

Membangun Loyalitas dan Kinerja Karyawan Melalui Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi (Studi pada Karyawan UNDHA AUB Surakarta)

BRM. Suryo Triono^{1*}, Jarot Santosa², Suparni³

^{1,2}Universitas Dharma AUB Surakarta,

³Politeknik Manufaktur Ceper

Corresponding Author: BRM. Suryo Triono brmsuryotriono@gmail.com

ARTICLE INFO

Keywords: Compensation, Work Environment, Organizational Culture, Loyalty, Employee Performance

Received : June 17, 2025

Revised : June 19, 2025

Accepted: June 23, 2025

©2025 The Author(s): This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRACT

The purpose of this study was to examine the development of employee loyalty and performance through compensation, work environment, and organizational culture. The t-test results showed that organizational culture had a positive and significant effect on employee loyalty, compensation had a positive but insignificant effect on employee loyalty, and work environment had a negative but insignificant effect on employee loyalty. Organizational culture had a positive and significant effect on performance, while compensation and work environment had a positive but insignificant effect on performance, and employee loyalty had a negative and insignificant effect on performance. The total R²-square value was 0.5141, indicating that employee performance variables were explained by compensation, work environment, and organizational culture, with work loyalty as the intervening variable at 51.41% and the remaining 48.59% explained by other factors outside the research model. The most effective and dominant variable in improving employee performance at UNDHA AUB Surakarta was organizational culture.

PENDAHULUAN

Perusahaan atau instansi didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Dalam mencapai tujuannya setiap instansi atau perusahaan dipengaruhi oleh perilaku dan sikap orang-orang yang berperan didalamnya. Keberhasilan untuk mencapai tujuan tersebut tergantung kepada keandalan dan kemampuan pegawai dalam mengoperasikan unit-unit kerja yang terdapat di instansi tersebut, karena tujuan instansi dapat tercapai hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam setiap instansi. Sumber Daya Manusia (pegawai) merupakan unsur yang strategis dalam menentukan sehat tidaknya suatu organisasi. Pengembangan SDM yang terencana dan berkelanjutan merupakan kebutuhan yang mutlak terutama untuk masa depan organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan sarana untuk meningkatkan kualitas manusia, dengan memperbaiki sumber daya manusia, meningkatkan pula kinerja dan daya hasil organisasi, sehingga dapat mewujudkan pegawai yang memiliki loyalitas dan kinerja yang tinggi sehingga diperlukan pula peran yang besar dari pimpinan organisasi. Dalam meningkatkan kinerja karyawan diperlukan analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhinya dengan memperhatikan kebutuhan dari para karyawan, diantaranya adalah terbentuknya persepsi budaya organisasi dan lingkungan kerja yang baik dan terkoordinasi

UNDHA AUB Surakarta adalah salah satu Perguruan Tinggi swasta di Indonesia yang berbentuk sekolah tinggi dan merupakan sekolah tinggi ekonomi ternama di Kota Surakarta yang perkembangannya dari tahun ke tahun mulai terlihat dan berkembang begitu pesat sehingga mendapat banyak kepercayaan dan dengan mudah dapat diterima masyarakat luas. Hal ini tidak mungkin terjadi tanpa strategi apalagi dalam menghadapi perkembangan globalisasi dan persaingan dalam dunia pendidikan yang pesat. Strategi tersebut antara lain dengan menambah fasilitas yang menunjang kegiatan kampus, memperbaiki prasarana yang sudah ada menjadi lebih baik serta meningkatkan produktivitas dosen dan karyawan sehingga dapat melayani mahasiswa dengan baik

Berdasarkan fenomena yang ada bahwa karyawan merupakan kunci dari majunya perusahaan. Karyawan yang berkualitas dapat membuat perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lain. Selain karyawan yang berkualitas, perusahaan juga membutuhkan karyawan yang memiliki loyalitas tinggi, karena dengan loyalitas yang tinggi karyawan memiliki rasa keterikatan yang besar terhadap perusahaan. Loyalitas karyawan merupakan salah satu aspek penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan, sebab dengan adanya loyalitas kerja maka karyawan memiliki empati yang lebih terhadap perusahaan. Karyawan dengan kerja tinggi akan lebih mudah bekerjasama dengan perusahaan, sehingga karyawan mampu bekerja sesuai dengan peraturan perusahaan. Rendahnya loyalitas kerja karyawan pada perusahaan akan menimbulkan sikap dan perilaku yang bertentangan dengan tujuan perusahaan, seperti tidak adanya

semangat kerja karyawan, tingkat absensi dan keterlambatan yang tinggi, disiplin kerja yang rendah, prestasi kerja yang menurun, bahkan bisa menimbulkan pemogokan kerja (Nitisemito, 1991). Oleh sebab itu, perusahaan harus mampu menciptakan suatu lingkungan kerja yang nyaman dan aman sehingga bisa menimbulkan loyalitas kerja, dan perasaan berhasil pada diri karyawan.

Kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima pegawai atas hasil kerja karyawan pada suatu organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik dan non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan kepada organisasi/ instansi tempat dimana bekerja. Kompensasi juga memengaruhi keseluruhan strategi organisasi karena kompensasi mempunyai pengaruh kuat atas kepuasan kerja, produktivitas, perputaran karyawan, dan proses-proses lainnya dalam sebuah organisasi. perusahaan harus merancang sistem kompensasinya agar sesuai dengan aturan dan kebijakan yang berlaku dalam perusahaan. Sehingga tidak akan menimbulkan permasalahan baru seperti kecemburuan antar karyawan.

Nitisemito (2002) menyatakan Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Sudah selayaknyalah pihak perusahaan memperhatikan lingkungan kerja perusahaannya, karena lingkungan kerja ini sangat erat pengaruhnya terhadap semangat kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan menurut Ahyari (2006) dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik organisasi atau instansi hendaknya menyediakan fasilitas kepada pegawai diantaranya adalah kondisi kerja yang baik dan sehat, hubungan kerja sama yang baik antar pegawai, penyediaan fasilitas kesehatan, ibadah, dsb. Dengan demikian maka akan tercipta semangat kerja karyawan dan karyawan dapat bekerja lebih produktif, efektif dan efisien.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Membangun Loyalitas dan Kinerja Karyawan Melalui Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi (Studi Pada Karyawan UNDHA AUB Surakarta)”

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja

Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai 2005). Rivai selanjutnya menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Dengan kata lain kinerja, ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006) bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Menurut Mangkunegara (2007) kinerja ataupun *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan, secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson, 2009).

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Loyalitas

Menurut Hasibuan (2010) Loyalitas adalah kesetiaan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab Poerwopoespito (2004), menyebutkan bahwa loyalitas kepada pekerjaan tercermin pada sikap karyawan yang mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dengan tanggungjawab, disiplin serta jujur dalam bekerja. Poerwopoespito (2004), juga menjelaskan bahwa sikap karyawan sebagai bagian dari perusahaan yang paling utama adalah loyal. Sikap ini diantaranya tercermin dari terciptanya suasana yang menyenangkan dan mendukung di tempat kerja, menjaga citra perusahaan dan adanya kesediaan untuk bekerja dalam jangka waktu yang lebih panjang.

Indikator loyalitas dalam penelitian ini menurut Siswanto, dalam Trianasari (2005), adalah :

- a. Taat pada peraturan
- b. Tanggung jawab pada perusahaan
- c. Kemauan untuk bekerjasama
- d. Rasa memiliki terhadap perusahaan
- e. Hubungan antar pribadi
- f. Kesukaan terhadap pekerjaan

Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan). Kompensasi ialah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Kompensasi merupakan kebijakan yang penting dan strategis karena hal ini langsung berhubungan dengan peningkatan semangat kerja, kinerja dan motivasi karyawan (Handoko, 2008)

Menurut Hariandja (2005) Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif. Dari beberapa pengertian di atas yang digunakan landasan dalam penelitian ini adalah pendapat Hasibuan yang mengemukakan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diberikan oleh perusahaan untuk tenaga kerja sebagai imbalan atas jasa yang telah diberikan, meliputi aspek finansial maupun non finansial.

Indikator kompensasi yang dikembangkan oleh Simamora (2009) adalah :

- a. Gaji
- b. Tunjangan
- c. Bonus
- d. Jaminan Sosial
- e. Fasilitas

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja meliputi pewarnaan, kebersihan, pertukaran udara, penerangan, musik, keamanan dan kebisingan (Nitisemito, 1992: 184).

Menurut Maryati (2014:139) Lingkungan kerja yang sehat dan baik akan berpengaruh terhadap kenyamanan kerja karyawan. Lingkungan kerja terutama sikap, nilai, norma, dan perasaan yang lazim dimiliki para pekerjanya atau karyawan sehubungan dengan perusahaan mereka

Indikator lingkungan kerja dalam penelitian ini menurut Sedarmayanti dalam Dinah Juma'atin (2016) adalah :

- a. Penerangan
- b. Suhu Udara
- c. Suara bising
- d. Penggunaan warna
- e. Ruang gerak yang diperlukan
- f. Keamanan kerja
- g. Hubungan karyawan

Budaya Organisasi

Menurut Tosi, Rizzo, Carroll seperti yang dikutip oleh Munandar (2001), budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi. Sedangkan menurut

Sedarmayanti (2001), mengemukakan pendapat mengenai budaya organisasi adalah sebuah kenyataan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah cara kita melakukan sesuatu. Pola nilai, norma, keyakinan sikap dan asumsi ini mungkin tidak diungkapkan, tetapi akan membentuk cara orang berperilaku dan melakukan sesuatu.

