



**IBEF: Islamic Banking, Economic and Financial Journal**

Volume 2, Nomor 1, Desember (2021), h. 75-91

*E-ISSN: 2798-3900*

---

---

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMPENSASI SEBAGAI  
VARIABEL MODERASI PADA BTN KCS MAKASSAR**

Amiruddin K<sup>1</sup>, Nila Khaera Amaliah<sup>2</sup>, Nasrullah Bin Sapa<sup>3</sup>

[Amiruddin@gmail.com](mailto:Amiruddin@gmail.com), [nilakhaeraamaliahjouhardi@gmail.com](mailto:nilakhaeraamaliahjouhardi@gmail.com), [alauddin.ac.id](mailto:nasrullah.sapa@uin-<br/>alauddin.ac.id)

<sup>123</sup>Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kompensasi sebagai variabel moderasi. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan menggunakan pendekatan asosiatif kausal. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kompensasi tidak dapat memoderasi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan serta kompensasi tidak dapat memoderasi hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan pada BTN KCS Makassar.

**Kata Kunci:** budaya organisasi, motivasi kerja, kinerja karyawan, dan kompensasi

**PENDAHULUAN**

Pada saat ini, dunia perbankan sedang mengalami tingkat kemajuan yang pesat, kemajuan inilah yang kemudian menciptakan persaingan, baik itu antara bank syariah maupun bank konvensional. Perbankan syariah ialah lembaga keuangan yang menjalankan tugasnya berdasarkan prinsip-prinsip syariah. Berbagai produk dan jasa yang ditawarkan bank syariah sebagai ciri khasnya harus didukung oleh kualitas kinerja karyawan yang mumpuni.

Sumber daya manusia merupakan individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi atau perusahaan dalam upaya mencapai tujuan dari organisasi atau perusahaan tersebut. Sumber daya manusia adalah aset yang krusial bagi perbankan syariah maka diperlukan manajemen sumber daya manusia yang tepat untuk mengelolanya agar dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi dari bank syariah tersebut. Untuk menaikkan kualitas sumber daya manusia dibutuhkan pendidikan

yang baik, fasilitas sosial yang kondusif dan lapangan kerja yang selaras dengan keahlian dan pengembangan yang berkelanjutan. Kini, hal fundamental yang dihadapi adalah cara untuk menciptakan sumber daya manusia yang ampuh dan realistis serta mampu bekerja secara ideal untuk mewujudkan target dari suatu perusahaan dan juga harus dibarengi dengan peningkatan yang berjiwa spiritual yang tidak hanya memikirkan perspektif duniawi tetapi juga menyeimbangkan perspektif akhirnya. Perusahaan perlu mengatur sumber daya manusianya sebaik dan semaksimal mungkin dikarenakan kekuatan sumber daya manusia pada prinsipnya adalah salah satu aspek krusial yang mempengaruhi modus operandi operasional untuk menjangkau tujuan perusahaan. Dengan perancangan sumber daya manusia yang apik dan inventivitas kerja dari setiap karyawan mampu ditingkatkan, keadaan itu dapat diwujudkan melalui adaptasi dan dari kebiasaan-kebiasaan yang dimiliki oleh perusahaan dan karyawannya. Persaingan dalam dunia perbankan saat ini semakin pesat, sehingga bank syariah dituntut untuk cakap menggunakan sumber daya manusia dengan sebaik-baiknya. Penataan sumber daya manusia yaitu supaya bank syariah mampu untuk menyatukan impresi atau cara pandang karyawan dan pimpinan dalam rangka untuk menggapai tujuan bank syariah.

Keberhasilan perbankan syariah sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Semakin baik kinerja karyawan maka semakin mudah perbankan syariah mencapai tujuannya. Meningkatkan kinerja karyawan akan menggiring kemajuan bagi bank syariah untuk mampu bertahan dalam suatu persaingan bidang bisnis yang tidak stabil. Oleh karenanya, upaya-upaya peningkatan kinerja karyawan adalah tantangan manajemen sumber daya manusia yang amat krusial untuk diatasi karena keefektifan dan kontinuitas hidup perusahaan tergantung pada kinerja karyawannya.

BTN KC Syariah sebagai salah satu lembaga keuangan syariah terus-menerus mendorong karyawannya untuk bekerja dengan giat dan memiliki kinerja yang tinggi, karena BTN KC Syariah tentu membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat untuk menggapai tujuan yang telah ditetapkannya.

Untuk dapat tetap bertahan dari ketatnya persaingan, sektor perbankan syariah dituntut untuk memiliki karyawan dengan kinerja tinggi yang menyokong pencapaian visi, misi, dan tujuan dari bank syariah itu sendiri serta untuk menghadang berbagai tantangan yang muncul. Kinerja karyawan adalah faktor fundamental yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan dan juga merupakan substansi perusahaan yang memiliki nilai tinggi jika dibandingkan dengan sumber daya lain.

