

**PENGARUH MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT MADUBARU PG/PS MADUKISMO**

SKRIPSI

Diajukan kepada
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi



Disusun Oleh:
Arief Kurnianto
12808141051

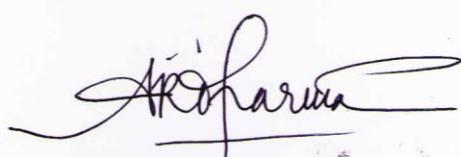
**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2016**

PERSETUJUAN

PENGARUH MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PT MADUBARU PG/PS MADUKISMO

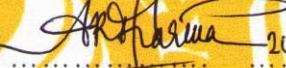
SKRIPSI




Arum Darmawati, SE., MM.
NIP. 19800405 200501 2 002

PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul "Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo", yang disusun oleh Arief Kurnianto, NIM: 12808141051, ini telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 12 Oktober 2016 dan dinyatakan lulus.

Nama	Jabatan	Tanda tangan	Tanggal
M, Lies Endarwati M. Si.	Ketua Penguji		18 Oktober 2016
Arum Darmawati SE., MM.	Sekretaris Penguji		20 Oktober 2016
Farlianto SE., MBA.	Penguji Utama		17 Oktober 2016

Yogyakarta, 20 Oktober 2016

Fakultas Ekonomi

Dekan



Dr. Sugiharsono, MSi.

NIP. 19550328 198303 1 0025

PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Arief Kurnianto

NIM : 12808141051

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Judul Tugas Akhir : PENGARUH MOTIVASI DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT MADUBARU PG/PS MADUKISMO

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini adalah benar-benar karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya, tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang telah lazim.

Yogyakarta, 3 Oktober 2016

Penulis,



Arief Kurnianto

NIM, 12808141051

MOTTO

“*Bersyukur, Berdoa, Berusaha*”

(Arief Kurnianto)

“*Hidup adalah bukan untuk mengalahkan orang lain, tetapi mengalahkan dirimu sendiri di masa lalu*”

(Arief Kurnianto)

“*Jangan mati-mati mengejar sesuatu yang tidak bisa dibawa mati*”

(Emha Ainun Nadjib)

“*Most People didn't realize how close they are to their success, when they give up.*”

(Thomas Alfa Edison)

“*First Think,
Second, Believe,
Third, Dream.
And Finally, Dare.*”

(Walt Disney)

PERSEMBAHAN

*Dari semua telah Kau tetapkan
Hidupku dalam tangan-Mu
Dalam takdir-Mu
Rencana indah yang telah Kau siapkan
Bagi masa depanku yang penuh harapan
Harapan kesuksesan terpangku di pundak
Sebagai janji kepada mereka...
Bapak dan Ibu*

*Kini ku persembahkan skripsi ini
Sebagai ungkapan syukur dan terima kasihku
Untuk Bapak (Sarwo Kuwat Sucipto) dan Ibu (Chatarina Nanis Haryani)
tercinta
Untuk Tiara Palupi adekku tersayang
Untuk Ibu Arum Darmawati yang telah berjasa
Untuk sahabat-sahabat terindahku
Terima kasihku tiada terhingga untuk semua
Akhir kata,
Diriku tiada apa-apa tanpa mereka
Dan sujud syukurku pada-Mu
Ya Tuhan...*

**PENGARUH MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT. MADUBARU PG/PS MADUKISMO**

**Oleh:
Arief Kurnianto
NIM. 12808141051**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh (1) motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Madubaru PG/PS Madukismo, (2) budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Madubaru PG/PS Madukismo, dan (3) motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Madubaru PG/PS Madukismo.

Penelitian ini termasuk penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian *survey*, di mana instrumen penelitian ini berupa kuesioner. Sampel dari penelitian ini adalah karyawan di semua bagian pada PT Madubaru PG/PS Madukismo yang berjumlah 120 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah proportional sampling. Data dikumpulkan dengan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo. Hal ini dibuktikan dengan koefisien beta (β) sebesar 0,135 ($p=0,039$) dan kontribusi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Madubaru PG/PS Madukismo sebesar (ΔR^2) 0,045; (2) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo. Hal ini dibuktikan dengan koefisien beta (β) sebesar 0,281 ($p=0,003$) dan kontribusi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Madubaru PG/PS Madukismo sebesar (ΔR^2) 0,090; dan (3) motivasi dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Madukismo. Hal ini dibuktikan dengan hasil statistik uji regresi diperoleh motivasi dengan koefisien beta (β) sebesar 0,276 ($p=0,024$) dan budaya organisasi (β) 0,123 ($p=0,003$) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kontribusi pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar (ΔR^2) 0,085 (8,5%) dan sisanya merupakan variabel lain.

Kata kunci: Motivasi, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan

**THE EFFECT OF MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL CULTURE
TOWARD THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES PT MADUBARU PG/PS
MADUKISMO**

By:
Arief Kurnianto
NIM. 12808141051

ABSTRACT

This study aimed to find out the effect of: (1) motivation on the performance of employees, (2) organizational culture on the performance of employees, and (3) motivation and organizational culture toward the performance of employees of PT Madubaru PG/PS Madukismo.

This research included associative causal research using quantitative approach. This research was categorized as research survey, in which the instrument of this research was questionnaire. The samples in this study were all employees of PT Madubaru PG/PS Madukismo population totaling 120 people. Validity test of the instrument used Confirmatory Factor Analyses and reliability test used Cronbach Alpha, while data analysis used simple and multiple regression analysis.

*The research result showed that: (1) motivation positively affected the performance of employees with beta (β) coefficient 0,135 (*p>0.05; p=0,304). The proportion of effects of motivation on the performance of employees was (ΔR^2) 0,045; (2) organizational culture, positively affected the performance of employees with beta (β) coefficient 0,281 (*p<0.05; p=0,020). The proportion effects of organizational culture on the performance of employees was (ΔR^2) 0,090; and (3) motivation positively affected the performance of employees with beta (β) coefficient 0,276 (*p<0.05; p=0,020) and organizational culture, positively affected the performance of employees with beta (β) coefficient 0,123 (*p<0.05; p=0,020) The proportion effects of motivation and organizational culture toward the performance of employees was (ΔR^2) 0,085.*

Keywords: motivation, organizational culture, the performance of employees

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa yang senantiasa melimpahkan segala rahmat, karunia, dan petunjuk Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada **PT MADUBARU PG/PS MADUKISMO**”, ini dengan baik.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta. Oleh karena itu dalam kesempatan ini, penulis dengan ketulusan dan kerendahan hati ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada semua pihak yang telah dengan ikhlas memberikan masukan dan kontribusi berarti dalam proses penelitian dan penyusunan skripsi ini, antara lain:

1. Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd., MA, Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Dr. Sugiharsono, M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
3. Setyabudi Indartono, Ph.D., Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
4. M, Lies Endarwati M.Si., selaku penguji utama selama ujian skripsi, terima kasih atas kesempatan waktu dan saran-saran yang diberikan untuk menyelesaikan skripsi ini.

5. Arum Darmawati SE., MM., selaku Dosen Pembimbing yang selama ini penuh kesabaran memberikan bimbingan, motivasi, serta arahan dalam menyempurnakan skripsi ini.
6. Farlianto, SE., MBA, selaku Ketua Pengaji yang telah meluangkan waktunya dan banyak memberi masukan agar skripsi ini lebih baik lagi.
7. Seluruh dosen dan staf Jurusan Manajemen maupun Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta yang telah membantu selama proses perkuliahan.
8. Bapak Fauzi, Bapak Widi, Mas Mahmud, Mas Budi dan seluruh karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo yang telah bekerja sama dengan baik.
9. Orang tua saya tercinta Bapak Sarwo Kuwat Sucipto, Ibu Chatarina Nanis Haryani, dan adik saya tersayang Tiara Palupi, terimakasih atas kasih sayang, doa, motivasi, nasihat dan semangat selama ini, sehingga semua proses perkuliahan terlewati dengan lancar.
10. Sahabat-sahabat Manajemen angkatan 2012 khususnya kelas A dan kelas SDM, sahabat-sahabat saya selama empat tahun terakhir Upam, Troy, Wewet, Konyil, Itok, Pao, Jarwo, Andi, Hendra, Bama, Btara, Yudhik, Arin, Ayi, Tiwi yang selalu menemani dan memberikan motivasi kepada saya. Serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dan memperlancar proses penelitian dari awal sampai selesai penyusunan skripsi.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih terdapat kekurangan dan keterbatasan, Namun demikian, merupakan harapan besar bagi penulis bila skripsi ini dapat memberikan sumbangan pengetahuan dan menjadi satu karya yang bermanfaat.

Penulis



Arief Kurnianto

NIM: 12808141051

DAFTAR ISI

ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	11
C. Batasan Masalah.....	11
D. Rumusan Masalah	12
E. Tujuan Penelitian	12
F. Manfaat Penelitian	13
BAB II. KAJIAN TEORI	14
A. Landasan Teori.....	14
1. Kinerja Karyawan.....	14
2. Motivasi	18
3. Budaya Organisasi	23
B. Penelitian yang Relevan	28
C. Kerangka Berpikir.....	28
D. Paradigma Penelitian.....	31
E. Hipotesis Penelitian.....	32
BAB III. METODE PENELITIAN	33
A. Desain Penelitian.....	33
B. Tempat dan Waktu Penelitian	33

C. Definisi Operasional.....	34
D. Populasi dan Sampel	36
E. Teknik Pengumpulan Data.....	37
F. Instrumen Penelitian.....	38
G. Uji Coba Instrumen.....	39
H. Teknik Analisis Data.....	46
I. Uji Hipotesis	49
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	52
A. Gambaran Umum Obyek Penelitian	52
B. Hasil Penelitian	58
1. Analisis Deskriptif	58
2. Uji Prasyarat Analisis	65
3. Pengujian Hipotesis	67
C. Pembahasan.....	69
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	76
A. Kesimpulan	76
B. Keterbatasan Penelitian.....	77
C. Saran.....	77
DAFTAR PUSTAKA	79
LAMPIRAN	81

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Data Penilaian Kinerja Karyawan	3
Tabel 2. Data Pra-Survey	5
Tabel 3. Data Keterlambatan Kerja Karyawan	8
Tabel 4. Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	39
Tabel 5. KMO and Bartlett's Test	40
Tabel 6. Hasil Uji CFA Tahap 1	41
Tabel 7. Hasil Uji CFA Tahap 2	43
Tabel 8. Korelasi, Mean, Standard Deviation, dan Cronbach Alpha.....	44
Tabel 9. Discriminant Validity, AVE, Mean, Standard Deviation, Cronbach value, dan Square Correlation.....	44
Tabel 10. Hasil Uji Reliabilitas.....	45
Tabel 11. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	59
Tabel 12. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	59
Tabel 13. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	60
Tabel 14. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	61
Tabel 15. Kategorisasi Variabel Motivasi.....	62
Tabel 16. Kategorisasi Variabel Budaya Organisasi	63
Tabel 17. Kategorisasi Variabel Kinerja Karyawan	64
Tabel 18. Hasil Uji Normalitas	65
Tabel 19. Hasil Uji Linearitas	66
Tabel 20. Hasil Uji Multikolinieritas	66
Tabel 21. Rangkuman Hasil Analisis Regresi Motivasi dan Budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan	67
Tabel 22. Ringkasan Hasil Hipotesis	69

DAFTAR GAMBAR

1. Paradigma Penelitian 31

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran:

1. Kuesioner Penelitian	82
2. Data Penelitian, Validitas dan Reliabilitas	86
3. Data Karakteristik Responden.....	89
4. Hasil Uji Validitas CFA Tahap I.....	93
5. Hasil Uji Validitas CFA Tahap II	94
6. Hasil Uji Reliabilitas	95
7. Hasil Uji Korelasi.....	96
8. Hasil Uji Diskriminan	97
9. Hasil Karakteristik Responden	98
10. Hasil Uji Deskriptif	99
11. Hasil Uji Kategorisasi	101
12. Hasil Uji Normalitas	102
13. Hasil Uji Linieritas	103
14. Hasil Uji Multikolinieritas	104
15. Hasil Uji Hipotesis	105
16. Hasil Uji Regresi Berganda (1).....	105
17. Hasil Uji Regresi Berganda (2)	108
18. Hasil Rangkuman Regresi Berganda	111

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kemajuan sebuah perusahaan tentu ditentukan oleh kinerja SDM (Sumber Daya Manusia) didalamnya. Kinerja seseorang dapat dikatakan baik apabila dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik yang artinya dapat memenuhi sasaran dan target yang ditetapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu diharapkan setiap individu dapat bekerja sebaik mungkin dan menjaga agar kinerjanya dapat terus meningkat agar perusahaan dapat bersaing mengikuti perkembangan zaman.

Sebuah perusahaan atau organisasi dapat berjalan dan beroperasi karena terdapat aktivitas setiap individu di dalamnya. Perusahaan dapat hidup dan bertahan karena ada kegiatan manusia di dalamnya yang terstruktur dengan baik. Agar perusahaan dapat tetap *survive* maka perusahaan diharapkan mampu menjaga kualitas SDM di dalamnya. Perusahaan harus memantau SDM-nya agar kinerjanya tetap terjaga dan setiap karyawan atau individu di dalamnya dapat mencapai sasaran dan target yang telah ditetapkan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan dapat melakukan berbagai upaya seperti, pelatihan, pendidikan, pemberian kompensasi, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, perhatian tentang keselamatan kerja dan pemberian motivasi.

