anthonia (2013) menyatakan bahwa pemahaman mengenai budaya organisasi akan membantu pegawai dalam memahami tugas dan tanggungjawabnya. Budaya organisasi memiliki dampak positif dalam kinerja pegawai. Setiap individu walaupun

Prihono, I K. Budiarta dan I.B.Putra Astika. Pengaruh motivasi, budaya organisasi, dan ...

memiliki budaya yang berbeda tetapi mereka menyesuaikan budaya mereka dengan norma dan nilai organisasi tempatnya bekerja. Penyesuaian budaya ini sangat membantu pelaksanaan tugas pegawai secara efektif dan efisien.

Salah satu wujud budaya organisasi di KPPN adalah kegiatan *morning briefing*. Kegiatan *morning briefing* yang dilakukan pada KPPN di provinsi Bali yang diisi dengan acara saling berbagi informasi yang dilakukan secara bergiliran dari masing-masing pegawai memberikan dorongan bagi pegawai untuk mempelajari sesuatu yang baru dan saling menghargai antar karyawan. Kegiatan tersebut merupakan wujud dari budaya dalam bentuk aktivitas dalam sistem sosial yang dipraktikkan pada KPPN di provinsi Bali. Pandangan karyawan terhadap budaya organisasi akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Gambaran umum budaya organisasi yang ada pada KPPN di provinsi Bali dinilai dari inovasi dan pengambilan risiko, perhatian ke rincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan stabilitas. Analisis data menunjukkan bahwa nilai rata-rata dari masing-masing indikator berada pada nilai yang mendekati nilai tertinggi. Budaya organisasi ini secara empiris memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

3) Pembahasan Pengaruh spiritualitas pada kinerja pegawai

Variabel spiritualitas berpengaruh positif pada kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi spiritualitas maka akan cenderung meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini sesuai dengan penelitian Malikehbeshtifar *and*

Zare, (2013), Khan *and* Sheikh, (2012), Javanmard (2012), Mulyono (2010), Karakas (2010).

Spiritualitas dalam penelitian ini lebih mengacu pada perasaan yang ada dalam diri individu bukan pada agama. Spiritualitas merupakan nilai-nilai yang dipegang individu dalam kaitannya dengan pekerjaan. Spiritualitas digambarkan dengan rasa keterhubungan individu dengan Tuhannya, kebermaknaan hidup, kebersamaan dengan individu lain, dan ketulusan. Rata-rata masing-masing indikator lebih mendekati nilai tertingginya. Data ini menunjukkan bahwa spiritualitas memiliki pengaruh positif bagi kinerja pegawai.

Kinerja pegawai KPPN di provinsi Bali yang tinggi menunjukkan bahwa para pegawai memiliki motivasi yang positif, budaya organisasi yang positif, dan spiritualitas yang positif juga. Kasus hukum yang pernah membuat para pegawai resah tidak mendorong para pegawai memberikan nilai yang rendah terhadap motivasi, budaya organisasi dan spiritualitas.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Terdapat tiga simpulan dari hasil penelitian ini. Pertama, motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPPN di provinsi Bali. Tingkat motivasi pegawai yang tinggi akan mendorong kinerja pegawai yang tinggi juga. Kedua, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPPN di provinsi Bali. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi pemahaman pegawai mengenai budayanya, maka kinerja pegawai akan semakin tinggi juga.

Prihono, I K. Budiarta dan I.B.Putra Astika. Pengaruh motivasi, budaya organisasi, dan ...

Ketiga, spiritualitas berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di KPPN provinsi Bali. Semakin tinggi tingkat spiritualitas akan semakin tinggi juga kinerja pegawai yang bersangkutan.

Keterbatasan penelitian ini ada pada pemilihan responden. Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai KPPN provinsi Bali. Penilaian kinerja yang dilakukan oleh karyawan yang bersangkutan ada kemungkinan yang bersangkutan menilai dirinya sendiri secara kurang proporsional.

Saran

Berdasarkan pembahasan dapat disarankan sebagai berikut: Variabel motivasi memiliki pengaruh positif tetapi dalam penelitian ini memiliki nilai yang paling kecil diantara variabel lainnya, diharapkan KPPN di provinsi Bali dapat melakukan langkah-langkah untuk meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja untuk peningkatan kinerja yang lebih baik. Budaya organisasi dan spiritualitas dalam penelitian ini memiliki pengaruh yang lebih kuat, diharapkan KPPN di provinsi Bali dapat mempertahankan budaya organisasi dan spiritualitas yang bagus dengan tanpa melupakan untuk terus memperbaiki budaya organisasi dan kondisi spiritualitas yang telah ada.

Peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang mempengaruhi kinerja pegawai. Peneliti selanjutnya dapat mempertimbangkan responden atasan dari pegawai sehingga diharapkan dapat memperoleh gambaran nilai kinerja pegawai dari sudut pandang yang berbeda dari penelitian ini. Penulis dalam proses

penelitian ini menemukan sangat sedikit penelitian yang berkaitan dengan spiritualitas pada kinerja di jurnal-jurnal nasional, penulis menyarankan penelitian lebih lanjut mengenai spiritualitas dalam penelitian berikutnya.