Kerangka pemberdayaan sumber daya manusia agar mewujudkan karyawan yang profesional dengan kinerja yang mumpuni, diperlukan adanya rujukan baku bagi perusahaan dan nilai inti yang dianut bersama oleh semua anggota perusahaan yaitu budaya organisasi yang secara impulsif menuntut perusahaan untuk meningkatkan komitmen kerja karyawan bagi organisasi. Banyak organisasi yang memiliki sumber daya manusia dengan kompetensi tinggi bisa saja tidak berhasil karena ketidakmampuan mengelola keragaman budaya di antara sumber daya manusia dalam organisasi.

Karyawan dapat tumbuh dan berkembang lewat motivasi kerja karena motivasi adalah elemen dari manajemen sumber daya manusia dalam hal pembinaan,

pengembangan dan pengarahan karyawan dalam perusahaan. Oleh karena itu, motivasi kerja adalah hal yang menyebabkan, melahirkan dan mendukung perilaku karyawan agar bekerja dengan intensif dan antusias untuk mencapai hasil yang setinggi-tingginya. Motivasi bekerja akan membuat karyawan mempunyai kemauan, semangat dan keinginan untuk memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya kepada perusahaan.

Untuk mencapai tujuan bank syariah yaitu untuk menciptakan budaya organisasi yang mendorong kinerja karyawan yang berkompeten dan meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja melalui pemberian motivasi kerja untuk mewujudkan kinerja karyawan yang optimal maka diperlukan kompensasi yang layak untuk menunjang hal-hal tersebut.

Perbankan syariah harus memperhatikan pemberian kompensasi sebagai kewajiban yang harus dipenuhi tepat waktu sebagai balas jasa atas kinerja karyawan. Pemberian kompensasi yang sesuai dengan harapan karyawan dan kapabilitas bank syariah akan menciptakan jalinan kerjasama yang baik dan sehat untuk perkembangan bank syariah. Selain itu, pemberian kompensasi harus dibuat seadil mungkin sehingga karyawan akan merasa dihargai dan tetap bertahan. Kompensasi sangat penting bagi individu karyawan sebab kompensasi mampu merefleksikan ukuran nilai karya mereka dibandingkan karyawan lainnya, keluarga maupun masyarakat. Selain penting bagi karyawan, kompensasi juga sangat krusial bagi bank syariah dikarenakan kompensasi tersebut mampu merepresentasikan bagaimana cara bank syariah menjaga sumber daya manusia yang dimilikinya agar mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap perbankan syariah.

Penelitian ini mengembangkan studi sebelumnya yang mendeskripsikan pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kompensasi sebagai variabel moderasi. Anggita Sari Lubis dan Arief Hadian dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada bank syariah di Kota Medan. Muhammad Nadzif pada penelitiannya menakrifkan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Muhammad Rifqi dan Rinda Asytuti memberikan kesimpulan bahwa kompensasi tidak memoderasi efek dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tetapi kompensasi memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Agrona Brajahadi Nuswantoro, Alwi Suddin, dan Ernawati menakrifkan bahwa kompensasi tidak memoderasi pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa tidak konsistennya faktor determinan kinerja sehingga analisis tentang isu ini masih perlu pembuktian empiris.

## **LANDASAN TEORI**

### **Budaya Organisasi**

Menurut Susanto, budaya organisasi ialah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam melaksanakan kewajiban dan perilakunya di dalam organisasi. Nilai-nilai itulah yang akan menunjukkan jawaban suatu tindakan dianggap benar atau salah dan suatu perilaku dianjurkan untuk dilakukan atau tidak sehingga berperan sebagai landasan untuk berperilaku.

Dalam Islam, taat memiliki peranan yang penting dan strategis. Taat adalah ikatan yang paling kuat antara seorang pemimpin dengan anggotanya. Hal ini dapat dilihat dalam Q.S. Al-Anfal:27

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمْنَتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ

Terjemahnya:

*“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui.”*

Taat merupakan *critical point* bagi budaya suatu organisasi. Suatu organisasi tak akan berumur Panjang apabila anggotanya berjalan sendiri-sendiri, enggan mendengar dan mentaati apa yang dikatakan oleh pimpinannya. Keadaan akan menjadi tidak terkendali tanpa adanya kesepakatan bersama. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Umar bin Khattab, *“la jama’ata illa bi al’imarah, wa la ‘imarata ill bi at-tha’ab* – tiada kebersamaan tanpa kepemimpinan (organisasi), tiada kepemimpinan (organisasi) tanpa ketaatan.