PT Madubaru PG/PS Madukismo adalah salah satu pabrik gula dan pabrik alkohol/spiritus di Daerah Istimewa Yogyakarta yang mengemban tugas untuk mensukseskan program pengadaan pangan Nasional, khususnya gula pasir. Sebagai perusahaan padat karya banyak menampung tenaga kerja dari Daerah

Istimewa Yogyakarta. Dalam pengoperasiannya tentu perusahaan perlu memerhatikan kinerja karyawannya mengingat kinerja karyawan sangat berhubungan erat dengan kualitas perusahaan, termasuk kualitas produk yang dihasilkan.

Mangkunegara (2009:75) mengemukakan bahwa terdapat 3 indikator untuk mengetahui baik tidaknya kinerja karyawan pada sebuah perusahaan. Indikator tersebut yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja dan pelaksanaan tugas. PT Madubaru PG/PS Madukismo melakukan penilaian kinerja setiap tahun sekali. Hasil dari penilaian kinerja tersebut mengambarkan bagaimana kualitas kerja karyawan yang terdapat di PT Madubaru PG/PS Madukismo.

Penilaian kinerja dilakukan demi mengetahui seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Dalam menilai karyawannya, PT Madubaru PG/PS Madukismo melihat beberapa aspek seperti kerapihan, ketelitian, tingkat kesalahan dan keterkaitan hasil kerja. Penilaian dilakukan kepada setiap karyawan dengan memberikan nilai BS (Baik Sekali), B (Baik), C (Cukup), dan K (Kurang). Menurut penjelasan kepala HRD (*Human Resource Development*) PT. Madubaru PG/PS Maduksimo, target kinerja karyawan yang diharapkan perusahaan adalah dengan memperoleh nilai kumulatif dari BS (Baik Sekali) dan B (Baik), minimal 50% atau setengah jumlah karyawan di perusahaan pada setiap periode penilaian.

Tabel 1. Data Penilaian Kinerja Karyawan Pelaksana PT. Madubaru PG/PS Madukismo Periode 2011 hingga 2015

Tahun	Jumlah Karyawan	Percentase			
		BS	B	C	K
2011	283	0%	22,26%	76,69%	1,07%
2012	292	0%	71,91%	27,39%	0,70%
2013	310	0%	56,78%	42,58%	0,64%
2014	330	0%	47,27%	50,90%	1,81%
2015	325	0,3%	49,53%	48,92%	1,23%

(Sumber: Bagian SDM PT. Madubaru PG/PS Madukismo yang diolah penulis pada tahun 2016)

Data pada Tabel 1 menunjukkan bahwa tahun 2011 merupakan tahun dimana kinerja karyawan sangat rendah. Nilai kumulatif BS dan B hanya 22,26%, jauh dari target yang ditetapkan yaitu di atas 50%. Pada tahun 2012 kinerja karyawan mengalami peningkatan yang signifikan. Nilai kumulatif BS dan B pada tahun 2012 sebesar 71,91%. Namun pada dua tahun berikutnya yaitu tahun 2013 dan tahun 2014 kinerja karyawan kembali mengalami penurunan. Tahun 2013 kinerja karyawan mampu memenuhi target karena nilai kumulatif BS dan B sebesar 56,78%, namun pada tahun 2014 nilai kumulatif BS dan B kurang dari target yang ditetapkan yaitu sebesar 47,27%. Pada tahun terakhir yaitu 2015 hanya ada sedikit peningkatan kinerja karyawan namun masih belum memenuhi target perusahaan karena nilai kumulatif BS dan B sebesar 49,83%. Setiap tahunnya kinerja karyawan masih tidak stabil (*fluktuatif*).

Dari penjelasan di atas dapat diketahui bahwa hanya tahun 2012 dan tahun 2013 yang mampu memenuhi target penilaian kinerja karyawan dari perusahaan. Pada tahun terakhir, kinerja karyawan yang dihasilkan tidak mampu memenuhi

target yang ditetapkan meskipun ada sedikit peningkatan dari tahun sebelumnya. Dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo kurang memuaskan.

Dalam melaksanakan tugasnya, karyawan diharapkan dapat bekerja dengan cepat, efektif dan efisien. Hal itu dapat menunjukkan bahwa kuantitas kerja karyawan adalah baik. Namun dari hasil pengamatan yang dilakukan pada bulan Januari-Februari 2016 di PT Madubaru PG/PS Madukismo didapatkan berbagai permasalahan. Karyawan sering menunda pekerjaannya. Sebagai contoh, surat-surat yang masuk ke perusahaan tidak segera dilakukan pencatatan. Hal itu mengakibatkan pekerjaan menumpuk dan pekerjaan menjadi tidak efektif dan efisien.

Dari hasil observasi juga didapatkan beberapa kesalahan dalam pelaksanaan tugas pada karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo. Dalam melaksanakan tugasnya, karyawan dituntut untuk bekerja secara akurat, dapat memahami tugas dan tepat dalam penggunaan sumber daya. Penulis mengamati beberapa karyawan melimpahkan tugasnya kepada karyawan lain. Bahkan terdapat karyawan yang bekerja di bidang administrasi harus menggantikan karyawan lain untuk menjadi pemandu tamu (*tour guide*). Dari hasil observasi tersebut jelas menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo masih kurang memuaskan.

Berdasarkan data yang diperoleh dan hasil observasi di atas, pada tanggal 9 Januari 2016 penulis melakukan wawancara lanjutan terhadap 30 karyawan yang bekerja di PT Madubaru PG/PS Madukismo. Wawancara dilakukan guna

mengetahui apa saja faktor yang menyebabkan kinerja karyawan di PT Madubaru PG/PS Madukismo belum memuaskan. Berikut data yang diperoleh dari hasil wawancara terhadap 30 karyawan yang tersebar di 8 divisi PT Madu Baru:

Tabel 2. Data *pra-survey* terhadap 30 Karyawan Mengenai Faktor yang Diindikasikan Memengaruhi Kinerja Karyawan PT. Madubaru PG/PS Madukismo

No	Faktor yang Memengaruhi	Jumlah Responden
1	Budaya Organisasi	7
2	Disiplin kerja	4
3	Kompensasi	4
4	Motivasi kerja	10
5	Sikap pemimpin	5

(Sumber: Data primer diolah tahun 2016)

Dilihat dari tabel 2, faktor terbesar yang memengaruhi kinerja adalah motivasi kerja dengan jumlah responden 10 orang. Yang kedua adalah budaya organisasi dengan jumlah responden 7 orang. Kemudian 5 responden memilih sikap pemimpin. Sedangkan disiplin kerja dan kompensasi mendapat jumlah responden yang sama yaitu 4 orang.

Menurut Mc.Celland dalam Hasibuan (1996), terdapat 3 indikator untuk mengetahui tingkat motivasi karyawan di suatu perusahaan. Indikator tersebut yaitu kebutuhan prestasi (*need for achievement*), kebutuhan hubungan (*need for affiliation*), dan kebutuhan kekuatan (*need for power*).

Motivasi merupakan faktor terbesar yang memengaruhi kinerja karyawan di PT Madubaru PG/PS Maduksimo. Menurut hasil wawancara yang dilakukan terhadap 30 karyawan di atas, beberapa dari karyawan mengatakan bahwa mereka cenderung tidak memiliki motivasi untuk bekerja lebih baik demi mendapatkan

penghargaan atau prestasi di dalam pekerjaannya (*need for achievement*). Hal itu disebabkan tidak adanya bonus atau *reward* khusus untuk karyawan yang bekerja lebih baik. Tidak ada perbedaan antara karyawan berprestasi dan karyawan yang tidak. Apabila terdapat karyawan yang memiliki prestasi yang kurang baik, perusahaan hanya memberikan teguran. Dan apabila terdapat karyawan yang melakukan kesalahan, perusahaan tidak memberikan sanksi yang tegas seperti pemotongan gaji atau pemecatan.

Dalam melaksanakan tugas-tugasnya, tentu seorang karyawan diharapkan mempunyai komunikasi dan hubungan yang baik dengan karyawan lainnya (*need for affiliation*). Pada kenyataannya, hubungan dan interaksi yang terjadi diantara karyawan di PT Madubaru PG/PS Madukismo masih kurang. Dari hasil observasi pada bulan Januari-Februari 2016, penulis mendapati banyak karyawan yang memilih keluar ruangan pada saat jam kerja. Setelah penulis bertanya mengapa mereka meninggalkan ruangan, mereka mengaku jenuh berada di dalam ruangan. Hal itu disebabkan oleh interaksi yang kurang dengan karyawan lain. Setelah karyawan selesai dengan tugasnya, mereka cenderung sibuk dengan kegiatannya masing-masing seperti bermain *handphone* dan komputer. Interaksi yang terjadi hanya seperlunya saja sehingga karyawan mudah bosan dan akhirnya meninggalkan ruangan.

Karyawan juga terlihat menyelesaikan tugasnya secara individu. Kerja sama yang terjadi saat bekerja masih kurang. Beberapa karyawan menunda pekerjaannya dengan alasan kerepotan. Apabila hubungan dan interaksi dengan karyawan lain baik, tentunya karyawan dapat bekerja sama dan saling membantu

sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa hubungan antar karyawan di PT Madubaru PG/PS Maduksimo dapat dikatakan kurang baik.

Seiring dengan kinerja karyawan yang baik, tentu karyawan menginginkan jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya (*need for power*). Hal ini sulit didapatkan di PT Madubaru PG/PS Maduksimo. Kenaikan jabatan sulit didapatkan walau kinerja karyawan meningkat. Dari hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 22 Januari 2016 kepada HRD PT Madubaru PG/PS Madukismo, didapatkan penjelasan bahwa kenaikan jabatan dapat terjadi apabila terdapat kekosongan jabatan. Apabila ada karyawan yang mengundurkan diri, perusahaan baru akan mencari karyawan untuk mengisi kekosongan jabatan yang ditinggalkan. Selanjutnya dilakukan wawancara kepada beberapa karyawan yang bekerja di PT Madubaru PG/PS Madukismo. Mereka mengatakan bahwa relasi internal sangat mempengaruhi seseorang mendapatkan kenaikan jabatan. Hal tersebut menyebabkan karyawan kurang termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi demi mendapatkan jabatan yang lebih tinggi.

Budaya organisasi merupakan faktor kedua yang memengaruhi kinerja karyawan di PT Madubaru PG/PS Madukismo. Dari hasil *pra survey* yang dilakukan penulis, budaya yang terdapat di PT Madubaru PG/PS Maduksimo dianggap kurang baik sehingga menyebabkan kinerja karyawan kurang memuaskan. Menurut Wirawan (2007:129), indikator budaya organisasi meliputi pelaksanaan norma, pelaksanaan nilai-nilai, dan kepercayaan dan filsafat.

PT Madubaru PG/PS Madukismo telah menetapkan peraturan dan norma yang diharapkan dapat dipatuhi oleh semua karyawan didalamnya. Namun dari hasil observasi pada bulan Januari-Februari 2016, terlihat bahwa beberapa karyawan sering melanggar peraturan dan norma yang berlaku. Masih banyak karyawan yang tidak memakai kelengkapan kerja yang telah ditetapkan perusahaan. Seperti pada bagian produksi, banyak karyawan yang tidak memakai helm. Pada bagian tanaman dan agro, beberapa karyawan mengabaikan peraturan penggunaan sepatu.

Penulis juga mendapati beberapa karyawan datang terlambat. Hal itu dibuktikan dengan data keterlambatan kerja karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo selama Januari hingga Mei 2016.

Tabel 3. Data Keterlambatan Kerja Karyawan PT. Madubaru PG/PS Madukismo Periode Januari - April 2016.

No	Bulan	Tahun	Jumlah	Percentase
1	Januari	2016	45	13,8
2	Februari	2016	30	9,2
3	Maret	2016	48	14,7
4	April	2016	60	18,4
5	Mei	2016	52	16,0

(Sumber: Bagian SDM dan umum PT. Madubaru PG/PS Madukismo yang diolah peneliti pada tahun 2016)

PT Madubaru PG/PS Madukismo telah menetapkan peraturan bahwa setiap karyawan harus datang tepat waktu pada pukul 06.30 dengan toleransi keterlambatan 15 menit. Namun dari data di atas menunjukkan masih banyak karyawan yang datang terlambat. Karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo berjumlah 325 karyawan, rata-rata terdapat 47 karyawan atau 14,4% karyawan terlambat setiap bulannya dari bulan Januari hingga Mei 2016. Data di atas

menunjukkan setiap bulan tidak ada penurunan jumlah karyawan yang terlambat. Keterlambatan masih menjadi budaya di perusahaan yang belum dapat diperbaiki.

Dalam melaksanakan tugasnya, karyawan diharapkan dapat mengatasi berbagai situasi yang terjadi di perusahaan. Karyawan diharapkan mampu mengetahui dan menentukan apa yang harus dilakukan dengan melihat etika dan moral yang berlaku di perusahaan. Dari hasil observasi yang dilakukan pada bulan Januari-Februari 2016 di PT Madubaru PG/PS Madukismo, didapatkan beberapa permasalahan yang berhubungan dengan hal tersebut seperti beberapa karyawan keluar masuk perusahaan tanpa ijin yang jelas. Bahkan ada karyawan yang tidak kembali lagi ke ruangannya. Terdapat pula beberapa karyawan melimpahkan tugas kepada rekannya tanpa alasan yang jelas. Hal tersebut merupakan bukti bahwa beberapa karyawan tidak memerhatikan etikanya sebagai karyawan.

Sebuah perusahaan tentunya mempunyai kebijakan tentang peraturan dan norma-norma yang telah ditetapkan. Setiap perusahaan juga mempunyai karakteristik tersendiri dalam mengelola kebijakan tersebut. Karakteristik tersebut menggambarkan moral perusahaan atau kode etik perusahaan tentang apa yang dianggap benar dan tidak benar. PT Madubaru PG/PS Madukismo percaya bahwa upah yang diberikan telah sesuai dengan apa yang diharapkan karyawan. Perusahaan juga percaya bahwa ketidakadaan *reward and punishment* bagi karyawan tidak akan memengaruhi kinerja karyawan. Namun faktanya dengan kebijakan tersebut, kinerja karyawan tidak ada peningkatan yang signifikan setiap tahunnya.