Budaya organisasi oleh Moeljono (2006), didefinisikan sebagai sistem nilai yang diyakini semua anggota dan yang dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang diterapkan.

Sedangkan menurut Robbins (1996), mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut: *organizational culture is a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations*. Maksudnya adalah budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dipegang oleh anggota di mana sistem tersebut membedakan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Sistem tersebut merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai di dalam organisasi. Berdasarkan beberapa pengertian tersebut budaya organisasi adalah seperangkat karakteristik utama yang merupakan persepsi bersama dalam berperilaku baik dan benar di perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi yang diterapkan

Menurut Robbins dan Coulter (2010:63) ada 7 indikator yang menjabarkan budaya organisasi:

- a. Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu seberapa besar organisasi mendorong para karyawannya untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- b. Perhatian pada detail, yaitu seberapa besar dalam ketelitian, analisis, dan perhatian pada detail yang dituntut oleh organisasi dari para karyawannya.
- c. Orientasi hasil, yaitu seberapa besar organisasi menekankan pada pencapaian sasaran (hasil), ketimbang pada cara mencapai sasaran (proses).
- d. Orientasi manusia, yaitu seberapa jauh organisasi bersedia mempertimbangkan faktor manusia (karyawan) di dalam pengambilan keputusan manajemen.
- e. Orientasi tim, yaitu seberapa besar organisasi menekankan pada kerja kelompok (tim), ketimbang kerja individu, dalam menyelesaikan tugas-tugas.
- f. Agresivitas, yaitu Seberapa besar organisasi mendorong para karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dari pada santai.
- g. Stabilitas, yaitu seberapa besar organisasi menekankan pada pemeliharaan *status quo* di dalam pengambilan berbagai keputusan dan tindakan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan populasi Pegawai UNDHA AUB Surakarta. Variabel yang digunakan adalah Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi sebagai variabel independen, variabel Loyalitas Kerja sebagai variabel interverning, serta kinerja sebagai variabel dependen. Tujuannya adalah untuk menguji melalui hipotesis tentang pengaruh antar variabel penelitian terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan dan kedisiplinan kerja pada Pegawai UNDHA AUB Surakarta. Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Penelitian populasi dilakukan apabila peneliti ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh Pegawai UNDHA AUB yang berjumlah 59 orang

Analisis regresi jalur adalah, analisis jalur merupakan pengembangan langsung bentuk regresi berganda dengan tujuan untuk memberikan estimasi tingkat kepentingan (*magnitude*) dan signifikansi (*significance*) hubungan sebab akibat hipotetikal dalam seperangkat variabel.

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menganalisa pengaruh beberapa variabel bebas atau independen variabel (X) terhadap satu variabel tidak bebas atau dependen variabel (Y) sebagai berikut:.

$$Y_1 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon \dots \dots \dots (1)$$

$$Y_2 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon \dots \dots \dots (2)$$

HASIL PENELITIAN

Pengujian validitas dilakukan membandingkan nilai rhitung dengan nilai rtabel. Hasil uji validitas untuk masing-masing variabel memiliki rhitung lebih besar dari rtabel (rhitung > rtabel), rtabel dari penelitian ini adalah 0,361. Hal ini berarti masing-masing item pertanyaan dari variabel Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terbukti valid.

Hasil uji realibilitas menunjukkan bahwa variabel Kompensasi, memiliki nilai *alpha cronbach* 0,761 lebih besar dari 0,60, Lingkungan Kerja, memiliki nilai *alpha cronbach* 0,844 lebih besar dari 0,60, Budaya Organisasi memiliki nilai *alpha cronbach* 0,854 lebih besar dari 0,60, Loyalitas Karyawan memiliki nilai *alpha cronbach* 0,814 lebih besar dari 0,60. Kinerja Karyawan memiliki nilai *alpha cronbach* 0,852 lebih besar dari 0,60. Maka dapat dikatakan bahwa instrument yang digunakan telah memenuhi syarat reliabilitas. Uji linieritas digunakan untuk melihat spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Dengan uji linearitas akan diperoleh informasi model empiris sebaiknya linier atau tidak. Uji linieritas yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan uji Languange Multiplier yang dilihat dari nilai c2hitung. Uji ini dikatakan memiliki spesifikasi model dalam bentuk fungsi linier apabila c2hitung lebih kecil dari c2tabel. Dari hasil uji linieritas menunjukkan nilai R² sebesar 0,001 dengan jumlah sampel 59, besarnya nilai c2 hitung = 59 x 0,001 = 0,059 sedangkan nilai c2 tabel sebesar 73,31. Nilai c2 hitung < c2 tabel jadi dapat disimpulkan bahwa model yang benar adalah model linier.