Adapun manfaat dari adanya budaya organisasi, yaitu: 1) Membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi; 2) Membentuk perilaku karyawan dengan mendorong pencampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan; 3) Meningkatkan motivasi karyawan dengan memberi mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan, nilai-nilai, dan mendorong karyawan untuk berpikir positif tentang diri sendiri dan organisasi.

### **Motivasi Kerja**

Menurut Yoesana, motivasi merupakan daya penggerak yang membuat seorang anggota dalam organisasi berkenan dan rela untuk menggerakkan kapasitas dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktu yang dimilikinya untuk melaksanakan beragam kegiatan yang menjadi kewajibannya dan menunaikan tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan dan beragam sasaran organisasi yang telah dibuat sebelumnya. Menurut Purwanto, motif adalah segala sesuatu yang mendorong seseorang untuk bertindak dalam melakukan sesuatu. Dorongan atau tenaga tersebut adalah gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motif merupakan gaya penggerak (*driving force*) yang mendorong manusia untuk melakukan suatu pekerjaan.

Dalam pandangan Islam, motivasi kerja adalah untuk mencari nafkah yang merupakan bagian dari ibadah. Bekerja untuk memperoleh nafkah adalah hal yang distingtif dalam pandangan Islam. Ikhlas dalam bekerja adalah syarat kunci diterimanya

amal perbuatan manusia disisi Allah SWT. Suatu kegiatan atau aktifitas termasuk kerja yang jika dilakukan dengan ikhlas maka akan mendatangkan rahmat dari Allah SWT. Hal ini sesuai dengan Q.S. Al-Jumu'ah:10

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Terjemahnya:

*“Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.”*

Dari ayat di atas menjelaskan bahwa apabila seseorang sudah selesai menunaikan shalatnya, maka silahkan bertebaran kembali dimuka bumi untuk berdagang atau melakukan aktivitas lain yang membawa manfaat bagi kehidupan. Menurut Handoko, motivasi kerja ialah suatu pola yang dipengaruhi oleh tiga faktor, yakni: 1) Karakteristik individu; 2) Karakteristik pekerjaan; 3) Karakteristik situasi kerja.

### Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara, kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan merupakan suatu tingkat kemampuan dan kemajuan seorang karyawan atas hasil kerja yang dilakukannya sehingga hal tersebut dapat memberikan kontribusi pada perusahaan yang berupa kualitas dan kuantitas kerja yang baik. Dalam pandangan Islam, kinerja karyawan diterangkan dalam Q.S. An-Nahl:97

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

Terjemahnya:

*“Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.”*

Dari ayat di atas menjelaskan bahwa di dalam dunia kerja, apabila seorang karyawan bekerja dengan baik dan ikhlas maka akan memperoleh balasan yang baik sesuai dengan kinerja yang dilakukan, begitu pula sebaliknya.

Menurut Mathis dan Jackson, penilaian kinerja merupakan proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan sesuatu ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Menurut Riyadi,

terdapat tiga alasan untuk melakukan penilaian kerja, yaitu: 1) Penilaian memberikan penjelasan tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji; 2) Penilaian memberikan peluang meninjau karakter yang berhubungan dengan kerja karyawan; 3) Kinerja dan perkembangan karyawan dibahas dan membuat rencana untuk kemajuan apa saja yang diinginkan.

### Kompensasi

Hasibuan dalam Hartatik berpendapat bahwasanya kompensasi merupakan semua bentuk balas jasa berupa uang, barang langsung maupun tidak langsung yang diterima seorang karyawan sebagai timbal balik atas jasa yang telah diberikannya kepada perusahaan. Menurut Veithzal, Tujuan manajemen kompensasi yang efektif, yaitu: memperoleh sumber daya manusia yang bermutu, mempertahankan karyawan yang ada, memberikan jaminan keadilan, mengendalikannya biaya, penghargaan kepada perilaku yang diinginkan, mengikuti aturan-aturan hukum, meningkatkan kemampuan administrasi dan memfasilitasi pengertian.