Sebuah perusahaan mempunyai pendapat sendiri mengenai hakikat atau esensi mengenai sumber daya manusianya. PT Madubaru PG/PS Madukismo yakin bahwa karyawannya mempunyai kompetensi yang cukup dalam melakukan pekerjaannya. Perusahaan percaya tanpa adanya seleksi yang ketat dan pelatihan, kualitas karyawan akan tetap terjaga. Namun kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa kinerja karyawan di PT Madubaru PG/PS Madukismo masih belum memuaskan. Hal itu diakibatkan kualitas karyawan tidak dapat berkembang karena tidak adanya pelatihan yang dilakukan.

Dari penjelasan di atas maka penulis memilih faktor motivasi dan budaya organisasi sebagai variabel pada penelitian ini. Mengacu pada penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Wardhani (2009) membuktikan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PG Djombang baru Jombang. Lalu pada penelitian yang dilakukan oleh Wati (2013) menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kebon Agung Pabrik Gula Trangkil Kabupaten Pati.

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, maka dengan ini penulis melakukan sebuah penelitian yang berjudul “Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Madubaru PG/PS Maduksimo”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang ada, antara lain:

1. Kinerja karyawan yang dicapai karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo periode tahun 2011 sampai tahun 2015 kurang memuaskan karena nilai yang ditunjukkan masih tidak stabil.
2. Motivasi karyawan untuk berprestasi masih kurang
3. Tidak adanya *reward* dan *punishment* yang diberikan perusahaan bagi karyawan PT. Madubaru PG/PS Madukismo.
4. Karyawan tidak menaati peraturan perusahaan.
5. Tingkat keterlambatan yang cukup tinggi.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah dijelaskan diatas, maka penulis membatasi masalah penelitian mengenai faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo yaitu motivasi dan budaya organisasi. Oleh karena itu, penulis memfokuskan penelitian ini pada pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo?
3. Bagaimana pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah disebutkan, penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih lanjut dan memberikan informasi secara empiris tentang seberapa besar pengaruh:

1. Motivasi terhadap kinerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo.
2. Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo.
3. Motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo.

F. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan pertimbangan berkaitan dengan motivasi dan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo.

2. Bagi Pihak Akademis

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran dan memperkaya bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan dibidang manajemen, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

3. Bagi Pihak Lain

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan rujukan bagi penelitian selanjutnya serta sebagai pertimbangan bagi perusahaan yang menghadapi masalah serupa.

4. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia secara riil khususnya yang menyangkut, motivasi, budaya organisasi dan kinerja karyawan.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Wirawan (2009) mengemukakan bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Sedangkan menurut Hasibuan (2005) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Selanjutnya teori menurut Mangkunegara (2009) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Prawirosentono (1999:3) menjelaskan bahwa dalam hal ini terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*). Dengan kata lain, bila kinerja karyawan baik, maka kemungkinan kinerja perusahaan juga baik. Kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan yang lebih

baik. Mengenai gaji dan adanya harapan, merupakan hal yang menciptakan motivasi seorang karyawan bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang baik. Bila sekelompok karyawan dan atasan mempunyai kinerja yang lebih baik, maka akan berdampak pada kinerja perusahaan yang lebih baik pula.

b. Pengukuran Kinerja

Tidak semua kriteria pengukuran kinerja dipakai dalam penilaian kinerja karyawan, tentu hal ini harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai. Gomes dalam Nugroho (2006:20) lebih lanjut menjelaskan terdapat dua kriteria pengukuran performansi atau kinerja karyawan, yaitu:

- 1) Pengukuran berdasarkan hasil akhir (*result-based performance evaluation*). Dalam kriteria pengukuran ini, tujuan organisasi ditetapkan oleh pihak manajemen atau kelompok kerja, kemudian karyawan dipacu dan dinilai performanya berdasarkan seberapa jauh karyawan mencapai tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan. Kriteria pengukuran ini mengacu pada konsep *manajement by objective* (MBO). Keuntungannya adalah adanya kriteria-kriteria dan target kinerja yang jelas dan secara kuantitatif dapat diukur. Namun demikian, kelemahan utama adalah dalam praktik kehidupan organisasi, banyak pekerjaan yang tidak dapat diukur secara kuantitatif sehingga dianggap mengabaikan dimensi-dimensi kinerja yang sifatnya non kuantitatif.

2) Pengukuran berdasarkan perilaku (*behaviour-based performance evaluation*). Pengukuran berdasarkan perilaku condong pada aspek kualitatif daripada kuantitatif yang terukur. Pengukuran berdasarkan perilaku umumnya bersifat subyektif dimana diasumsikan karyawan dapat menguraikan dengan tepat kinerja yang efektif untuk dirinya sendiri maupun untuk rekan kerjanya. Kelemahan utama kriteria pengukuran ini adalah rentan terhadap bias pengukuran karena kinerja diukur berdasarkan persepsi.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Wirawan (2009) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja antara lain:

- 1) Faktor internal karyawan, yaitu faktor-faktor dari dalam diri karyawan yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, seperti bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor-faktor yang diperoleh, seperti pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.
- 2) Faktor lingkungan internal organisasi, yaitu dukungan dari organisasi dimana ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi tersebut antara lain visi, misi dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, teknologi, strategi organisasi, sistem

manajemen, kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan rekan kerja.

- 3) Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi tersebut antara lain kehidupan ekonomi, kehidupan politik, kehidupan sosial, budaya dan agama masyarakat, dan kompetitor.

Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dapat menghasilkan pekerjaan yang berkualitas dan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

d. Indikator Kinerja

Mangkunegara (2009:75) mengemukakan bahwa terdapat 3 indikator kinerja, yaitu:

1) Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Kualitas kerja ini menunjukkan kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2) Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan. Menunjukan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektifitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3) Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan. Pelaksanaan tugas meliputi pengalaman, kemampuan bekerja sama, pemahaman tugas, efektifitas dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya, dan keahlian dalam menjalankan tugas, inisiatif dan kepedulian terhadap tugas.

2. Motivasi

a. Definisi Motivasi

Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Mangkunegara (2005:61) menyatakan “motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental pegawai yang pro dan positif

terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal”.

Berdasarkan pengertian di atas, maka motivasi merupakan respon pegawai terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri pegawai agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki oleh pegawai tercapai.

b. Karakteristik

McClelland dalam Mangkunegara (2005:68) mengemukakan 6 (enam) karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, yaitu :

- 1) Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- 2) Berani mengambil dan memikul resiko.
- 3) Memiliki tujuan realistik.
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan.
- 5) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan.
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

c. Indikator

Menurut David C.Mc.Celland dalam Hasibuan (1996:111), menyebutkan bahwa indikator motivasi adalah sebagai berikut :

- 1) Kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan untuk berprestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang.
- 2) Kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*), merupakan keinginan memiliki kebutuhan untuk bersosialisasi dan interaksi dengan individu lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan dengan orang lain.
- 3) Kebutuhan kekuatan (*need for power*), merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja pegawai dengan mengarahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik didalam organisasi.

d. Anteseden

Sayuti (2007:56), menyebutkan motivasi kerja seseorang di dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal yang berasal dari proses psikologis dalam diri seseorang, dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri (*environment factors*).

Faktor internal terdiri dari:

1) Kematangan Pribadi

Orang yang bersifat egois dan kemanja-manjaan biasanya akan kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan sehingga agak sulit untuk dapat bekerjasama dalam membuat motivasi kerja. Oleh sebab itu kebiasaan

yang dibawanya sejak kecil, nilai yang dianut dan sikap bawaan seseorang sangat mempengaruhi motivasinya.

2) Tingkat Pendidikan

Seorang pegawai yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan lebih termotivasi karena sudah mempunyai wawasan yang lebih luas dibandingkan dengan pegawai yang lebih rendah tingkat pendidikannya, demikian juga sebaliknya jika tingkat pendidikan yang dimilikinya tidak digunakan secara maksimal ataupun tidak dihargai sebagaimana layaknya oleh manajer maka hal ini akan membuat pegawai tersebut mempunyai motivasi yang rendah di dalam bekerja.

3) Keinginan dan Harapan Pribadi

Seseorang mau bekerja keras bila ada harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan.

4) Kebutuhan

Kebutuhan biasanya berbanding sejajar dengan motivasi, semakin besar kebutuhan seseorang untuk dipenuhi, maka semakin besar pula motivasi yang pegawai tersebut untuk bekerja keras.

5) Kelelahan dan Kebosanan

Faktor kelelahan dan kebosanan mempengaruhi gairah dan semangat kerja yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi motivasi kerjanya.

6) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mempunyai korelasi yang kuat kepada motivasi kerja seseorang. Pegawai yang puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai motivasi yang tinggi dan *committed* terhadap pekerjaannya.

Faktor eksternal terdiri dari :

1) Kondisi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan pekerjaan meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

2) Kompensasi yang Memadai

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk memberikan dorongan kepada para pegawai untuk bekerja secara baik.

e. Dampak Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2005: 146) menyatakan bahwa tujuan pemberian motivasi bagi seorang pegawai selain memberikan keuntungan pada pegawai itu sendiri juga memberikan keuntungan kepada organisasi perusahaan seperti:

- 1) Dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
- 2) Dapat mendorong semangat dan gairah kerja pegawai.
- 3) Dapat mempertahankan kestabilan pegawai.
- 4) Dapat meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.
- 5) Dapat menciptakan suasana dan hubungan kerja yang pegawai.
- 6) Dapat meningkatkan kreativitas dan partisipasi pegawai.

- 7) Dapat meningkatkan kesejahteraan pegawai.
- 8) Dapat meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai.
- 9) Dapat mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya.

3. Budaya Organisasi

a. Definisi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2008:225) budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sedangkan Moorhead dan Griffin (1995:246) mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat nilai yang diterima selalu benar, yang membantu seseorang dalam organisasi untuk memahami tindakan-tindakan mana yang dapat diterima dan tindakan mana yang tidak dapat diterima dan nilai-nilai tersebut dikomunikasikan melalui cerita dan cara-cara simbolis lainnya.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi sesungguhnya tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu yang bekerja dalam suatu organisasi, dan diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi setiap anggota selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut, dan dapat dianggap sebagai ciri khas yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.

b. Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins & Judge (2008 : 256) menyebutkan ada tujuh hakekat budaya organisasi yaitu :

- 1) *Observed behavioral regularities*, yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramat. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.
- 2) *Norms*, yakni berbagai perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.
- 3) *Dominant values*, yakni adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.
- 4) *Philosophy*, yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan pegawai.
- 5) *Rules*, yakni adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi.
- 6) *Organization climate*, yakni perasaan keseluruhan yang tergambar dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

c. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Wirawan (2007:129) mengemukakan indikator budaya organisasi sebagai berikut :

1) Pelaksanaan norma

Norma adalah peraturan perilaku yang menentukan respon pegawai atau pegawai mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat di dalam situasi tertentu. Norma organisasi dikembangkan dalam waktu lama oleh pendiri dan anggota organisasi. Norma organisasi sangat penting karena mengatur perilaku anggota organisasi, sehingga perilaku anggota organisasi dapat diramalkan dan dikontrol.

2) Pelaksanaan nilai-nilai

Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan nilai-nilai berhubungan erat dengan moral dan kode etik yang menentukan apa yang harus dilakukan. Individu dan organisasi yang mempunyai nilai kejujuran, integritas, dan keterbukaan menganggap mereka harus bertindak jujur dan berintegritas tinggi.

3) Kepercayaan dan filsafat

Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi, misalnya memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan layak akan meningkatkan motivasi karyawan.

Filsafat adalah pendapat organisasi mengenai hakikat atau esensi sesuatu misalnya perusahaan mempunyai pendapat yang berbeda

mengenai esensi sumber daya manusia, sejumlah perusahaan menganggap sumber daya manusia merupakan bagian dari alat produksi, oleh karena itu mereka tidak memerlukan tenaga kerja dengan kualitas tinggi dan tidak mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi mereka.

4) Pelaksanaan kode etik

Kode etik adalah kumpulan kebiasaan baik suatu masyarakat yang diwariskan dari generasi ke generasi lainnya. Fungsi dari kode etik adalah pedoman perilaku bagi anggota organisasi

5) Pelaksanaan seremoni

Seremoni merupakan peranan budaya organisasi atau tindakan kolektif pemujaan budaya yang dilakukan secara turun menurun mengingatkan dan memperkuat nilai-nilai budaya.

6) Sejarah organisasi

Budaya organisasi dikembangkan dengan waktu yang lama yaitu sepanjang sejarah organisasi dan merupakan produk dari sejarah organisasi.

Penelitian ini menggunakan 3 item dari 6 item indikator yang disimpulkan oleh Wirawan (2007:129) yaitu pelaksanaan norma, pelaksanaan nilai-nilai dan kepercayaan dan filsafat. Indikator lain dianggap kurang sesuai dengan budaya organisasi yang ada pada PT Madubaru PG/PS Madukismo.

d. Dampak Budaya Organisasi

Beberapa dampak budaya organisasi dalam Robbins dan Judge (2008 : 294) yaitu:

- 1) Budaya organisasi membentuk perilaku staf dengan mendorong pencampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan kontrol.
- 2) Budaya organisasi membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi lain karena setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda, sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada di dalamnya.
- 3) Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi anggota; dengan budaya yang kuat anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasinya.