Analisis regresi jalur digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menggunakan metode analisis regresi jalur. Dari hasil pengolahan data untuk analisis regresi jalur, diperoleh informasi output dan persamaan regresi, dapat dilihat pada tabel berikut :

Hasil regresi persamaan pertama

$$Y_1 = 0,044 X_1 - 0,122 X_2 + 0,568 X_3 + \varepsilon$$

$$\text{Sig} \quad (0,719) \quad (0,418) \quad (0,000)**$$

Ket :

Y₁ = Loyalitas Karyawan

X₁ = Kompensasi

X₂ = Lingkungan Kerja

X₃ = Budaya Organisasi

Penjelasan dari persamaan pertama analisis regresi jalur sebagai berikut :

1. β_1 = koefisien regresi variabel kompensasi sebesar 0,044 artinya kompensasi berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Apabila kompensasi ditingkatkan maka loyalitas karyawan akan meningkat.
2. β_2 = koefisien regresi variabel lingkungan kerja sebesar -0,121 dengan artinya lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap loyalitas karyawan. Apabila lingkungan kerja ditingkatkan maka loyalitas karyawan akan menurun
3. β_3 = koefisien regresi variabel budaya organisasi sebesar 0,568 artinya budaya organisasi berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Apabila budaya organisasi ditingkatkan maka loyalitas karyawan akan meningkat.
4. Variabel budaya organisasi memiliki pengaruh paling dominan terhadap loyalitas karyawan dengan pengaruh signifikansi sebesar 0,000 dan memiliki koefisien regresi paling besar 0,568

Hasil regresi persamaan kedua

$$Y_2 = 0,079 X_1 + 0,285 X_2 + 0,374 X_3 - 0,129 X_4 + \epsilon$$

$$\text{Sig } (0,503) \quad (0,052) \quad (0,025)^{**} \quad (0,323)$$

Ket :

- Y_2 = Kinerja
 X_1 = Kompensasi
 X_2 = Lingkungan Kerja
 X_3 = Budaya Organisasi
 X_4 = Loyalitas Karyawan

Penjelasan dari persamaan kedua analisis regresi jalur sebagai berikut:

1. β_1 = koefisien regresi variabel kompensasi sebesar 0,079 artinya kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Apabila kompensasi ditingkatkan maka kinerja karyawan akan meningkat.
2. β_2 = koefisien regresi variabel lingkungan kerja sebesar 0,285 dengan artinya lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Apabila lingkungan kerja ditingkatkan maka kinerja karyawan akan meningkat
3. β_3 = koefisien regresi variabel budaya organisasi sebesar 0,374 artinya budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Apabila budaya organisasi ditingkatkan maka kinerja karyawan akan meningkat.
4. β_4 = koefisien regresi variabel loyalitas sebesar -0,129 artinya loyalitas karyawan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Apabila loyalitas karyawan ditingkatkan maka kinerja karyawan akan menurun
5. Variabel budaya organisasi memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan dengan pengaruh signifikansi sebesar 0,025 dan memiliki koefisien regresi paling besar 0,374

Hasil uji t menunjukkan

- 1) Pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan
Hasil uji t menunjukkan variabel kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan, hal ini dilihat dari nilai signifikansi yaitu $0,719 > 0,05$ (Hipotesis 1 tidak terbukti)
- 2) Pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan
Hasil uji t menunjukkan variabel lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan, hal ini dilihat dari nilai signifikansi yaitu $0,418 > 0,05$ (Hipotesis 2 tidak terbukti)
- 3) Pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan
Hasil uji t menunjukkan variabel komunikasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan, hal ini dilihat dari nilai signifikansi yaitu $0,000 < 0,05$ (Hipotesis 3 terbukti)
- 4) Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan
Hasil uji t menunjukkan variabel kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dilihat dari nilai signifikansi yaitu $0,503 > 0,05$ (Hipotesis 4 tidak terbukti)
- 5) Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan
Hasil uji t menunjukkan variabel lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dilihat dari nilai signifikansi yaitu $0,052 > 0,05$ (Hipotesis 5 tidak terbukti)
- 6) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
Hasil uji t menunjukkan variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dilihat dari nilai signifikansi yaitu $0,025 < 0,05$ (Hipotesis 6 terbukti)
- 7) Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan
Hasil uji t menunjukkan variabel loyalitas karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dilihat dari nilai signifikansi yaitu $0,323 > 0,05$ (Hipotesis 7 tidak terbukti)

Hasil uji secara serempak (Uji F) pada persamaan pertama diketahui besarnya nilai $F = 6,610$ signifikansi $0,001 < 0,05$. sehingga dapat disimpulkan secara simultan atau bersama-sama variabel kompensasi, lingkungan kerja, dan budaya organisasi, berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan UNDHA-AUB Surakarta

Hasil Uji F Persamaan Kedua

Hasil uji secara serempak (Uji F) pada persamaan pertama diketahui besarnya nilai $F = 6,830$ signifikansi $0,000 < 0,05$. sehingga dapat disimpulkan secara simultan atau bersama-sama variabel kompensasi, lingkungan kerja, dan budaya organisasi, berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan UNDHA-AUB Surakarta