Dalam Islam diperintahkan untuk bekerja dan menganjurkan agar pekerjaan tersebut dilakukan sebaik-baiknya. Nabi Muhammad Saw. berpesan agar berlaku adil dalam menetapkan gaji dan menepati pembayarannya. Prinsip pertama yang ditegakkan Islam dalam mengatur masyarakat yaitu agar setiap orang yang bekerja mampu memenuhi kebutuhan dirinya sendiri dan kebutuhan orang-orang yang menjadi tanggungannya. Hal ini dapat dilihat pada Q.S. Al-Ahqaf:19

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْفِيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Terjemahnya:

*“Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.”*

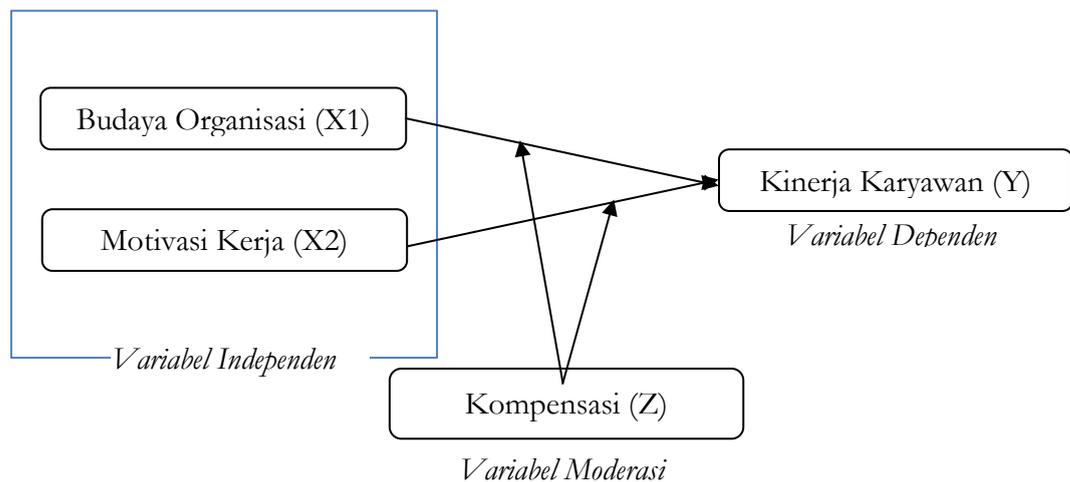
Berdasarkan ayat di atas, setiap pekerjaan akan diberikan kompensasi sesuai dengan takarannya. Apabila pekerjaannya masuk dalam kategori berat maka kompensasi yang diberikan harus sesuai dengan apa yang dikerjakan.

Kompensasi menurut Rivai dalam Hartatik terbagi atas dua, yakni: 1) Kompensasi langsung yang terdiri dari gaji pokok adalah unsur dasar yang diterima seorang karyawan yang biasanya berbentuk upah atau gaji dan honorarium yang tidak tetap seperti komisi, bonus dan opsi saham; 2) Kompensasi tidak langsung yang terdiri dari tunjangan karyawan adalah tambahan hak individual selain pemberian kompensasi serupa pembayaran tidak masuk kantor (cuti kerja, pelatihan, sakit, acara pribadi, liburan hari merah, program pensiun dan asuransi kesehatan) dan tunjangan jabatan adalah tambahan hak individual atau istimewa selain pemberian kompensasi dan tunjangan karyawan.

### Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir yang digunakan penulis dalam merumuskan masalah ini adalah sebagai berikut:

**Gambar 1**  
**Kerangka Berpikir**



## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan pendekatan asosiatif kausal. Adapun teknik penarikan sampel yang digunakan adalah *nonprobability sampling*. Data penelitian ini diperoleh dari penyebaran kuesioner di BTN KCS Makassar dengan jumlah sampel sebanyak 35 orang. Teknik pengolahan dan analisis data yang digunakan adalah uji validitas, uji reliabilitas, uji multikolinieritas, uji heterokedastisitas, uji normalitas, uji linieritas, uji  $t_{\text{test}}$  (parsial), uji  $F_{\text{test}}$  (simultan), koefisien determinasi simultan ( $R^2$ ) dan uji *moderated regression analysis* (MRA) dengan bantuan aplikasi IBM SPSS Statistics 25. Kemudian, data tersebut diuraikan, dianalisis serta dibahas untuk permasalahan yang diajukan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Koefisien Determinasi Simultan ( $R^2$ )

Dalam melaksanakan pengukuran suatu model regresi dibutuhkan pengujian koefisien determinasi ( $R^2$ ). Koefisien determinasi ( $R^2$ ) berguna untuk mengetahui taraf kecocokan ataupun kesempurnaan model regresi. Adapun hasil dari pengujian koefisien determinasi yaitu, sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Koefisien Diterminasi Simultan ( $R_2$ )**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.823 <sup>a</sup>	.677	.657	2.320

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Budaya Organisasi

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan hasil uji pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,657 yang mengartikan bahwa pengaruh variabel budaya organisasi, motivasi kerja, dan kompensasi secara simultan bersama-sama terhadap variabel kinerja karyawan ialah sebanyak 65,7%. Selebihnya, yakni 34,3% adalah pengaruh dari variabel-variabel lainnya yang tidak termasuk pada penelitian ini.