B. Penelitian yang Relevan

1. Wardhani (2009), Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi pada Pabrik Gula Djombang Baru. Sampel ditetapkan sebanyak 275 orang karyawan dan metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis.*) Hasil penelitian membuktikan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PG Djombang baru Jombang.

2. Wati (2013), Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Kebon Agung Pabrik Gula Trangkil Kabupaten Pati. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Nilai koefisien regresi berganda menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kebon Agung Pabrik Gula Trangkil Kabupaten Pati.

C. Kerangka Berfikir

1. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Motivasi merupakan dorongan yang berasal dari dalam diri karyawan maupun dorongan dari luar untuk bekerja lebih baik. Suharto dan Cahyono (2005) dan Hakim (2006) menyebutkan ada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Rivai (2004) menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja karyawan akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja karyawan akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Motivasi merupakan faktor yang mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja karyawan untuk berperan serta secara aktif dalam proses kerja.

Masalah motivasi karyawan di PT Madubaru PG/PS Madukismo menjadi perhatian penting. Kinerja yang kurang memuaskan diakibatkan dari motivasi karyawan yang rendah. Hal itu dibuktikan dengan tidak adanya *reward and punishment* terhadap karyawan yang berprestasi dan karyawan yang melakukan pelanggaran. Hubungan antar karyawan yang kurang baik ditunjukkan dengan kejemuhan yang dirasakan karyawan sehingga karyawan sering keluar ruangan tanpa ijin dan juga kerja sama yang kurang dalam penyelesaian tugas. Kenaikan jabatan yang sulit dilakukan walau karyawan sudah berprestasi. Hal itu menyebabkan karyawan kurang termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi guna meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan uraian di atas maka Hipotesis ke 1 yaitu motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Robbins (2002), mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan berpengaruh pula pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu membentuk budaya organisasi yang kuat. Organisasi perlu menyebarluaskan nilai-nilai utamanya kepada seluruh karyawan. Nilai-nilai itu akan melekat pada setiap anggota organisasi, sehingga budaya organisasi ini akan berdampak pada perilaku dan sikap setiap anggota organisasi. Kotler dan Heskett dalam Lako (2004:32) mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja dalam jangka panjang.

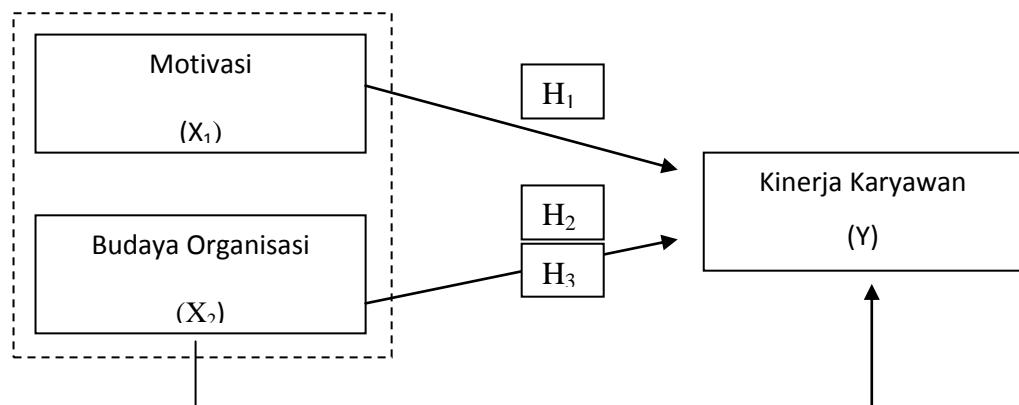
Budaya organisasi menjadi suatu permasalahan yang memengaruhi kinerja karyawan di PT MadubaruPG/PS Maduksimo. Hal itu diindikasikan dengan masih banyaknya pelanggaran yang dilakukan karyawan ketika bekerja. Pelanggaran itu diantaranya, karyawan tidak memakai kelengkapan kerja sesuai peraturan, karyawan datang terlambat dan juga karyawan sering keluar ruangan tanpa ijin. Pelanggaran-pelanggaran tersebut tidak ditindaklanjuti dan tidak ada hukuman atau sanksi yang diberikan bagi sang pelanggar. Perusahaan juga tidak mengadakan pelatihan bagi karyawannya menyebabkan kinerja karyawan setiap tahunnya tidak ada peningkatan. Hal itu menjadikan sebuah kebiasaan dan menjadi suatu budaya yang melekat yang sulit untuk diperbaiki. Dari uraian tersebut maka Hipotesis ke 2 adalah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

3. Pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Budaya yang baik akan memengaruhi kinerja karyawan menjadi lebih baik. Ditambah dengan motivasi karyawan yang tinggi, akan membentuk sebuah pola kerja yang terstruktur dengan baik dengan kinerja karyawan yang memuaskan. Apabila budaya organisasi tersebut tidak baik, walau motivasi karyawan tinggi tetap saja akan membuat kinerja kurang memuaskan. Motivasi karyawan akan terkikis dengan sendirinya apabila terbiasa bekerja dengan budaya yang kurang baik. Jika budaya perusahaan baik, namun tidak diimbangi motivasi yang tinggi dari karyawan maka kinerja juga akan kurang memuaskan. Terlebih jika budaya tidak baik diiringi motivasi yang rendah. Hal tersebut membuat kinerja karyawan akan sangat tidak baik.

Perusahaan PT Madubaru PG/PS Maduksimo memiliki permasalahan dalam kinerja karyawan. Faktor yang diindikasikan memengaruhi kinerja adalah motivasi dan budaya organisasi. Motivasi karyawan untuk berprestasi yang kurang, ditambah budaya organisasi yang kurang baik berdampak banyak terhadap kinerja karyawan di PT Madubaru PG/PS Madukismo. Dari penjelasan tersebut penulis menentukan hipotesis ke 3 yaitu motivasi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

D. Paradigma Penelitian



Keterangan:

1. H₁ : Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.
2. H₂ : Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
3. H₃ : Pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

E. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pembahasan dalam latar belakang, landasan teori, dan kerangka berpikir, maka formulasi hipotesis yang diajukan untuk diuji kebenarannya dalam penelitian yang dilaksanakan di PT. Madu Baru PG/PS Madukismo, yaitu:

1. H_1 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2. H_2 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3. H_3 : Motivasi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian asosiatif kausal adalah penelitian yang bertujuan untuk menguji pengaruh antara dua variabel atau lebih, yaitu mencari sebab akibat antara variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah motivasi dan budaya organisasi. Sedangkan variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.

Pendekatan kuantitatif yaitu metode mengolah data untuk menggambarkan keadaan perusahaan yang kemudian dilakukan analisis berdasarkan data yang ada. Penelitian ini merupakan penelitian tentang sesuatu atau peristiwa yang telah terjadi tanpa ada manipulasi langsung terhadap variabel dan tanpa menciptakan kondisi tertentu.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat

Penelitian ini dilaksanakan di PT Madu Baru PG/PS Madukismo yang beralamat di kelurahan Tirtonirmolo, Kecamatan Kasihan, Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta.

2. Waktu

Penelitian dilaksanakan pada bulan Januari-Agustus 2016.

C. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan batasan-batasan yang dipakai untuk menghindari interpretasi berbeda dari variabel yang dipakai. Berdasarkan teori-teori yang telah dikemukakan, maka definisi operasional masing-masing variabel penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan. Istilah kinerja berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang), atau juga hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang ingin dicapai oleh seorang karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam penelitian ini kinerja diukur dengan menggunakan indikator dari Mangkunegara (2009 : 75) yaitu:

a. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

b. Kuantitas

Seberapa lama seorang karyawan PT. Madubaru PG/PS Madukismo bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan .

c. Pelaksanaan tugas

Seberapa jauh karyawan PT. Madubaru PG/PS Madukismo mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

2. Variabel Independen (X)

a. Motivasi kerja (X₁)

Motivasi kerja dapat diartikan sebagai semangat kerja yang ada pada karyawan karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo yang membuat karyawan tersebut dapat bekerja untuk mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan. Indikator motivasi kerja yang dipakai dalam penilitan ini adalah indikator dari Mc.Celland dalam Hasibuan (1996:111)

- 1) Kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*), Motivasi untuk memperoleh prestasi yang dimiliki oleh karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo.
- 2) Kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*), Motivasi untuk saling berinteraksi antara sesama karyawan dan atasan yang dimiliki oleh karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo.
- 3) Kebutuhan untuk kekuasaan (*need for power*) Motivasi untuk memperoleh kekuasaan yang dimiliki oleh karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo

b. Budaya organisasi (X_2)

Budaya organisasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah segala bentuk kebiasaan, aturan, pedoman dan kejelasan sanksi yang ada di PT Madu Baru PG/PS Madukismo.

Adapun indikator yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Wirawan (2007:129).

1) Pelaksanaan Norma

Pelaksanaan norma-norma oleh karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo.

2) Pelaksanaan Nilai-nilai

Pelaksanaan nilai-nilai oleh karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo.

3) Kepercayaan dan Filsafat

Kepercayaan yang dimiliki oleh karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo.

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT Madu Baru

PG/PS Madukismo yang tersebar di delapan divisi, yaitu divisi SDM dan umum, divisi akuntansi keuangan, divisi satuan pengawas intern (SPI), divisi pemasaran, divisi instalasi, divisi tanaman, divisi pabrikasi dan divisi pabrik spirtus, berjumlah 330 karyawan.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2010). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *Proportional sampling*. Metode *Proportional sampling*, yaitu metode di mana setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel.

Hair, Anderson, Tatham & Black (1998) merekomendasikan ukuran sampel minimal berkisar antara 100 sampai 200 observasi tergantung dari jumlah indikator yang diestimasi. Pedomannya adalah 5-20 kali jumlah indikator yang diestimasi. Dalam penelitian ini terdapat 23 item pertanyaan, maka jumlah sampel yang diambil adalah $23 \times 5 = 115$. Idealnya penelitian ini menggunakan 115 orang responden, namun dalam penelitian ini peneliti menggunakan 120 orang responden.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang berupa sejumlah pertanyaan tertulis untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang

diketahuinya. Menurut Ferdinand (2006) kuesioner menghasilkan data primer, dimana data primer adalah data yang diperoleh dari hasil penelitian langsung di lapangan pada perusahaan yang menjadi objek penelitian. Daftar pertanyaan dalam kuesioner ini harus sesuai dengan permasalahan yang diteliti dan memperoleh data berkaitan dengan motivasi dan budaya organisasi serta memperoleh data yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Menurut Sugiyono (2010:45) skala yang digunakan dalam kuesioner adalah skala likert 1-4 dengan penjelasan sebagai berikut:

- | | | |
|---------------|-----------------------|--------|
| 1. SS | : Sangat setuju | skor 4 |
| 2. S | : Setuju | skor 3 |
| 3. TS | : Tidak setuju | skor 2 |
| 4. STS | : Sangat tidak setuju | skor 1 |

F. Instrumen Penelitian

1. Kisi-Kisi Instrumen

Penelitian ini mengadopsi instrumen pengukuran yang telah dikembangkan oleh para peneliti sebelumnya. Instrumen pada penelitian ini berupa angket, dimana terdapat tiga variabel yaitu budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Angket yang disajikan berisi 23 pertanyaan, yang terdiri dari 9 pertanyaan tentang motivasi kerja, 6 pertanyaan tentang budaya organisasi dan 8 pertanyaan tentang kinerja karyawan. Adapun kisi-kisi instrumental dibuat bertujuan agar penyusunan instrumen lebih sistematis sehingga mudah dikontrol dan dikoreksi. Kisi-kisi dari instrumen penelitian adalah sebagai berikut.

. Tabel 4. Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	No. Item
Motivasi Kerja David C.Mc.Celland dalam Hasibuan (1996)	1. Kebutuhan prestasi (<i>need for achievement</i>). 2. Kebutuhan hubungan. (<i>need for affiliation</i>) 3. Kebutuhan kekuatan. (<i>need for power</i>)	1,2,3 4,5,6 7,8,9
Budaya Organisasi Wirawan (2007)	A. Pelaksanaan norma B. Pelaksanaan nilai-nilai C. Kepercayaan dan filsafat	10,11 12,13 14,15
Kinerja Karyawan Mangkunegara (2009:75)	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Pelaksanaan tugas	16,17,18 19,20, 21,22,23

G. Uji Coba Instrumen

Agar data yang diperoleh dari kuesioner dapat valid dan reliabel maka perlu dilakukan uji validitas dan reabilitas kuesioner terhadap butir-butir pertanyaan sehingga dapat diketahui layak tidaknya item pertanyaan untuk pengumpulan data.

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011:52). Validitas dalam penelitian menyatakan derajat ketepatan alat ukur penelitian terhadap isi atau arti sebenarnya yang diukur.

Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik *Confirmatory Faktor Analysis* (CFA). *Confirmatory Faktor Analysis* (CFA) adalah analisis faktor untuk menguji unidimensionalitas atau apakah

indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasikan sebuah konstruk atau variabel (Ghozali, 2011:55). Dengan demikian tujuan CFA adalah untuk mengidentifikasi apakah indikator merupakan konstruk dari variabel penelitian yang ada atau dengan kata lain indikator-indikator tersebut merupakan kesatuan atau unidimensionalitas. Analisis CFA akan mengelompokkan masing-masing indikator kedalam beberapa faktor.

Tabel 5. KMO and Bartlett's Test

KMO and Bartlett's Test			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			.736
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		1808.395
	Df		253
	Sig.		.000

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA) lebih besar dari 0,50 yaitu sebesar 0,736; ini menunjukkan bahwa data yang ada layak untuk dilakukan faktor analisis, sedangkan pada hasil uji *Bartlett's Test of Sphericity* diperoleh taraf signifikansi 0,000, yang artinya bahwa antar variabel terjadi korelasi (signifikansi $<0,05$), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang ada dapat dianalisis lebih lanjut karena telah memenuhi kriteria.