Uji koefisien determinasi (R^2) dilakukan untuk mengetahui seberapa besar sumbangan pengaruh variabel independen terhadap kinerja pegawai UNDHA-AUB Surakarta. Nilai koefisien determinasi adalah berada di antara 0 dan 1. Nilai R^2 yang lebih kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam

menjelaskan variabel dependen amat kecil. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen

a. Koefisien Determinasi Persamaan 1

Uji R² didapatkan hasil sebesar 0,265. Nilai koefisien determinasi total dalam penelitian ini diperoleh melalui =

e₁ persamaan1 :

$$\begin{aligned} e_1 &= \sqrt{1 - R^2} \\ &= \sqrt{1 - 0,265} \\ &= \sqrt{0,735} \\ &= 0,857 \end{aligned}$$

b. Koefisien Determinasi Persamaan 2

Uji R² didapatkan hasil sebesar 0,336. Nilai koefisien determinasi total e₂ dalam penelitian ini diperoleh melalui =

Persamaan2 :

$$\begin{aligned} e_1 &= \sqrt{1 - R^2} \\ &= \sqrt{1 - 0,336} \\ &= \sqrt{0,664} \\ &= 0,814 \end{aligned}$$

Maka nilai koefisien determinasi (R²) =

$$\begin{aligned} R^2 &= 1 - \{(e_1)^2 \times (e_2)^2\} \\ R^2 &= 1 - \{(0,857)^2 \times (0,814)^2\} \\ &= 1 - \{(0,734) \times (0,662)\} \\ &= 1 - 0,4859 \\ &= 0,5141 = 51,41 \% \end{aligned}$$

Nilai R²square total sebesar 0,5141 yang artinya variabel kinerja pegawai dijelaskan oleh kompensasi, lingkungan kerja, dan budaya organisasi dengan loyalitas kerja sebagai variabel interverning sebesar 51,41% dan sisanya sebesar 48,59% dijelaskan faktor lain diluar model penelitian, yaitu variabel motivasi, kepemimpinan, kepuasan kerja.

Untuk mengetahui kuat lemahnya hubungan antar variabel independen dengan variabel dependen dapat dinyatakan dengan fungsi linier dan diukur dengan nilai yaitu koefisien korelasi.

a. Korelasi antara kompensasi dengan loyalitas kerja

Koefisien korelasi kompensasi terhadap loyalitas kerja adalah 0,178 sehingga hubungan antara kedua variabel sangat lemah. Korelasi dua variabel bersifat tidak signifikan karena angka signifikansi sebesar 0,177 > 0,005

b. Korelasi antara lingkungan kerja dengan loyalitas kerja

Koefisien korelasi lingkungan kerja terhadap loyalitas kerja adalah 0,246 sehingga hubungan antara kedua variabel lemah. Korelasi dua variabel bersifat tidak signifikan karena angka signifikansi sebesar 0,061 > 0,05

c. Korelasi antara budaya organisasi dengan loyalitas kerja

Koefisien korelasi budaya organisasi terhadap loyalitas kerja adalah 0,505 sehingga hubungan antara kedua variabel cukup kuat. Korelasi dua variabel bersifat signifikan karena angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$

d. Korelasi antara kompensasi dengan kinerja karyawan

Koefisien korelasi kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah 0,241 sehingga hubungan antara kedua variabel lemah. Korelasi dua variabel bersifat tidak signifikan karena angka signifikansi sebesar $0,066 > 0,05$

e. Korelasi antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan

Koefisien korelasi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan adalah 0,508 sehingga hubungan antara kedua variabel cukup kuat. Korelasi dua variabel bersifat signifikan karena angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$

f. Korelasi antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan

Koefisien korelasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah 0,510 sehingga hubungan antara kedua variabel cukup kuat. Korelasi dua variabel bersifat signifikan karena angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$

g. Korelasi antara loyalitas kerja dengan kinerja karyawan

Koefisien korelasi loyalitas kerja terhadap kinerja karyawan adalah 0,144 sehingga hubungan antara kedua variabel sangat lemah. Korelasi dua variabel bersifat tidak signifikan karena angka signifikansi sebesar $0,277 > 0,05$

Tujuan analisis jalur adalah memperhitungkan pengaruh langsung dan tidak langsung.

Pengaruh Langsung

1. Kompensasi terhadap kinerja (X1 ke Y)

Berdasarkan tabel IV.20 diketahui Kompensasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien sebesar 0,079 dan mempunyai hubungan/korelasi yang lemah terhadap kinerja karyawan.

2. Lingkungan Kerja terhadap kinerja (X2 ke Y)

Berdasarkan tabel IV.20 diketahui lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien sebesar 0,285 dan mempunyai hubungan/korelasi yang cukup kuat terhadap kinerja karyawan.