**Uji  $t_{test}$  (Parsial)**

Pengujian ini berguna untuk menguji pengaruh variabel bebas secara individual dalam menerangkan varian dari variabel terikat. Hasil pengujian  $t_{test}$  yaitu, sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Hasil Uji  $t_{test}$  (Parsial)**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.279	5.918		-.047	.963
	Budaya Organisasi	.631	.169	.556	3.738	.001
	Motivasi Kerja	.386	.179	.321	2.158	.039

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Dari hasil pengujian  $t_{test}$  pada tabel tersebut, diperoleh nilai  $t$  masing-masing variabel yaitu: variabel budaya organisasi memperlihatkan nilai  $sig.$   $0,001 < 0,05$  dan nilai  $t_{hitung}$  yaitu 3,738 sementara nilai  $t_{tabel}$  distribusi 5% sebesar 2,036 sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. variabel motivasi kerja memperlihatkan nilai  $sig.$   $0,039 < 0,05$  dan nilai  $t_{hitung}$  yaitu 2,158 sementara nilai  $t_{tabel}$  distribusi 5% sebesar 2,036 sehingga dapat disimpulkan bahwasanya motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### Uji $F_{test}$ (Simultan)

Uji  $F_{test}$  bertujuan untuk menguji pengaruh secara bersama-sama keseluruhan variabel bebas terhadap variabel dependen yang dimasukkan ke dalam model regresi. Hasil pengujian  $F_{test}$  dalam penelitian disajikan sebagai berikut:

**Tabel 3**  
**Hasil Uji  $F_{test}$  (Simultan)**

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	360.690	2	180.345	33.498	.000 <sup>b</sup>
	Residual	172.281	32	5.384		
	Total	532.971	34			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Budaya Organisasi

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai  $F$  sebesar 33,498 dan nilai signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga bisa ditarik kesimpulan bahwasanya variabel independen yakni budaya organisasi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

### Uji *Moderated Regression Analysis* (MRA)

*Moderated Regression Analysis* (MRA) tidak sama dengan studi subkelompok dikarenakan menggunakan pendekatan sistematis yang menjaga kredibilitas sampel dan memberikan dasar untuk mengendalikan pengaruh variabel moderasi. Akan halnya hubungan moderasi pada penelitian ini, yakni sebagai berikut:

**a. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh kompensasi**

Hasil Uji *Moderated Regression Analysis* (MRA) tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh kompensasi yaitu, sebagai berikut:

**Tabel 4**  
**Hasil Uji MRA (Moderasi 1)**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-54.477	53.824		-1.012	.319
	Budaya Organisasi	1.823	1.186	1.608	1.537	.134
	Kompensasi	1.725	1.228	1.978	1.404	.170
	Budaya Organisasi*Kompensasi	-.029	.027	-2.452	-1.088	.285

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Pada tabel di atas menunjukkan bahwasanya variabel moderat yang menggambarkan korelasi antara budaya organisasi\*kompensasi (X1\*Z) menghasilkan nilai koefisien parameter sebanyak -0,029 dengan taraf signifikan 0,285 > 0,05 yang artinya variabel kompensasi (Z) tidak mampu memoderasi hubungan antara budaya organisasi (X1) dengan kinerja karyawan (Y).

**b. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh kompensasi**

**Tabel 5**  
**Hasil Uji MRA (Moderasi 2)**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-23.854	59.084		-.404	.689

	Motivasi Kerja	1.070	1.311	.892	.816	.421
	Kompensasi	1.189	1.334	1.364	.892	.379
	Motivasi Kerja*Kompensasi	-.016	.029	-1.321	-.538	.594

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Pada tabel di atas, dapat dilihat bahwasanya variabel moderat yang menggambarkan korelasi antara motivasi kerja\*kompensasi ( $X_2*Z$ ) menghasilkan nilai koefisien parameter sebanyak -0,016 dengan taraf signifikan 0,594 > 0,05 yang artinya variabel kompensasi ( $Z$ ) tidak mampu memoderasi hubungan antara motivasi kerja ( $X_2$ ) dengan kinerja karyawan ( $X_1$ ).