Dari uji CFA yang telah dilakukan, didapatkan hasil pengujian yang ditunjukkan oleh tabel di bawah ini :

Tabel 6. Hasil Uji CFA Tahap 1

Rotated Faktor Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
Motivasi1	.787		
Motivasi2	.780		
Motivasi3	.831		
Motivasi4	.646		
Motivasi5	.707		
Motivasi6			
Motivasi7	.939		
Motivasi8	.819		
Motivasi9	.725		
Budaya10		.974	
Budaya11		.816	
Budaya12		.750	
Budaya13			
Budaya14		.863	
Budaya15			
Kinerja16			
Kinerja17			.552
Kinerja18			.986
Kinerja19			.692
Kinerja20			.810
Kinerja21			.705
Kinerja22			
Kinerja23			

Extraction Method: Maximum Likelihood
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization
 a. Rotation converged in 5 iterations

Pada Tabel 6 menunjukkan bahwa semua item pernyataan pada masing-masing variabel mengelompok menjadi satu, dengan nilai *loading faktor* di atas dan di bawah 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut merupakan satu kesatuan alat ukur yang mengukur satu konstruk yang sama dan dapat memprediksi apa yang seharusnya diprediksi.

Berdasarkan Tabel 6 di atas diketahui bahwa ada beberapa item yang tidak mengelompok sesuai dengan indikatornya, diketahui bahwa tidak semua item pernyataan dinyatakan valid (di atas 0,5). Item motivasi kerja 6, item budaya organisasi 4,6 dan item kinerja 1,7,8 dinyatakan gugur karena memiliki nilai *loading faktor* di bawah 0,50 atau tidak berada didalam kelompok yang semestinya. Maka harus ada beberapa item pertanyaan yang dieliminasi.

Selanjutnya berdasarkan hasil uji CFA pertama dengan adanya beberapa item yang dinyatakan gugur, maka item-item tersebut dihapuskan dan tidak dipakai dalam penelitian selanjutnya. Jumlah item yang dinyatakan gugur yaitu sebanyak 6 butir pertanyaan dari 23 butir item keseluruhan sehingga pertanyaan yang digunakan sebanyak 17 butir item. Berikut ini adalah tabel yang memperlihatkan item-item yang selanjutnya akan digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 7. Hasil Uji CFA Tahap 2

Rotated Faktor Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
Motivasi1	.787		
Motivasi2	.780		
Motivasi3	.831		
Motivasi4	.646		
Motivasi5	.707		
Motivasi7	.939		
Motivasi8	.819		
Motivasi9	.725		
Budaya10		.974	
Budaya11		.816	
Budaya12		.750	
Budaya14		.863	
Kinerja17			.552
Kinerja18			.986
Kinerja19			.692
Kinerja20			.810
Kinerja21			.705

Extraction Method: Maximum Likelihood
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization
 a. Rotation converged in 5 iterations

Berdasarkan Tabel 7 diketahui bahwa semua item telah mengelompok sesuai dengan indikatornya dan berdasarkan hasil di atas diketahui semua item pernyataan dinyatakan valid dengan nilai *loading faktor* di atas 0,50.

Selanjutnya dilakukan uji validitas *convergent validity* dan *divergent validity*.

1) *Convergent Validity*

Convergent validity digunakan untuk mengetahui nilai masing-masing konstruk sama atau tidak. *Convergent validity* diukur berdasarkan nilai

loading factor dan *average variance extracted* (AVE). Nilai *convergent validity* diterima jika nilai AVE di atas 0,5 (Fornell dan Larcker, 1981:39).

Tabel 8. Korelasi, Mean, Standard Deviation, dan Cronbach Alpha

	Variabel	Mean	SD	α Value	AVE	1	2	3
1	Motivasi	2.978	.242	0.919	0.614	(0.919)		
2	Budaya Organisasi	2.881	.327	0.915	0.645	.060	(0.915)	
3	Kinerja Karyawan	2.950	.230	0.853	0.582	.134	.266	(0.760)

Sumber: Data diolah tahun 2016

Nilai AVE ditunjukkan pada nilai yang dicetak tebal

Nilai *Cronbach Alpha* ditunjukkan pada nilai yang di cetak miring

Tabel 8 menunjukkan bahwa nilai AVE lebih dari 0,5 dan antar variabel mempunyai hasil yang berbeda maka nilai *convergent validity* diterima.

2) Divergent Validity

Divergent validity digunakan untuk korelasi antar variabel berbeda atau tidak. *Divergent validity* diukur berdasarkan korelasi dan *discriminant validity*. Nilai korelasi ditunjukkan oleh tabel 9 yang menunjukkan antar variabel berbeda. Nilai *discriminant validity* harus kurang dari 0,85 (Campbell dan Fiske 1959:81).

Tabel 9. Discriminant Validity, AVE, Mean, Standard Deviation, Cronbach value, dan Square Correlation

	Variabel	Mean	Std. Deviation	α Value	AVE	Discriminant Validity	Square Correlation
1	Motivasi	2.978	.242	0.919	0.614	0.0179	0.0035
2	Budaya Organisasi	2.881	.327	0.915	0.645	0.0649	0.0707
3	Kinerja Karyawan	2.950	.230	0.853	0.582	0.3010	0.1516

Sumber: Data diolah tahun 2016

Tabel 9 menunjukkan bahwa nilai *discriminant validity* kurang dari 0,85 dan korelasi antar variabel mempunyai hasil yang berbeda maka nilai *divergent validity* diterima.

2. Uji Relialibitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011: 47). Setiap alat pengukur seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang jika dicobakan secara berulang-ulang pada kelompok yang sama akan menghasilkan data yang sama dengan asumsi tidak terdapat perubahan psikologis terhadap responden. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode *Alpha Cronbach*.

Dengan metode *Alpha Cronbach*, koefisien yang diukur akan beragam antara 0 hingga 1. Nilai koefisien yang kurang dari 0,7 menunjukkan bahwa keandalan konsistensi internal yang tidak reliabel (Ghozali, 2011: 48).

Tabel 10. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Cronbach Alpha	Keterangan
Motivasi	0,919	Reliabel
Budaya Organisasi	0,915	Reliabel
Kinerja	0,853	Reliabel

Sumber: Data diolah pada 2016

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan dari tiga variabel yang diteliti adalah reliabel karena mempunyai nilai *Cronbach Alpha* > 0.70.

H. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dan menggunakan alat bantu berupa *software* komputer program SPSS. SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) adalah sebuah program komputer yang digunakan untuk menganalisis sebuah data dengan analisis statistik, SPSS yang digunakan dalam penelitian ini adalah SPSS versi 22. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif menurut Ghazali (2011: 19) adalah analisis yang memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian maksimum, minimum. Cara pengkategorian data berdasarkan rumus dari Azwar, (2009:108) adalah sebagai berikut:

- a. Tinggi : $X \geq M + SD$
- b. Sedang : $M - SD \leq X < M + SD$
- c. Rendah : $X < M - SD$

2. Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan uji hipotesis perlu dilakukan uji asumsi klasik terlebih dahulu agar penelitian tidak bias dan untuk menguji kesalahan model regresi yang digunakan dalam penelitian. Menurut Ghazali (2011:103) model regresi yang digunakan akan menunjukkan hubungan yang signifikan dan representatif (*BLUE = Best Linier Unbiased Estimator*) apabila memenuhi asumsi dasar klasik regresi yaitu apabila tidak terjadi gejala:

a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data (Santosa dan Ashari, 2005:46). Dalam penelitian ini, menggunakan Uji Kolmogrov-smirnov dengan pedoman sebagai berikut:

- 1) H_0 diterima jika nilai p-value pada kolom Asymp. Sig. (2-tailed) $> \text{level of significant } (\alpha = 0,05)$, sebaliknya H_a ditolak (Nugroho, 2005:37)
- 2) H_0 ditolak jika nilai p-value pada kolom Asymp. Sig. (2-tailed) $< \text{level of significant } (\alpha = 0,05)$, sebaliknya H_a diterima (Nugroho, 2005:37).

b. Uji Linieritas

Uji linieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara

signifikan. Uji ini digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau belum (Ghozali, 2011:166). Uji ini biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linier. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linier bila signifikansi kurang dari 0,05.

c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Model regresi yang baik sebaiknya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen (Ghozali, 2011: 105). Salah satu alat untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas didalam model regresi adalah dengan melihat nilai *tolerance* dan lawannya serta nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak di jelaskan oleh variabel dependen lainnya. Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai $tolerance \leq 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF \geq 10$.

I. Uji Hipotesis

Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang jelas dan dapat dipercaya antara variabel independen (motivasi dan budaya organisasi) terhadap variabel dependen (kinerja).

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi linear berganda.

Dalam analisis regresi, dikembangkan sebuah persamaan regresi yaitu suatu formula yang mencari nilai variabel dependen dari nilai variabel independen yang diketahui. Analisis regresi digunakan untuk tujuan peramalan, di mana dalam model tersebut ada sebuah variabel dependen dan independen. Regresi berganda digunakan jika terdapat satu variabel dependen dan dua atau lebih variabel independen.

Dalam penelitian ini terdapat satu variabel dependen yaitu kinerja karyawan, dua variabel independen yaitu motivasi dan budaya organisasi, dan variabel kontrol yang diambil dari data karakteristik responden yang meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan, dan lama bekerja. Pengujian pengaruh kinerja karyawan dengan menggunakan model regresi berganda. Persamaan statistik yang digunakan untuk membantu menentukan variabel kontrol yang mendukung pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

Keterangan:

Y : Kinerja Karyawan

σ : Konstanta

β_{1-6} : Koefisien regresi dari tiap-tiap variabel-variabel independen

X₁ : Motivasi

X₂ : Budaya Organisasi

R : Residual

Untuk mengetahui apakah variabel independen berpengaruh atau tidak terhadap variabel dependen maka dapat dilihat dari taraf signifikansinya dengan standar signifikansi 5%. Apabila tingkat signifikansi yang diperoleh dari hasil lebih dari 5% maka hipotesis ditolak, sebaliknya jika hasil uji hipotesis berada diantara 0-5% maka hipotesis diterima. Sementara itu, untuk melihat regresi yang dihasilkan berpengaruh positif atau negatif melalui koefisien beta (β). Apabila koefisien beta memiliki tanda minus (-) berarti pengaruh yang dihasilkan adalah negatif, sebaliknya apabila koefisien beta tidak memiliki tanda minus (-), maka arah pengaruh yang dihasilkan adalah positif (+) (Ghozali, 2011: 229).

2. Uji Delta Koefisien Determinasi (ΔR^2)

Menurut Ghazali (2011:97) koefisien determinasi (R^2) intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan

variabel-variabel dependen. Nilai delta koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel-variabel dependen sangat terbatas. Nilai mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Nilai delta koefisien determinasi (ΔR^2) yang kecil disebabkan adanya *varians error* yang semakin besar. *Varians error* menggambarkan variasi data secara langsung. Semakin besar variasi data penelitian akan berdampak pada semakin besar *varians error*. *Varians error* muncul ketika rancangan kuesioner yang tidak reliabel, teknik wawancara atau pengumpulan data semuanya mempunyai kontribusi pada variabel data yang dihasilkan. Dengan demikian semakin besar nilai delta koefisien determinasi (ΔR^2), maka variabel independen mampu memprediksi variasi variabel dependen.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Sejarah Berdirinya PT. Madubaru PG/PS Madukismo

PT Madubaru PG/PS Madukismo adalah satu-satunya pabrik gula dan pabrik alkohol/spirtus di Daerah Istimewa Yogyakarta yang mengemban tugas untuk mensukseskan program pengadaan pangan Nasional, khususnya gula pasir. Sebagai Perusahaan padat karya banyak menampung tenaga kerja dari Daerah Istimewa Yogyakarta.

Perusahaan ini dibangun tahun 1955 atas prakarsa Sri Sultan Hamengkubuwono IX yang diresmikan oleh presiden RI Pertama Ir. Soekarno. Pabrik Gula mulai memproduksi tahun 1958 dan Pabrik Spritus mulai memproduksi tahun 1959.

PT Madubaru dibangun di atas lokasi bangunan Pabrik Gula Padokan (satu diantara dari 17 Pabrik Gula di Daerah Istimewa Yogyakarta yang dibangun Pemerintah Belanda, tetapi di bumi hanguskan pada masa Pemerintah Jepang), yang terletak di Desa Padokan, Kelurahan Tirtonirmolo, Kecamatan Kasihan, Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta. Status dari perusahaan ini adalah Perseroan Terbatas, didirikan tanggal 14 Juni 1955 diberi nama: “Pabrik-Pabrik Gula Madubaru PT” (P2G Madubaru PT), memiliki dua pabrik : Pabrik Gula (PG) Madukismo dan pabrik Alkohol/Spiritus (PS) Madukismo.

Pada awal berdiri, 75% saham perusahaan dimiliki oleh Sri Sultan Hamengku Buwono IX, sedangkan 25% sahamnya adalah milik pemerintah RI (Departemen Pertanian RI). Saat ini telah dirubah menjadi 65% milik Sri Sultan Hamengku Buwono X dan 35% milik Pemerintah (dikuasai kepada PT. Rajawali Nusantara Indonesia, sebuah BUMN).

2. Visi dan Misi PT. Madubaru PG/PS Madukismo

Visi:

- a. PT Madubaru menjadi perusahaan agro industri yang unggul di Indonesia dengan petani sebagai mitra sejati.