3. Budaya Organisasi terhadap kinerja (X3 ke Y).

Berdasarkan tabel IV.20 diketahui Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien sebesar 0,374 dan mempunyai hubungan/korelasi yang cukup kuat terhadap kinerja karyawan.

4. Loyalitas kerja terhadap kinerja (X4 ke Y).

Berdasarkan tabel IV.20 diketahui lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien sebesar -0,129 dan mempunyai hubungan/korelasi yang sangat lemah terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Tidak Langsung.

Pengaruh tidak langsung adalah hubungan antara variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen melalui mediasi variabel lain yang disebut variabel interverning (intemediary).

1. Kompensasi melalui loyalitas kerja terhadap kinerja (X1 ke X4 dan X4 ke Y).

Berdasarkan tabel IV.20 diketahui kompensasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap loyalitas kerja serta loyalitas kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien: $0,044 \times (-0,129) = -0,005$. Karena $-0,005 < 0,079$ maka variabel loyalitas kerja tidak bisa berperan sebagai variabel intervening yang efektif antara kompensasi terhadap kinerja karyawan UNDHA AUB Surakarta.

2. Lingkungan kerja melalui loyalitas kerja terhadap kinerja (X2 ke X4 dan X4 ke Y).

Berdasarkan tabel IV.20 diketahui lingkungan kerja berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap loyalitas kerja serta loyalitas kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien: $-0,122 \times (-0,129) = 0,015$. Karena $0,015 < 0,285$ maka variabel loyalitas kerja tidak bisa berperan sebagai variabel intervening yang efektif antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai UNDHA AUB Surakarta.

3. Budaya Organisasi melalui loyalitas kerja terhadap kinerja (X3 ke X4 dan X4 ke Y).

Berdasarkan tabel IV.20 diketahui Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja serta loyalitas kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien: $0,568 \times (-0,129) = -0,073$. Karena $-0,073 < 0,374$ maka variabel loyalitas kerja tidak bisa berperan sebagai variabel intervening yang efektif antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai UNDHA AUB Surakarta.

Pengaruh Total (Total Effect)

Pengaruh total adalah jumlah dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.

1. Pengaruh Kompensasi terhadap kinerja melalui loyalitas kerja.

Pengaruh langsung Kompensasi terhadap kinerja = 0,079 dan pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja melalui variabel intervening loyalitas = -0,005 sehingga pengaruh total (Total Effect) = $0,079 + (-0,005) = 0,074$. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh keseluruhan Kompensasi terhadap kinerja melalui loyalitas kerja sebesar 0,074.

- 2) Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja melalui loyalitas kerja.

Pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja = 0,285 dan pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja melalui variabel intervening loyalitas = 0,015 sehingga pengaruh total (Total Effect) = $0,285 + 0,015 = 0,3$ Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh keseluruhan dari lingkungan kerja terhadap kinerja melalui loyalitas kerja sebesar 0,3

- 3) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui loyalitas kerja.

Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja = 0,374 dan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui variabel intervening loyalitas kerja = -0,073 sehingga pengaruh total (Total Effect) = $0,374 + (-0,073) = 0,301$ Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh

keseluruhan dari budaya organisasi terhadap kinerja melalui loyalitas kerja sebesar 0,301 dan pengaruh total.

PEMBAHASAN

1. *Pengaruh Kompensasi dengan Kinerja*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompensasi akan meningkatkan kinerja karyawan

Upaya peningkatan kompensasi ini ditempuh dengan langkah-langkah melihat skor tertinggi dalam uji validitas variabel kompensasi yang terletak pada butir pertanyaan 1, 3 dan 5. Skor tertinggi menandakan bahwa butir tersebut adalah indikator yang dominan membentuk respon terhadap kompensasi. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja dalam kaitan dengan kompensasi adalah sebagai berikut :

1. Gaji tetap yang diterima karyawan harus diberikan sesuai dengan kompetensinya
2. Pemberian insentif wajib diberikan kepada karyawan berkaitan dengan pekerjaan di luar jam kerja formal
3. Pemberian kompensasi untuk perjalanan dinas bagi karyawan harus memadai agar karyawan lebih termotivasi dalam bekerja

Hasil penelitian ini tidak mendukung temuan penelitian Budi Tri Cahyono (2015) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari kompensasi terhadap kinerja. Hasil ini mengindikasikan bahwa dalam menilai kompensasi, sikap atau persepsi karyawan pada UNDHA-AUB Surakarta, berbeda dengan sikap atau persepsi pada obyek penelitian terdahulu

Pengaruh tidak langsung Kompensasi terhadap Kinerja pegawai melalui variabel loyalitas kerja lebih kecil daripada pengaruh langsung kompensasi terhadap Kinerja. Hasil ini mengindikasikan bahwa variabel loyalitas tidak efektif/ tidak mampu memediasi pengaruh kompensasi dan kinerja dengan demikian untuk meningkatkan kinerja pegawai perlu dilakukan peningkatan kompensasi karyawan UNDHA-AUB Surakarta

2. *Pengaruh Lingkungan kerja dengan kinerja*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan lingkungan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan.