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Hipotesis pertama menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian dalam uji  $t_{test}$  (parsial) memperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,738 sementara nilai  $t_{tabel}$  distribusi 5% (0,05) sebesar 2,036. Maka  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan nilai signifikan yaitu 0,001 < 0,05 dengan koefisien regresi budaya organisasi sebesar 0,631 (positif) sehingga hipotesis pertama diterima. Hal ini mengartikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil pengujian yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwasanya penerapan budaya organisasi yang terdapat di BTN KCS Makassar telah sinkron dengan apa yang diinginkan oleh karyawan, sehingga budaya organisasi mampu meningkatkan kinerja karyawan. Semakin baik budaya organisasi yang diterapkan suatu perusahaan maka semakin baik juga kinerja yang akan dihasilkan oleh karyawannya. Peningkatan kinerja karyawan harus dilaksanakan lewat penerapan budaya organisasi yang baik tentunya akan menghasilkan kepuasan kerja karyawan pada seluruh elemen yang ada di perusahaan. Dengan meningkatnya kinerja karyawan di semua elemen kerja perusahaan secara otomatis akan terjadi peningkatan pada kinerja perusahaan itu sendiri.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Maria Lusiana Inuh dengan judul "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Pada Karyawan Bandara Tambolaka Sumba Barat Daya". Dari hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Hipotesis kedua mengungkapkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian

dalam uji  $t_{\text{test}}$  (parsial) menunjukkan nilai  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 2,158 sementara nilai  $t_{\text{tabel}}$  distribusi 5% (0,05) sebesar 2,036. Maka  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  dan nilai signifikan yaitu  $0,039 < 0,05$  dengan koefisien regresi motivasi kerja sebesar 0,386 (positif) sehingga hipotesis kedua diterima. Hal ini berarti bahwa secara individual motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil pengujian ini, dapat disimpulkan bahwa pemberian motivasi kerja kepada para karyawan yang bekerja di BTN KCS Makassar telah sesuai dengan apa yang mereka harapkan, sehingga dengan adanya pemberian motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Secara teoritis, motivasi kerja merupakan peran penting dalam kinerja karyawan dikarenakan pemberian motivasi kerja akan mempengaruhi karyawan dalam aktifitas pekerjaannya.

Hasil penelitian ini ditunjang oleh penelitian yang dilaksanakan oleh Dwi Aryanti dengan judul “Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening”. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwasanya motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimoderasi oleh Kompensasi**

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa kompensasi dapat memoderasi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Hasil uji yang dilakukan pada penelitian ini dapat dilihat lewat persamaan regresi dengan uji interaksi yang biasanya disebut dengan *Moderated Regression Analysis* (MRA) yang dimana memperlihatkan hasil bahwasanya kompensasi (Z) tidak dapat memoderasi pengaruh budaya organisasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil pengujian MRA menunjukkan nilai konstanta sebesar -54,477 yang dimana nilai kinerja sebelum dipengaruhi oleh variabel lain ialah negatif yang berarti apabila variabel budaya organisasi, kompensasi dan interaksi antara budaya organisasi dan kompensasi mempunyai nilai 0, maka nilai kinerja karyawan sebesar -54,477. Variabel budaya organisasi menghasilkan nilai koefisien parameter ( $\beta$ ) sebesar 1,823 dengan taraf signifikan 0,134 yang berarti tidak signifikan, variabel kompensasi menghasilkan nilai koefisien parameter ( $\beta$ ) sebesar 1,725 dengan taraf signifikan 0,170 atau tidak signifikan, variabel moderat1 menghasilkan nilai koefisien parameter ( $\beta$ ) sebesar -0,029 dan nilai signifikan 0,285 atau tidak signifikan. Artinya, kompensasi memperlemah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Oleh karenanya, dapat disimpulkan bahwa interaksi antara budaya organisasi dengan kompensasi bukan merupakan kesesuaian yang baik.

Hal tersebut menandakan bahwa perusahaan harus mengatasi tantangan-tantangan eksternal terhadap kinerja karyawan yang di motivasi oleh faktor-faktor lingkungan kerja seperti keuangan, finansial, kesehatan atau masalah-masalah lainnya sehingga karyawan mampu memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan yang berwujud kualitas dan kuantitas kerja yang baik.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Agrona Brajahadi Nuswantoro, Alwi Suddin, dan Ernawati yang berjudul “Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kompensasi sebagai

Variabel Moderasi?”. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwasanya kompensasi tidak memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Janetra Sukoharjo.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimoderasi oleh Kompensasi**