REFERENSI

- Abbass, I. M. 2012. Motivation And Local Government Employees In Nigeria. *European Scientific Journal*, 8(18)
- Adewale, O.O., Anthonia, A.A. 2013. Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities; *Journal of Competitiveness* Vol. 5, Issue 4, pp. 115-133,
- Ancok, D. 2012. *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*. Jakarta : Erlangga
- Apriani, F. 2009. Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Kepemimpinan terhadap Efektivitas Kerja. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, Vol.16, No.1. hlm. 13-17
- Ariyiliyanto, A. 2013. Motivasi Kerja: Studi *Indigenous* Pada Guru Bersuku Jawa Di Jawa Tengah. *Journal of Social and Industrial Psychology* Vol.2, No,2
- Ashmos, D. P. and Duchon D. 2000. Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure". *Journal Of Management Inquiry*, Vol. 9:2,
- Awadh, A.M., Saad, A.M. 2013. Impact Of Organizational Culture On Employee Performance. *Jurnal International Review Of Management And Business Research* Vol. 2 Issue.1
- Choong, Y., Lau, T., and Wong, K. (2011). Intrinsic Motivation And Organizational Commitment In The Malaysian Private Higher Education Institutions: An Empirical Study. *Jurnal Researchers World*, 2(4), 40-50.
- Ehtesham, U., Muhammad, T.M., Muhammad, S.A. 2011. Relationship between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan; *Journal of Competitiveness* Issue 4/2011
- Fauziah, H. 2012. Pengaruh Insentif Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Bina Marga Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional

Prihono, I K. Budiarta dan I.B.Putra Astika. Pengaruh motivasi, budaya organisasi, dan ...

III Satker Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah I Bandar Lampung. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, Vol.2,No:1 (54-66)

Fisla, W., Azra, T. 2007. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan politeknik negeri padang. *Jurnal ekonomi dan bisnis* volume 2 nomor 1

Furtwengler, D.2002. *Penilaian Kinerja*. Yogyakarta: Andi

Gardjito, A.H., Musadieg, M.A., Nurtjahjono, G.E. 2014. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*/ Vol. 13 No. 1

Ghozali, I. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS 21*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro

Hasibuan, M.S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara

Hendi, Bambang, Novri, Tino dan Sugeng, *Putusan Sidang Lukai Reformasi Keuangan* [cited 09 Januari 2015] available from URL: <http://www.perbendaharaan.go.id/new/?pilih=news&aksi=lihat&id=2799>

Javanmard, H. 2012. The impact of spirituality on work performance, *Indian Journal of Science and Technology* Vol. 5 No. 1

Karakas, F. 2010. Spirituality and performance in organizations: a literature review. *Journal of Business Ethics*, 94(1), pp. 89–106.

Khan, M.B., Sheikh N.N. 2012; Human resource development, motivation and Islam. *Journal of Management Development Emerald Group Publishing Limited* Vol. 31 No. 10, 2012 pp. 1021-1034

Koentjaraningrat. 2009. *Pengantar Ilmu Antropologi*. Jakarta: Rineka Cipta

Krishnakumar, S., and Neck, C. P. (2002). The “what”, “why” and “how” of spirituality in the workplace, *Journal of Managerial Psychology*, 17 (3), 153-164

Ladia. 2009. Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja pegawai direktorat pendidikan madrasah. (*Tesis*). Universitas Indonesia: Jakarta.

Locke, E.A., Latham, G.P. 2002. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *Jurnal. American Psychologist* Vol.57, No. 9, 705-717

Luthfi, R.I., Susilo, H., Riza, M.F. 2014. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Elsiscom Prima Karya, Kantor Perwakilan Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* |Vol. 13 No. 1

Lynn, M.L., Naughton, M.J., VanderVeen, S. 2008; Faith at Work Scale (FWS): Justification, Development, and Validation of a Measure of Judaeo-Christian Religion in the Workplace. *Journal of Business Ethics* DOI 10.1007/s10551-008-9767-3

Malikehbeheshtifar and Zare, E. 2013. Effect Of Spirituality In Workplace On Job Performance. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business* Vol 5, No 2

Mulyono, W.A. 2010. “hubungan spiritualitas di tempat kerja dengan komitmen organisasi perawat di RSI Fatimah Cilacap”. (Tesis). Jakarta: Universitas Indonesia

Ojo, O. 2009. Impact Assessment Of Corporate Culture On Employee Job Performance. *Business Intelligence Journal* Vol. 2 No. 2

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 169 Tahun 2012

Rispati, F.H., Rodhiyah SU, Shinta, D.R. 2013. Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Hotel Grasia Semarang); *Diponegoro Journal Of Social And Politic*. Hal 1-8

Rivai, V. 2008. *Performance Appraisal: sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*. Jakarta: PT. Rajagrafindo.

Robbins, S.P. dan Timothy A.J. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Saleem, R., Azeem, M., Aziz, M. 2010. Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan. *International Journal of Business and Management* Vol. 5, No. 11

Saputri, L.T. 2014. “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit Umum Pusat (RSUP) Dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten”. (Tesis). Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.

Satow, T., and Wang, Z. 1994. Cultural and organizational factors in human resource management in china and japan: A cross-cultural and socio-economic perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 9(4)

Prihono, I K. Budiarta dan I.B.Putra Astika. Pengaruh motivasi, budaya organisasi, dan ...

Scott. I. W. and Tiessen. P. (1999). Managerial Tim and Performance Measurement. *Jurnal Accounting Organizational and Society*. Vol.24. P.263-285.

Siregar, E. 2011. Pengaruh Motivasi Kerja, Kinerja Individual dan Sistem Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Pendidikan Penabur* 10, (16), 81-93

Suryadi, A., Rosyidi, H. 2013. Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Analisis Faktor Budaya Perusahaan. *Jurnal Penelitian Psikologi* Vol. 04, No. 02, 166-180

Widodo. 2011. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Penabur* - No.16