Upaya peningkatan lingkungan kerja ini ditempuh dengan langkah-langkah melihat skor tertinggi dalam uji validitas variabel lingkungan kerja yang terletak pada butir pertanyaan 2, 3, dan 5. Skor tertinggi menandakan bahwa butir tersebut adalah indikator yang dominan membentuk respon terhadap lingkungan kerja. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja dalam kaitan dengan lingkungan kerja adalah sebagai berikut :

1. Untuk menambah kenyamanan dalam bekerja sirkulasi udara harus diperhatikan

2. Lingkungan kerja yang nyaman didukung oleh minimnya gangguan suara bising dari luar maupun dalam ruang kerja
3. Menambah ruang gerak dalam ruang kerja, agar karyawan dalam bekerja perlu cukup ruang dan lebih leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya

Hasil penelitian ini tidak mendukung temuan penelitian Ni Komang Ayu Rustini (2015) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari lingkungan kerja terhadap kinerja. Hasil ini mengindikasikan bahwa terdapat perbedaan pendapat/persepsi dalam menilai lingkungan kerja karyawan pada UNDHA-AUB Surakarta, berbeda dengan sikap atau persepsi pada obyek penelitian terdahulu sehingga terdapat perbedaan dalam penelitian ini

Pengaruh tidak langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja pegawai melalui variabel loyalitas kerja lebih kecil daripada pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja. Hasil ini mengindikasikan bahwa variabel loyalitas tidak efektif/ tidak mampu memediasi pengaruh Lingkungan Kerja dan kinerja dengan demikian untuk meningkatkan kinerja pegawai perlu dilakukan peningkatan lingkungan kerja pada lingkungan UNDHA-AUB Surakarta

3. *Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan budaya organisasi akan meningkatkan kinerja karyawan

Upaya peningkatan budaya organisasi ini ditempuh dengan langkah-langkah melihat skor tertinggi dalam uji validitas variabel budaya organisasi yang terletak pada butir pertanyaan 4,5 dan 7. Skor tertinggi menandakan bahwa butir tersebut adalah indikator yang dominan membentuk respon terhadap budaya organisasi. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja dalam kaitan dengan budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Dalam pengambilan keputusan suatu instansi harus lebih mempertimbangkan dampak keputusan tersebut kepada karyawan
2. Dalam melaksanakan suatu pekerjaan kerja kelompok/tim lebih diutamakan untuk mencapai hasil kerja maksimal
3. Pengambilan keputusan dengan musyawarah mufakat lebih diutamakan dibanding keputusan perseorangan

Hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Sobirin (2002) menyatakan bahwa Budaya organisasi memiliki pengaruh penting terhadap kinerja. Rasa tanggung jawab, disiplin kerja dan inisiatif kerja seorang pegawai adalah budaya organisasi yang juga menjadi cerminan dari kinerja pegawai itu sendiri.

Hasil penelitian ini mendukung temuan Budi Tri Cahyono (2015), Ratna Kusumawati (2008), Mariam (2009) yang juga menunjukkan pada penelitiannya bahwa Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan. Pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja yang positif dan signifikan

membuktikan bahwa budaya organisasi tergantung kesesuaian atau keseimbangan (*equity*) antara yang diharapkan dengan kenyataan. Semakin tinggi budaya organisasi karyawan pada UNDHA-AUB Surakarta maka akan semakin tinggi kinerjanya.

Pengaruh tidak langsung Budaya organisasi terhadap Kinerja pegawai melalui variabel loyalitas kerja lebih kecil daripada pengaruh langsung Budaya organisasi terhadap Kinerja. Hasil ini mengindikasikan bahwa variabel loyalitas tidak efektif/ tidak mampu memediasi pengaruh Budaya organisasi dan kinerja dengan demikian untuk meningkatkan kinerja pegawai perlu dilakukan peningkatan budaya organisasi pada lingkungan UNDHA-AUB Surakarta.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Sampel dalam penelitian ini hanya menggunakan satu instansi yaitu di lingkungan pegawai UNDHA AUB Surakarta. Hal ini menjadikan kurangnya karakteristik responden yang diambil sebagai sampel sehingga sulit untuk digeneralisasikan pada obyek penelitian lainnya.
2. Penelitian ini hanya menggunakan variabel kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, loyalitas kerja serta kinerja pegawai. Adanya kemungkinan variabel-variabel lain yang berpengaruh terhadap variabel kinerja yang belum bisa dijabarkan dalam penelitian ini misalnya motivasi, komunikasi dan komitmen organisasi.
3. Instrumen penelitian (kuesioner) kemungkinan masih belum dapat mengungkapkan semua hal berhubungan dengan variabel yang diteliti (kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, loyalitas dan kinerja).
4. Pada saat responden menjawab kuesioner (instrumen penelitian) mungkin tidak memberikan jawaban yang benar/sungguh-sungguh sesuai dengan kenyataan yang ada, sehingga apa yang digeneralisasikan kurang tepat.