Hipotesis keempat menyatakan bahwa kompensasi dapat memoderasi hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Hasil uji MRA menunjukkan nilai konstanta sebesar -23,854 memperlihatkan nilai kinerja sebelum dipengaruhi oleh variabel lain ialah negatif yang berarti apabila variabel motivasi kerja, kompensasi dan interaksi antara motivasi kerja dan kompensasi memiliki nilai 0, maka nilai kinerja karyawan sebesar -23,854. Variabel motivasi kerja menghasilkan nilai koefisien parameter ( $\beta$ ) sebesar 1,070 dengan taraf signifikan 0,421 yang berarti tidak signifikan, variabel kompensasi menghasilkan nilai koefisien parameter ( $\beta$ ) sebesar 1,189 dengan taraf signifikansi 0,379 atau tidak signifikan, variabel moderat<sup>2</sup> menghasilkan nilai koefisien parameter ( $\beta$ ) sebesar -0,016 dan nilai signifikan 0,594 atau tidak signifikan. Oleh karenanya, kompensasi memperlemah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Hal tersebut menandakan bahwa sebaiknya perusahaan memfasilitasi kebutuhan karyawan baik itu kompensasi langsung maupun kompensasi tidak langsungnya agar motivasi kerja karyawan menjadi lebih tinggi. Dorongan secara internal maupun eksternal dapat memicu semangat kerja karyawan dan perilaku positif lainnya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Muhammad Rifqi dan Rinda Asytuti dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kompensasi sebagai Variabel Moderating Pada BNI Syariah Cabang Pekalongan”. Hasil penelitian ini membuktikan bahwasanya kompensasi tidak memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada BNI Syariah Cabang Pekalongan.

## **PENUTUP**

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, kompensasi tidak dapat memoderasi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan dan kompensasi tidak dapat memoderasi hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan kesimpulan diatas, kompensasi tidak dapat memoderasi budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, maka pihak BTN KCS Makassar harus lebih memperhatikan kebutuhan karyawan terutama mengenai pemberian kompensasi, baik itu kompensasi langsung maupun kompensasi tidak

langsung yang sekiranya memang perlu untuk ditingkatkan sehingga akan menghasilkan kinerja karyawan yang lebih maksimal lagi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Afiyati, Enjang Mya, 'Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Surakarta', *Institut Agama Islam Negeri Salatiga*, 2018, 142
- Amir, M. Taufiq, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Kencana, 2017)
- Anggraeni, Ulfa, 'Analisis Pengaruh Kompetensi Karyawan, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi', *Institut Agama Islam Negeri Salatiga*, 2018, 154
- Aryanti, Dwi, 'Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening', *Institut Agama Islam Negeri Salatiga*, 2018, 143
- BTN, Bank, 'Produk BTN Syariah' <<https://www.btn.co.id/Syariah-Home>>
- Cahya, Dewi Arum, 'Pengaruh Kompensasi, Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening', *Institut Agama Islam Negeri Salatiga*, 60.2 (2019), 201
- Fitriani, Wulan, 'Pengaruh Insentif, Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening', *Institut Agama Islam Negeri Salatiga*, 9.5 (2020), 134
- Harahap, Sunarji, 'Pengaruh Kepemimpinan Islami Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . Bank Syariah Mandiri , Tbk Kantor Cabang Pembantu Sukaramai Medan', 3.2 (2016)
- Inuh, Maria Lusiana, 'Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Pada Karyawan Bandara Tambolaka Sumba Barat Daya', 2016, 126
- Jufrizen, Jufrizen, 'Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan', *The National Conferences Management and Business (NCMAB)*, 2018, 20
- Keuangan, Otoritas Jasa, 'Snapshot Perbankan Syariah Indonesia', *Snapshot Perbankan Syariah*
- Mutmainah, Nurul, 'Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah', *Institut Agama Islam Negeri Salatiga*, 2017, 119
- Nadzif, Muhammad, 'Analisis Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening', *Institut Agama Islam Negeri Salatiga*, 2020, 163
- Novitasari, Desi, 'Pengaruh Kemampuan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator', *Institut Agama Islam Negeri Salatiga*, 2018, 125
- Nurhidayah, Siti, 'Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi', *Institut Agama Islam Negeri Surakarta*, 15.40 (2018), 119
- Nurrahmawati, Rika Sari, 'Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Kompensasi

- Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Bank BRI KC Semarang', *Institut Agama Islam Negeri Salatiga*, 2019, 167
- Nuswantoro, Agrona Brajahadi, Alwi Suddin, and Ernawati, 'Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kompensasi Sebagai Variabel Moderasi', *Universitas Slamet Riyadi Surakarta*, 10 (2016), 9
- Republik Indonesia, Kementerian Agama, *Al-Qur'an* (Bekasi: Cipta Bagus Segara, 2012)
- Ridho, Muhammad, and Febsri Susanti, 'Pengaruh Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Bank Mandiri Syariah Cabang Padang', *INA-Rvix Papers*, 2019, 10
- Rifqi, Muhammad, and Rinda Asyuti, 'Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kompensasi Sebagai Variabel Moderating Pada BNI Syariah Cabang Pekalongan', 1 (2020), 6
- Sagita, Alinvia Ayu, Heru Susilo, and Muhammad Cahyo W.S, 'Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator', 57.1 (2018), 10
- Saputri, Yulia Purwaningtyas, 'Pengaruh Motivasi, Self Efficacy Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Sebagai Variabel Intervening', *Institut Agama Islam Negeri Salatiga*, 2019, 157
- Sari Lubis, Anggita, and Arief Hadian, 'Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Dan Perencanaan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Perbankan Syariah Di Kota Medan', 2.2 (2017), 9
- Afiyati, Enjang Mya, 'Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Surakarta', *Institut Agama Islam Negeri Salatiga*, 2018, 142
- Amir, M. Taufiq, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Kencana, 2017)
- Anggraeni, Ulfa, 'Analisis Pengaruh Kompetensi Karyawan, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi', *Institut Agama Islam Negeri Salatiga*, 2018, 154
- Aryanti, Dwi, 'Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening', *Institut Agama Islam Negeri Salatiga*, 2018, 143
- BTN, Bank, 'Produk BTN Syariah' <<https://www.btn.co.id/Syariah-Home>>
- Cahaya, Dewi Arum, 'Pengaruh Kompensasi, Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening', *Institut Agama Islam Negeri Salatiga*, 60.2 (2019), 201
- Fitriani, Wulan, 'Pengaruh Insentif, Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening', *Institut Agama Islam Negeri Salatiga*, 9.5 (2020), 134
- Harahap, Sunarji, 'Pengaruh Kepemimpinan Islami Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . Bank Syariah Mandiri , Tbk Kantor Cabang Pembantu Sukaramai Medan', 3.2 (2016)
- Inuh, Maria Lusiana, 'Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Pada Karyawan Bandara Tambolaka Sumba Barat Daya', 2016, 126
- Jufrizen, Jufrizen, 'Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi

- Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan', *The National Conferences Management and Business (NCMAB)*, 2018, 20
- Keuangan, Otoritas Jasa, 'Snapshot Perbankan Syariah Indonesia', *Snapshot Perbankan Syariah*
- Mutmainah, Nurul, 'Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah', *Institut Agama Islam Negeri Salatiga*, 2017, 119
- Nadzif, Muhammad, 'Analisis Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening', *Institut Agama Islam Negeri Salatiga*, 2020, 163
- Novitasari, Desi, 'Pengaruh Kemampuan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator', *Institut Agama Islam Negeri Salatiga*, 2018, 125
- Nurhidayah, Siti, 'Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi', *Institut Agama Islam Negeri Surakarta*, 15.40 (2018), 119
- Nurrahmawati, Rika Sari, 'Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Bank BRI KC Semarang', *Institut Agama Islam Negeri Salatiga*, 2019, 167
- Nuswantoro, Agrona Brajahadi, Alwi Suddin, and Ernawati, 'Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kompensasi Sebagai Variabel Moderasi', *Universitas Slamet Riyadi Surakarta*, 10 (2016), 9
- Republik Indonesia, Kementerian Agama, *Al-Qur'an* (Bekasi: Cipta Bagus Segara, 2012)
- Ridho, Muhammad, and Febsri Susanti, 'Pengaruh Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Bank Mandiri Syariah Cabang Padang', *INA-Rivix Papers*, 2019, 10
- Rifqi, Muhammad, and Rinda Asyuti, 'Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kompensasi Sebagai Variabel Moderating Pada BNI Syariah Cabang Pekalongan', 1 (2020), 6
- Sagita, Alinvia Ayu, Heru Susilo, and Muhammad Cahyo W.S, 'Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator', 57.1 (2018), 10
- Saputri, Yulia Purwaningtyas, 'Pengaruh Motivasi, Self Efficacy Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Sebagai Variabel Intervening', *Institut Agama Islam Negeri Salatiga*, 2019, 157
- Sari Lubis, Anggita, and Arief Hadian, 'Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Dan Perencanaan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Perbankan Syariah Di Kota Medan', 2.2 (2017), 9
- Sartika, Sartika, 'Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mataram Barat', 2020, 50
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D)*, 22nd edn (Bandung: Alfabeta, 2015)
- SyariahBank.com, 'Profil BTN Syariah' <<https://www.syariahbank.com/profil-btn-syariah/>>
- Udkhiani, Maiminna, 'Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi Dan Promosi Jabatan

- Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Moderasi', *Institut Agama Islam Negeri Salatiga*, 2018, 199
- Uha, Ismail Nawawi, *Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Kinerja* (Depok: Kencana, 2017)
- Wardani, Rodiathul Kusuma, M. Djudi Mukzam, and Yuniadi Mayowan, 'Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan', *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 31.1 (2016), 8
- Wibowo, *Budaya Organisasi*, 4th edn (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2016)
- Widianto, Tri, and Supriyono Supriyono, 'Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening', 3.2 (2018).