Misi:

- a. Menghasilkan gula dan etanol yang berkualitas untuk memenuhi permintaan masyarakat dan industri di Indonesia
- b. Menghasilkan produk dengan memanfaatkan teknologi maju yang ramah lingkungan, dikelola secara profesional dan inovatif memberikan pelayanan yang prima kepada pelanggan serta mengutamakan kemitraan dengan petani
- c. Mengembangkan produk atau bisnis baru yang mendukung bisnis inti
- d. Menempatkan karyawan dan *stackholder* lainnya sebagai bagian terpenting dalam proses penciptaan keunggulan produksi dan pencapaian *shareholder value*.

3. Struktur Organisasi PT. Madubaru PG/PS Madukismo

PT. Madubaru PG/PS Madukismo mempunyai susunan organisasi yang dipimpin oleh Administratur. Dalam menjalankan tugasnya

administratur dibantu oleh kepala-kepala bagian yang terdiri dari kepala bagian keuangan, umum, tanaman, instalasi dan pabrikasi. Administrasi juga membawahi staf secara langsung.

Kepala-kepala bagian membawahi kepala sub bagian dan atau kepala seksi. Masing-masing kepala seksi membawahi sub seksi, setiap sub bagian dan seksi mempunyai tugas dan wewenang yang telah ditetapkan oleh direksi. Adapun tugas-tugas administratur dan masing- masing kepala bagian adalah sebagai berikut:

a. Direksi:

- 1) Menentukan tujuan serta menerapkan strategi untuk mencapai tujuan tersebut
- 2) Menyusun rencana kerja jangka panjang yang berkesinambungan
- 3) Membuat kebijakan dalam bidang keuangan dan personalia
- 4) Membuat kebijakan dan pedoman penyusunan tahunan

b. Administrasi

Adalah pimpinan tertinggi yang menangani proses produksi. Tugas-tugasnya adalah sebagai berikut:

- 1) Memimpin, mengkoordinir dan mengawasi bagian-bagian dibawahnya
- 2) Melaksanakan policy perusahaan sesuai dengan yang ditetapkan direksi
- 3) Mengajukan rencana produksi

- c. Kepala Bagian Keuangan
 - 1) Menyediakan keuangan sebagai modal kerja
 - 2) Menyusun pembukuan dan mengurus arsip surat-surat perusahaan
 - 3) Menyediakan keuangan untuk administrasi dan pengobatan karyawan serta memberikan dana sosial
 - 4) Mengajukan laporan keuangan dan melaksanakan tugas lain
- d. Kepala Bagian Sumber Daya Manusia.
 - 1) Melaksanakan fungsi operasional berupa pengaan tenaga kerja,
 - 2) latihan pengembangan dan pemeliharaan kerja
 - 3) Memelihara hubungan baik dengan organisasi karyawan, misal yayasan pensiunan dan koperasi karyawan
 - 4) Kepala bagian sumber daya manusia membawahi kepala seksi pekerjaan, kepala seksi pelatihan dan pengembangan, kepala seksi poliklinik serta beberapa kepala sub seksi.
- e. Kepala Bagian Umum.
 - 1) Membantu kepala bagian keuangan dalam menjalankan tugas pemimpin
 - 2) Melaksanakan pengawasan terhadap orang luar yang masuk kedalam lingkungan pabrik
 - 3) Kepala bagian umum membawahi kepala seksi rumah tangga dan sekretariat, kepala seksi kendaraan dan kepala seksi keamanan

f. Kepala Bagian Tanaman

- 1) Mengkoordinasikan urusan tanaman mulai dari pengadaan bibit, pengolahan tanah, penanaman sampai penebangan tebu
- 2) Menyusun anggaran belanja tanaman
- 3) Menyusun kebutuhan tanaman, misal alat-alat pertanian dan pupuk

g. Kepala Bagian Pabrikasi

Dalam melaksanakan tugas-tugasnya kepala bagian pabrikasi dibantu oleh beberapa chemicer. Tugas-tugasnya adalah sebagai berikut :

- 1) Mengatur, memimpin dan melaksanakan proses produksi
- 2) Memeriksa bahan pembantu, menentukan redemen tebu dan menentukan jadwal tebang
- 3) Melaksanakan pengawasan mutu gula

h. Kepala Bagian Pabrik Spiritus

- 1) Menjalankan kebijaksanaan administratur dalam bidang produksi alkohol dan spiritus
- 2) Melaksanakan kebijakan-kebijakan administratur dalam hal proses produksi, pengendalian dan pemeliharaan produk serta reparasi dan perluasan instalasi pabrik alkohol dan spiritus.

i. Kepala Bagian Instalasi

Dalam melaksanakan tugasnya bagian instalasi dibantu oleh beberapa masinis yang bekerja sesuai dengan bagian-bagiannya. Adapun tugas-tugas kepala bagian instalasi adalah sebagai berikut:

- 1) Melakukan perbaikan-perbaikan pada mesin-mesin produksi yang mengalami kerusakan
- 2) Memelihara dan merawat pesawat-pesawat proses produksi serta mesin-mesinnya.

4. Ketenagakerjaan di PT. Madubaru PG/PS Madukismo

Ketenagaankerjaan di PT. Madubaru PG/PS Madukismo diklasifikasikan menjadi dua golongan yaitu karyawan tetap dan karyawan tidak tetap.

a. Karyawan Tetap

Karyawan tetap pada umumnya menempati posisi manajerial namun ada pula yang terjun langsung ke lapangan, misal masinis dan mandor. Karyawan tetap ada yang bekerja sepanjang tahun. Mereka digaji setiap bulan dan ada pula yang bekerja pada musim giling saja dan mendapat gaji setiap bulan pada musim giling tersebut. Penggolongan karyawan seperti pada penggolongan PNS (Pegawai Negeri Sipil), karyawan pada golongan yang lebih rendah dapat naik ke golongan yang lebih tinggi setiap masa kerja tertentu atau jika dinilai berprestasi dan mempunyai kinerja yang baik.

b. Karyawan tidak tetap

Karyawan tidak tetap terdiri dari karyawan musiman, karyawan harian dan karyawan borongan yang bekerja hanya pada musim giling saja. Kebanyakan karyawan tidak tetap bekerja pada bagian produksi, mengenai pengupahan berdasarkan pada jumlah hari kerjanya. Mereka biasanya bekerja tidak membutuhkan keahlian khusus untuk

karyawan borongan mempunyai ikatan berupa kontrak yang telah isepakati bersama pihak perusahaan.

B. Hasil Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan cara menyebar kuesioner di PT. Madubaru PG/PS Madukismo. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 120 responden. Adapun hasil penelitian yang diperoleh dari lapangan disajikan sebagai berikut.

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dalam penelitian ini meliputi: analisis karakteristik responden, analisis statisitik deskriptif yang terdiri dari: nilai maksimal, minimal, mean, dan standar deviasi, serta kategorisasi jawaban karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo.

1. Karakteristik Responden

Karakteristik karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo yang diamati dalam penelitian ini meliputi: jenis kelamin, pendidikan, usia, dan lama bekerja. Deskripsi karakteristik karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo disajikan sebagai berikut:

1) Jenis Kelamin

Deskripsi karakteristik karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo berdasarkan jenis kelamin disajikan pada tabel 11.

Tabel 11. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-Laki	99	82,5
Perempuan	21	17,5
Jumlah	120	100,0

Sumber : Data Primer di olah 2016

Pada Tabel 11 menunjukkan bahwa karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 82,5% dan karyawan dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 17,5%. Dengan demikian mayoritas responden dari PT. Madubaru PG/PS Madukismo adalah laki-laki hal ini karena proses *recruitment* karyawan laki-laki yang lebih memenuhi kriteria yang telah ditetapkan.

2) Usia

Deskripsi karakteristik karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo berdasarkan usia disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 12. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
20-30 tahun	9	7,5
31-40 tahun	26	21,7
41-50 tahun	50	41,7
51-60 tahun	35	29,1
Jumlah	120	100,0

Sumber: Data Primer diolah tahun 2016

Tabel 12 menunjukkan bahwa karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo yang berusia 20-30 tahun sebanyak 7,5%, berusia 31-40 tahun sebanyak 21,7%, berusia 41-50 tahun sebanyak 41,7% dan yang

berusia 51-60 tahun sebanyak 29,1%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas yang menjadi karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo berusia 41-50 tahun ada 41,7%. Umur 41-50 tahun merupakan umur yang dianggap sudah berpengalaman dalam bekerja. Perusahaan tidak membutuhkan lagi pelatihan bagi karyawannya. Sehingga karyawan yang telah berpengalaman dapat beradaptasi dengan baik dan kinerja yang dihasilkan dapat semaksimal mungkin.

3) Pendidikan

Deskripsi karakteristik karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo berdasarkan pendidikan disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 13. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
SD	7	5,8
SMP	11	9,2
SMA	75	62,5
Diploma	8	6,7
S1	19	15,8
Jumlah	120	100

Sumber: Data Primer diolah tahun 2016

Tabel 13 menunjukkan bahwa karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo berpendidikan terakhir SD sebanyak 5,8%, sebanyak 9,2% berpendidikan terakhir SMP, SMA sebanyak 62,5%, karyawan berpendidikan Diploma sebanyak 6,7%, dan karyawan yang bependidikan S1 sebanyak 15,8% Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas yang menjadi karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo berpendidikan SMA (62,5%), Hal tersebut dikarenakan dalam proses

recruitment PT. Madubaru PG/PS Madukismo memang menetapkan standar SMA sebagai syarat minimal untuk bekerja.

4) Lama Bekerja

Deskripsi karakteristik karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo berdasarkan lama bekerja disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 14. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase (%)
< 1 tahun	6	5
1-5 tahun	37	30,8
6-10 tahun	48	40
11-15 tahun	21	17,5
>15 tahun	8	6,7
Jumlah	120	100,0

Sumber: Data Primer diolah tahun 2016

Tabel 14 menunjukkan bahwa karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo yang bekerja kurang dari 1 tahun sebanyak 5%, karyawan yang bekerja selama 1-5 tahun sebanyak 30,8%, karyawan yang bekerja selama 6-10 tahun sebanyak 40%, karyawan yang bekerja selama 11-15 tahun sebanyak 17,5%, karyawan yang bekerja lebih dari 15 tahun sebanyak 6,7%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo bekerja selama 6-10 tahun. Dengan masa kerja antara 6-10 tahun, tentu karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo memiliki cukup pengalaman dan pemahaman yang baik tentang pekerjaannya.

2. Analisis Deskripsi Kategori Variabel

Deskripsi kategori variabel menggambarkan tanggapan karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo mengenai pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo. Data hasil penelitian kemudian dikategorikan ke dalam tiga kelompok yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Hasil kategorisasi tersebut disajikan berikut ini

1) Motivasi

Hasil analisis deskriptif pada variabel motivasi diperoleh nilai minimum sebesar 16, nilai maksimum sebesar 32 , mean sebesar 23,82 , dan standar deviasi sebesar 1,94. Selanjutnya variabel motivasi dikategorikan dengan menggunakan skor rata-rata (M) dan simpangan baku (SD). Kategorisasi untuk variabel motivasi disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 15. Kategorisasi Variabel Motivasi

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Percentase (%)
Tinggi	$X \geq 25,76$	26	21,6
Sedang	$21,88 \leq X < 25,76$	84	70
Rendah	$X < 21,88$	16	10,8
Jumlah		120	100,00

Sumber: Data Primer diolah tahun 2016

Tabel 15 menunjukkan bahwa penilaian terhadap motivasi di PT Madubaru PG/PS Madukismo yang masuk dalam kategori tinggi, yaitu sebanyak 21,6%, penilaian motivasi yang masuk dalam kategori sedang yaitu sebanyak 70%, dan penilaian motivasi yang masuk dalam kategori rendah yaitu sebanyak 10,8%. Penilaian pada variabel

motivasi adalah sedang. Kategori sedang diartikan bahwa motivasi yang dimiliki oleh karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo biasa saja, karyawan tidak mempunyai semangat dan dorongan yang tinggi dalam bekerja, namun motivasi yang dimiliki karyawan juga tidak terlalu rendah.

2) Budaya Organisasi

Hasil analisis deskriptif pada variabel budaya organisasi diperoleh nilai minimum sebesar 4, nilai maksimum sebesar 15, mean sebesar 11,52, dan standar deviasi sebesar 1,30. Selanjutnya variabel budaya organisasi dikategorikan dengan menggunakan skor rata-rata (M) dan simpangan baku (SD). Kategorisasi untuk variabel budaya organisasi disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 16. Kategorisasi Variabel Budaya organisasi

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tinggi	$X \geq 12,82$	28	23.3
Sedang	$10,22 \leq X < 12,82$	78	65
Rendah	$X < 10,22$	14	11.6
Jumlah		120	100,00

Sumber: Data Primer diolah tahun 2016

Tabel 16 menunjukkan bahwa penilaian terhadap budaya organisasi yang masuk dalam kategori tinggi sebanyak 23,3%, penilaian budaya organisasi yang masuk dalam kategori sedang sebanyak 65%, penilaian budaya organisasi yang masuk dalam kategori rendah sebanyak 11,6%. Penilaian responden pada variabel budaya organiasi adalah sedang. Kategori sedang diartikan bahwa karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo mengikuti dan mentaati

budaya yang ada didalam kantor, namun budaya tersebut tidak mutlak mempengaruhi sikap dan kinerja para karyawan.