PENELITIAN LANJUTAN

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan di atas, dalam rangka peningkatan kinerja pegawai, penulis mengajukan beberapa saran dalam memilih variabel yang menjadi skala prioritas guna meningkatkan kinerja dengan urutan sebagai berikut :

1. Peningkatan kinerja pegawai sebaiknya diprioritaskan untuk meningkatkan budaya organisasi. Peningkatan budaya organisasi dapat dilakukan dengan cara :
 - a. Pemimpin dalam mengambil keputusan diharapkan lebih mempertimbangkan dampaknya terhadap karyawan
 - b. Untuk menambah stabilitas, pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi diharapkan dilakukan secara musyawarah untuk mencapai mufakat daripada keputusan perseorangan
 - c. Dalam mengerjakan suatu pekerjaan diharapkan kerja tim/kelompok lebih diutamakan untuk mencapai hasil maksimal

2. Hasil penelitian direkomendasikan untuk dikembangkan pada penelitian yang akan datang, sehingga akan mampu memperbaiki penelitian ini menjadi lebih baik, khususnya dalam mengkaji kinerja pegawai
3. Penelitian yang akan datang disarankan dapat menambah jumlah sampel dan variabel penelitian yang lebih variatif

DAFTAR PUSTAKA

- Ahyari, 2006, Manajemen produksi II, Edisi Ketiga, Badan FE, Yogyakarta
- Ardiansyah, 2017, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap Loyalitas Kerja Karyawan. Skripsi. Universitas Negeri Riau
- Artana, I Wayan Arta. (2012). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus di Maya Ubud Resort & Spa. Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan, Vol. 2, No. 1.
- Eny Retnowati, 2015, "Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Pada UPTD Terminal Dishubinfokom Kota Surakarta)
- Evawati, Pengaruh Budaya organisasi terhadap loyalitas Perawat bagian anak rumah sakit Tangerang. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana
- Cahyono, Budi Tri. 2015, "Pengaruh Kompensasi, Lingkungan kerja, budaya organisasi terhadap kinerja (Pada CV Arki Fashion Pekalongan). Universitas Negeri Semarang
- Handoko, T. Hani. (2008). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : BPFE.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT.Grasindo.
- Hasibuan, S.P Malayu. 2006. Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara. Jakarta.
- Kadarisman, M. 2012, Manajemen Kompensasi. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Mahmudi. (2010). Manajemen Kinerja Sektor Publik. Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Mathis, L. Robert dan Jackson, John H. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat. 2009.
- Maryati, MC. 2014. Manajemen Perkantoran Efektif. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Moeljono, Djokosantoso. 2006. Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi. Edisi Revisi. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Munandar, Ashar Sunyoto. 2001. Psikologi Industri dan Organisasi. Universitas Indonesia. Jakarta.
- Nitisemito, Alex. 1992. Manajemen Personalia: Manajemen SDM. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Poerwadarminta, W.J.S. 2002. Kamus Besar Bahasa Indonesia. Edisi III. Cetakan Kedua. Jakarta: Balai Pustaka.

- Poerwopoespito, F. Z. 2004. Mengatasi Krisis Manusia di Perusahaan. Jakarta (ID) : PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Purwandari, Elizabeth Yuli. 2008, "Pengaruh Kompensasi, Lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan", Skripsi, Universitas Sanata Dharma Yogyakarta
- Putri, Sonnia Indah. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Kurnia Alam Perista Kudus. Skripsi diterbitkan. Semarang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro
- Rivai. 2005, Peformance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahan, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada,
- Robbins, Stephen P. 1996. Prilaku Organisasi. Jilid 1. Alih Bahasa Handoyo Pujoatmoko. Jakarta: Perhallindo.
- Robbins, Stephen dan Judge, Timothy. 2009. Perilaku Organisasi (Organizational Behavior). Jakarta: Salemba Empat.
- Rustini, Ni Komang Ayu. 2015. Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja pada Komitmen Organisasi dan Implikasinya pada Kinerja Pengelola Anggaran (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Tabanan), Tesis, Universitas Udayana
- Saydam, Gouzali.(2005).Manajemen Sumber Daya Manusia:Suatu Pendekatan Mikro. Jakarta. Djambatan.
- Sedarmayanti. 2001. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: Mandar Maju.
- Setiawan, Budi dan Waridin. 2006. Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang. JRBI . Vol 2. No 2. Hal: 181-198.
- Supardi (2003). "Kinerja Karyawan". Penerbit Ghalilea Indonesia, Jakarta
- Tika, MP.2006. Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. Jakarta : Bumi Aksara
- Umar, Husein. (2003). Metode Riset Bisnis. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wirawan. 2009. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.