3) Kinerja karyawan

Hasil analisis deskriptif pada variabel kinerja karyawan diperoleh nilai minimum sebesar 10, nilai maksimum sebesar 20, mean sebesar 14,75, dan standar deviasi sebesar 1,15. Selanjutnya variabel kinerja karyawan dikategorikan dengan menggunakan skor rata-rata (M) dan simpangan baku (SD). Kategorisasi untuk variabel kinerja karyawan disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 17. Kategorisasi Variabel Kinerja Karyawan

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tinggi	$X \geq 15,9$	24	20
Sedang	$13,6 \leq X < 15,9$	81	67,5
Rendah	$X < 13,6$	15	12,5
Jumlah		120	100,00

Sumber: Data Primer diolah tahun 2016

Tabel 17 menunjukkan bahwa penilaian terhadap kinerja karyawan yang masuk dalam kategori tinggi sebanyak 20%, penilaian kinerja karyawan yang masuk dalam kategori sedang sebanyak 67,5%, dan penilaian kinerja karyawan yang masuk dalam kategori rendah sebanyak 12,5%. Penilaian responden pada variabel kinerja adalah sedang. Kategori sedang diartikan bahwa kinerja yang dimiliki oleh karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo biasa saja, prestasi yang dihasilkan karyawan tidak terlalu baik, namun kinerja yang dihasilkan karyawan juga tidak terlalu buruk.

2. Uji Prasyarat Analisis

Pengujian prasyarat analisis dilakukan sebelum melakukan analisis regresi linier berganda. Prasyarat yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, uji linieritas, dan uji multikolinieritas yang dilakukan menggunakan bantuan komputer program *SPSS 22.00 for Windows*. Hasil uji prasyarat analisis disajikan berikut ini.

a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data (Santosa dan Ashari, 2005). Dalam penelitian ini, menggunakan Uji Kolmogrov-Smirnov dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 18. Hasil Uji Normalitas

Variabel	Signifikansi	Keterangan
Motivasi	0,062	Normal
Budaya organisasi	0,058	Normal
Kinerja Karyawan	0,087	Normal

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2016

Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa semua variabel penelitian mempunyai nilai signifikansi lebih dari 0,05 pada ($sig > 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian berdistribusi normal.

b. Uji Linieritas

Tujuan uji linieritas adalah untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat linier atau tidak (Ghozali, 2011:166). Kriteria pengujian linieritas adalah jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, maka hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat adalah linier.

Tabel 19. Hasil Uji Linieritas

Variabel	Signifikansi	Keterangan
Motivasi	0,225	Linier
Budaya Organisasi	0,673	Linier

Sumber: Data Primer diolah tahun 2016

Hasil uji linieritas pada tabel di atas dapat diketahui bahwa semua variabel memiliki nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05 ($P>0,05$), hal ini menunjukkan bahwa semua variabel penelitian adalah linier.

c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui besarnya interkolerasi antar variabel bebas dalam penelitian ini. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat masalah multikolinieritas (Ghozali, 2011,105). Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dapat dilihat pada nilai *tolerance* dan *VIF*. Apabila nilai toleransi di atas 0,1 dan nilai *VIF* di bawah 10 maka tidak terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas untuk model regresi pada penelitian ini disajikan pada Tabel 20:

Tabel 20. Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF	Kesimpulan
Motivasi	0,976	1,025	Non Multikolinieritas
Budaya Organisasi	0,976	1,025	Non Multikolinieritas

Sumber: Data Primer diolah tahun 2016

Dari tabel di atas terlihat bahwa semua variabel mempunyai nilai toleransi di atas 0.1 dan nilai *VIF* di bawah 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi pada penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas.

3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terkait variabel motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Analisis regresi berganda dipilih untuk menganalisis pengajuan hipotesis dalam penelitian ini. Berikut ini hasil analisis regresi berganda yang dilakukan dengan menggunakan program *SPSS 22.00 for Windows*.

Tabel 21. Rangkuman Hasil Analisis Regresi Motivasi dan Budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Independent Variabel	Kinerja Karyawan			
	Model 1 (β)	Model 2 (β)	Model 3 (β)	Model 4 (β)
Variabel Kontrol				
Jenis kelamin	-0,096	-0,054	-0,105	-0,067
Usia	-0,120	-0,112	-0,066	-0,060
Pendidikan	-0,121	-0,111	-0,172	-0,064
Lama Bekerja	-0,103	-0,115	-0,166	-0,177
Motivasi		0,135*	-	0,276*
Budaya Organisasi		-	0,281**	0,123**
R²	0,035	0,051	0,109	0,123
Δ R²	0,035	0,045	0,090	0,085

Sumber: Data Primer yang diolah pada tahun 2016

***p<0,001 **p<0,01; *p<0,05

a. Uji Hipotesis

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Ringkasan hasil analisis regresi dengan menggunakan program *SPSS 22.00 for Windows* dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 21. Berdasarkan ringkasan analisis regresi pada Tabel 21, diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh

positif terhadap kinerja karyawan sebesar (β) 0,135 ($*p<0.05$; $p=0,039$).

Kontribusi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar (ΔR^2) 0,045; maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima.

b. Uji Hipotesis 2

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Ringkasan hasil analisis regresi dengan menggunakan progam *SPSS 22.00 for Windows* dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 21. Berdasarkan ringkasan analisis regresi pada Tabel 21, diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar (β) 0,281 ($p<0.05$; $p=0,003$).

Kontribusi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar (ΔR^2) 0,090.maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua diterima.

c. Uji Hipotesis 3

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Ringkasan hasil analisis regresi berganda dengan menggunakan progam *SPSS 22.00 for Windows* dapat dilihat pada Tabel 21. Berdasarkan ringkasan analisis regresi pada Tabel 21, diketahui bahwa motivasi kerja (β) 0,276 ($*p<0.05$; $p=0,024$) dan budaya organisasi (β) 0,123 ($p<0.05$; $p=0,003$) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kontribusi pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar (ΔR^2) 0,085. Hipotesis 3 dapat

dinyatakan diterima karena motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 22. Ringkasan Hasil Hipotesis

No.	Hipotesis	Hasil
1.	Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Terbukti
2.	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Terbukti
3.	Motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Terbukti

Sumber: Data Primer yang diolah 2016

C. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo.

1. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan regresi diperoleh nilai sebesar $(\beta) 0,135$ ($*p<0.05$; $p=0,039$). Kontribusi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar $(\Delta R^2) 0,045$; maka hipotesis pertama diterima.

Motivasi merupakan dorongan yang berasal dari dalam diri karyawan maupun dorongan dari luar untuk bekerja lebih baik. Suharto dan Cahyono (2005) dan Hakim (2006) menyebutkan ada salah satu faktor yang

mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan.

Rivai (2004) menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja karyawan akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja karyawan akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Motivasi merupakan faktor yang mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja karyawan untuk berperan serta secara aktif dalam proses kerja.

Kinerja karyawan yang baik akan tercipta ketika indikator-indikator motivasi kerja terpenuhi seperti kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan kekuatan (*need for power*) (David C.Mc.Celland dalam Hasibuan (1996:111). Dengan adanya kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*) maka setiap karyawan akan berusaha mendapatkan penghargaan atau prestasi di dalam perusahaan. Karyawan akan bekerja dengan sebaik mungkin guna meningkatkan hasil kinerjanya.

Kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*) akan mendorong karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo untuk lebih banyak berinteraksi dengan rekan kerja mereka, sehingga karyawan akan merasa nyaman bekerja di dalam perusahaan karena adanya hubungan baik antar karyawan. Hal ini sebagai motivasi tambahan bagi karyawan untuk bekerja dengan baik.

Kebutuhan kekuatan (*need for power*) akan mendorong karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo untuk memperoleh kekuasaan atau jabatan di dalam kantor. Untuk memperoleh jabatan yang diinginkan, maka karyawan tersebut harus bekerja dengan giat demi meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian menunjukkan skor terendah variabel motivasi yaitu pada indikator kebutuhan kekuatan (*need for power*) (2,94). Berdasarkan hasil penelitian diketahui kurangnya kebutuhan kekuatan disebabkan karena kenaikan jabatan sulit didapatkan di PT Madubaru PG/PS Madukismo. Perusahaan tidak memberikan *reward* berupa bonus atau kenaikan jabatan bagi karyawan yang memiliki prestasi yang baik. Walau prestasi yang didapatkan oleh seorang karyawan baik belum menjamin karyawan tersebut akan diberi *reward* dan promosi jabatan. Tidak ada perbedaan antara karyawan yang memiliki kinerja baik dan kinerja yang kurang baik. Hal ini menyebabkan karyawan kurang termotivasi untuk meningkatkan prestasinya sehingga kinerja karyawan yang dihasilkan masih rendah.

Hasil di atas sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Wati (2013) menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi dan kinerja.

2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan regresi diperoleh nilai sebesar $(\beta) 0,281$ ($*p<0.05$;

$p=0,003$). Kontribusi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar (ΔR^2) 0,090; maka hipotesis kedua diterima.

Robbins (2002), mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan berpengaruh pula pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu membentuk budaya organisasi yang kuat. Organisasi perlu menyebarluaskan nilai-nilai utamanya kepada seluruh karyawan. Nilai-nilai itu akan melekat pada setiap anggota organisasi, sehingga budaya organisasi ini akan berdampak pada perilaku dan sikap setiap anggota organisasi. Kotler dan Heskett dalam Lako (2004:32) mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja dalam jangka panjang.

Kinerja karyawan akan tercipta apabila indikator-indikator budaya organisasi terpenuhi, seperti pelaksanaan norma, pelaksanaan nilai-nilai dan kepercayaan atau filosofi (Wirawan,2007:129). Dengan menaati norma-norma yang berlaku di perusahaan, tentu akan tercipta budaya kerja yang baik. Nilai-nilai yang ada di perusahaan seperti kejujuran, ketegasan, tanggung jawab dan kedisiplinan juga perlu diterapkan oleh semua karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo. Kepercayaan dan filosofi yang dimiliki oleh perusahaan dan karyawan juga perlu diselaraskan seperti kebijakan-kebijakan tentang gaji dan upah serta pandangan tentang pelatihan guna meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan skor terendah variabel budaya organisasi

(2,85) pada indikator pelaksanaan norma. Dalam pelaksanaan norma, karyawan belum dapat menaati norma yang ada di perusahaan dengan baik . Tidak adanya ketegasan dan sanksi yang dilakukan PT Madubaru PG/PS Madukismo membuat beberapa karyawan sering melanggar norma yang ada. Perilaku ini menjadi kebiasaan dan menjadi sebuah budaya bagi karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo. Hal itu tentunya berdampak bagi kinerja karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Wardhani (2009) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

3. Pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil statistik uji regresi diperoleh motivasi kerja (β) 0,276 (* $p<0.05$; $p=0,039$) dan budaya organisasi (β) 0,123 ($p<0.05$; $p=0,003$) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kontribusi pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar (ΔR^2) 0,085. Hipotesis 3 dapat dinyatakan diterima karena motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Wirawan (2009) mengemukakan bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Kinerja seorang karyawan merupakan hal

yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh.

Kinerja karyawan yang baik dapat dipicu dengan kesadaran diri sendiri atau motivasi karyawan yang tinggi. Dengan motivasi yang tinggi karyawan akan terdorong untuk memaksimalkan kinerjanya demi mendapatkan prestasi yang baik. Perusahaan harus mampu menumbuhkan dan menjaga motivasi karyawannya, seperti memberikan semangat dan dukungan bagi karyawan serta memberikan *reward* dan bonus bagi karyawan yang berprestasi.

Budaya organisasi juga merupakan faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat akan memaksa dan mempengaruhi anggotanya untuk melakukan sesuatu yang diperintahkan atau yang menjadi kebiasaan didalam perusahaan tersebut. Dalam hal ini karyawan dituntut untuk menaati norma-norma yang ada serta menjunjung nilai-nilai perusahaan. Karyawan juga dituntut untuk mengidentifikasi dirinya dengan perusahaan, menerima visi misi dan tujuan organisasi.

Cara untuk memaksimalkan budaya organisasi dapat dilakukan dengan membentuk peraturan-peraturan sesuai dengan tujuan organisasi dan karyawan perlu dilibatkan di dalamnya. Pengenalan tentang visi dan misi serta kebijakan perusahaan perlu dilakukan kepada setiap karyawan secara menyeluruh. Dengan demikian karyawan akan terbiasa dengan norma dan

nilai-nilai yang ada sehingga tercipta sebuah budaya kerja yang baik. Budaya kerja yang baik akan memengaruhi karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Dengan demikian kinerja karyawan yang dihasilkan akan maksimal.

Kinerja karyawan di PT Madubaru PG/PS Madukismo dipengaruhi oleh motivasi yang ada pada diri karyawan dan budaya organisasi yang ada dalam PT Madubaru PG/PS Madukismo. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi dan bekerja di dalam budaya organisasi yang baik cenderung memiliki hasil kinerja yang memuaskan. Hal ini karena karyawan terdorong untuk bekerja sebaik mungkin demi menghasilkan kinerja yang maksimal.

Sebaliknya karyawan yang memiliki motivasi rendah dan bekerja di dalam budaya organisasi yang buruk cenderung menunjukkan hasil kerja yang kurang memuaskan. Hal itu diakibatkan karena karyawan tidak memiliki kesadaran dan dorongan untuk bekerja dengan baik.

Hasil di atas sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Wati (2013) menunjukkan bahwa motivasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Madubaru PG/PS Madukismo. Hal ini dibuktikan dengan hasil koefisien beta (β) 0,135 (* $p>0.05$; $p=0,039$). Kontribusi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Madubaru PG/PS Madukismo sebesar (ΔR^2) 0,045.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Madubaru PG/PS Madukismo. Hal ini dibuktikan dengan hasil koefisien beta (β) 0,281 ($p<0.05$; $p=0,003$). Kontribusi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Madubaru PG/PS Madukismo sebesar (ΔR^2) 0,090.
3. Motivasi dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Madubaru PG/PS Madukismo. Hal ini dibuktikan dengan hasil statistik uji regresi diperoleh motivasi dengan koefisien beta (β) sebesar (β) 0,276 (* $p<0.05$; $p=0,024$) dan budaya organisasi ((β) 0,123 ($p<0.05$; $p=0,003$) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kontribusi pengaruh motivasi dan budaya terhadap kinerja karyawan sebesar (ΔR^2) 0,085.

B. Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini hanya menggunakan motivasi dan budaya organisasi dalam memprediksi kinerja karyawan. Kedua variabel tersebut memberikan kontribusi sebesar 8,5%. Dengan demikian masih terdapat 91,5% faktor lain yang dapat memberikan penjelasan lebih besar terhadap kinerja karyawan, seperti: gaya kepemimpinan, kompensasi, disiplin kerja dan lain-lain.
2. Dalam penelitian ini pengambilan data penelitian menggunakan angket atau kuesioner sehingga sangat mungkin datanya bersifat subyektif dan terbatas. Kedalaman data juga masih kurang dalam menggali pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Madubaru PG/PS Madukismo.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan yang diperoleh, maka saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa motivasi dan budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Madubaru PG/PS Madukismo. Oleh karena itu, pihak PT. Madubaru PG/PS Madukismo disarankan untuk:
 - a. Terkait dengan motivasi, pihak perusahaan disarankan untuk menumbuhkan dan menjaga motivasi karyawan tetap tinggi. Hal itu dapat dilakukan dengan cara memberikan *reward* bagi karyawan yang berprestasi. *Reward* dapat berupa peningkatan gaji, bonus atau promosi

jabatan. Dengan demikian karyawan termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik guna meningkatkan kinerjanya untuk mendapatkan hasil atau prestasi yang tinggi.

b. Terkait dengan budaya organisasi, pihak perusahaan disarankan untuk melibatkan karyawan dalam pembentukan kebijakan dan peraturan perusahaan. Pengenalan tentang visi dan misi serta kebijakan perusahaan juga perlu dilakukan kepada setiap karyawan secara menyeluruh. Pihak perusahaan juga perlu menindak tegas serta memberlakukan sanksi bagi karyawan yang melakukan pelanggaran sehingga timbul efek jera. Dengan demikian budaya organisasi yang baik dapat tercipta.

2. Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini dengan cara:

- a. Menggunakan metode lain dalam meneliti pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, misalnya melalui wawancara mendalam terhadap responden, sehingga informasi yang diperoleh dapat lebih tajam dari pada angket yang jawabannya telah tersedia.
- b. Mengeksplorasi pengaruh variabel kontrol terhadap kinerja karyawan, dan melibatkan variabel lain seperti: gaya kepemimpinan, kompensasi dan disiplin kerja untuk memprediksi kinerja karyawan pada PT. Madubaru PG/PS Madukismo.

DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, Saifuddin. (2009). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Campbell D. T., & Fiske, D. W. (1959). *Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix*. Psychological Bulletin, Vol 8
- Ferdinand. (2006). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fornell, C, dan Larcker, D. (1981), “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variable and Measurement Error”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Edisi 5. Semarang : Badan Penerbitan Universitas Diponegoro.
- Hair, Anderson, Tatham & Black. (1995). *Multivariate Data Analysis 6 Ed*. New Jersey: Pearson Education.
- Hasibuan, Malayu. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Bumi Aksara: Jakarta.
- Hasibuan, Malayu. (1996). Organisasi dan Motivasi & Dasar-Dasar Peningkatan Produktivitas. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). Perilaku dan Budaya Organisasi, PT.Rafika Aditama, Bandung.
- Mangkunegara. (2009). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Moorhead, Gregory, dan Griffin. (1995). *Organizational Behavioral : Managing People and Organization*. Fourth Edition. Houghton Mifflin Co.
- Nugroho, Rahmat. (2006). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan, Studi Empiris pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Bandung. *Tesis*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Prawirosentono, Suyadi. (1999). *Manajemen Sumber Daya manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan*: Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE – Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. (2008). *Perilaku Organisasi (Edisi 12)*. Diterjemahkan oleh: Angelica, Diana., Cahyani, Ria., & Rosyid, Abdul. Jakarta: Salemba Empat.

- Santosa, Purbayu Budi dan Ashari. (2005). *Analisis Statistik Dengan Microsoft Excel dan SPSS*. Andi, Yogyakarta
- Sayuti. (2007). *Motivasi dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi*. Jakarta : Penerbit Ghalia Indonesia.
- Sugiyono. (2010). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Tanuwibowo, Roy S. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Lestari Purnama Perkasa. *Tesis*. Surabaya: Universitas Kristen Petra
- Wardhani, Bety Puspa. (2009). Pengaruh Organisasi terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasi (Studi Empiris pada Pabrik Gula Djombang Baru). *Skripsi*. Malang: Universitas Negeri Malang
- Wati, Yayuk Eka Setyo. (2013). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan (Studi Empiris pada PT Kebon Agung Pabrik Gula Trangkil Kabupaten Pati). *Skripsi*. Surakarta: UMS.
- Wirawan. (2007). *Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi* Jakarta: Salemba Empat.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

LAMPIRAN

1. Kuesioner Penelitian

Kepada Yth:

Karyawan PT Madubaru PG/PS Madukismo

Di Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka memenuhi Tugas Akhir Skripsi (TAS) Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, bersama ini saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk menjadi responden penelitian saya yang berjudul **“Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja karyawan PT Madubaru PG/PS Maduksimo”**.

Untuk itu mohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari mengisi angket ini berdasarkan kondisi Bapak/Ibu/Saudara/Saudari masing-masing saat ini, apa adanya. Semua informasi yang didapatkan ini akan menjadi bahan penelitian secara akademis dan semua jawaban akan dirahasiakan dan **tidak akan mempengaruhi penilaian organisasi terhadap kinerja Saudara/Saudari**.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Hormat saya,

Arief Kurnianto
NIM.12808141051

Petunjuk pengisian

1. Pernyataan di bawah ini hanya semata-mata untuk data penelitian dalam rangka menyusun TAS (Tugas Akhir Skripsi).
2. Pilihlah salah satu jawaban yang memenuhi persepsi Saudara dengan cara memberi tanda centang (✓).
3. Isilah data responden berikut berdasarkan kriteria yang Bapak/Ibu/Saudara-i miliki

Data Responden

Jenis Kelamin : (_____)

1. Laki-laki
2. Perempuan

Usia : (_____)

1. 20-30 tahun
2. 31-40 tahun
3. 41-50 tahun
4. 51-60 tahun

Pendidikan terakhir : (_____)

1. Sekolah Dasar
2. Sekolah Menengah Pertama
3. Sekolah Menengah Atas
4. Diploma
5. Sarjana (S1)
6. Master (S2)
7. Doktor (S3)

Lama bekerja : (_____)

1. < 1 tahun
2. 1-5 tahun
3. 6-10 tahun
4. 11-15 tahun
5. >15 tahun

KET :**5. STS : Sangat tidak setuju****6. TS : Tidak Setuju****7. S : Setuju****8. SS : Sangat setuju**

No	Pernyataan Motivasi Kerja	STS	TS	S	SS
1.	Saya bekerja karena ada keinginan untuk dapat mencapai suatu tujuan				
2.	Saya terdorong untuk bertanggung jawab pada semua yang saya kerjakan				
3.	Saya terdorong untuk melakukan yang terbaik didalam pekerjaan saya				
4.	Saya terdorong untuk bersahabat dengan karyawan lain				
5.	Saya memiliki keinginan untuk dapat bekerja sama dengan karyawan lain				
6.	Jika harus mengambil keputusan saya ingin keputusan tersebut diambil secara kesepakatan kelompok				
7.	Saya memiliki keinginan untuk bisa mempengaruhi karyawan lain				
8.	Saya memiliki keinginan untuk dapat menempati jabatan di tempat kerja				
9.	Saya terdorong untuk memberikan perintah pada bawahan atau karyawan lain				
No	Pernyataan Budaya Organisasi	STS	TS	S	SS
10.	Saya selalu mentaati norma-norma yang berlaku di dalam perusahaan				
11.	Perusahaan memberikan sanksi bagi karyawan yang melanggar norma				
12.	Saya dapat membedakan hal baik dan hal buruk dalam bekerja				
13.	Saya selalu jujur dalam melaksanakan pekerjaan				
14.	Perusahaan telah memberikan upah yang sesuai dengan yang saya harapkan				
15.	Saya yakin dengan kualitas kerja yang saya miliki tanpa memerlukan pelatihan.				
No	Pernyataan Kinerja Karyawan	STS	TS	S	SS
16.	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan				

17.	Skill yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan				
18.	Saya selalu meningkatkan ketelitian saya dalam bekerja				
19.	Saya mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan target dan harapan perusahaan				
20.	Saya mampu menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat waktu				
21.	Dengan pengalaman dan kemampuan yang saya miliki, saya mampu menyelesaikan tugas dengan baik				
22.	Saya mampu bekerja secara inovatif dan kooperatif dalam mengerjakan suatu pekerjaan				
23.	Saya mampu memahami dan bertanggung jawab atas tugas yang diberikan				

2. Data Penelitian, Validitas dan Reliabilitas

No	Motivasi Kerja									X1	Budaya Organisasi						X2	Kinerja Karyawan								Y
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6	7	8	
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	2	2	2	3	2	3	14	3	2	2	2	2	2	2	2	17
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	2	3	3	3	3	3	3	2	22
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	2	3	3	3	3	3	3	23
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	2	2	2	2	3	3	14	3	3	3	3	3	3	3	2	23
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	2	2	2	2	2	3	3	19
6	4	3	4	4	3	3	3	2	2	28	3	3	3	3	3	2	17	3	3	3	3	3	3	3	3	24
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	2	2	3	3	3	16	2	3	3	3	3	3	3	4	24
8	3	2	3	3	2	3	3	2	2	23	3	3	3	3	2	3	17	3	3	3	3	3	3	2	3	23
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	2	3	3	17	3	3	3	2	3	3	3	3	23
10	3	3	3	2	3	3	3	3	3	26	3	3	3	3	3	2	17	2	3	3	3	3	3	3	3	23
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	2	17	3	3	3	3	3	3	3	2	23
12	2	2	3	3	3	3	3	2	2	23	3	3	3	2	3	2	16	3	3	3	3	3	3	3	3	24
13	3	3	2	3	3	3	3	3	2	25	3	3	3	3	3	3	18	2	4	4	4	4	4	3	3	28
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	3	24
15	3	3	3	2	3	3	3	3	3	26	2	2	3	3	2	3	15	3	3	3	3	3	3	3	3	24
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	2	3	3	17	2	3	3	3	3	3	3	3	23
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	3	24
18	3	4	4	4	4	4	4	4	4	35	4	3	4	4	4	2	21	4	4	4	4	4	4	4	4	32
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	3	24
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	2	3	3	3	2	3	3	3	22
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	2	23
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	3	24
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	2	3	3	3	3	3	3	3	23
24	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	2	23
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	2	3	3	2	3	16	3	3	3	2	3	3	3	3	23
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	2	3	3	3	3	3	3	3	23
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	1	1	1	3	1	3	10	3	3	3	3	3	3	3	3	24
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	2	23
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	3	24
30	3	3	3	2	3	3	3	3	3	26	2	2	2	3	2	1	12	3	3	3	2	3	3	3	3	23
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	2	17	3	3	3	3	3	3	3	3	24
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	4	3	3	3	3	3	3	3	25
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	2	3	2	3	2	3	15	3	3	3	3	3	3	3	3	24
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	3	24
35	3	3	3	3	3	3	3	2	2	25	3	3	3	3	3	2	17	2	3	3	3	3	3	3	2	22
36	3	3	3	3	3	2	3	3	3	26	3	2	3	3	3	2	16	3	3	3	3	3	3	4	3	25

37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	2	3	3	17	3	3	3	2	3	3	3	23	
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	2	3	3	23
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	2	3	3	3	17	3	3	3	3	3	3	3	24
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	2	4	18	3	3	3	3	3	3	3	24	
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	2	3	3	3	3	3	3	23	
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	2	3	3	3	23	
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	2	3	3	3	3	17	3	3	3	3	3	3	3	24	
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	2	3	3	3	17	2	3	3	3	3	3	4	2	23
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	2	3	3	3	3	3	23	
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	24	
47	3	2	3	3	3	3	3	2	2	24	3	3	3	3	3	2	17	2	3	3	3	3	3	3	22	
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	24	
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	2	2	2	2	2	4	3	20
50	3	4	4	3	3	3	4	4	4	32	3	3	2	3	3	2	16	3	3	3	3	3	3	3	24	
51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	2	3	3	3	3	3	3	23	
52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	2	17	3	3	3	3	2	3	3	23	
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	24	
54	3	3	3	3	2	3	3	3	3	26	3	3	3	3	3	2	17	3	3	3	3	2	3	3	22	
55	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	2	3	3	2	16	3	3	3	3	3	3	3	24	
56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	2	3	3	3	3	3	3	23	
57	3	3	3	3	3	3	3	2	2	25	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	2	3	23	
58	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	2	22	
59	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	2	3	3	3	17	3	3	3	3	3	3	3	24	
60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	24	
61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	24	
62	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	2	3	3	3	17	3	3	3	3	3	3	3	24	
63	3	3	3	3	2	3	3	3	3	26	3	3	3	3	3	2	17	3	3	3	3	3	3	4	3	25
64	3	3	3	3	3	2	3	3	3	26	3	3	3	3	3	3	18	3	2	3	3	3	3	3	23	
65	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	2	3	3	3	17	3	3	3	3	3	3	3	24	
66	3	3	3	3	3	3	3	3	2	26	3	3	3	3	3	3	18	4	3	3	3	3	3	3	25	
67	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	2	3	23
68	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	24	
69	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	2	3	3	23
70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	24	
71	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	2	3	3	3	3	3	3	23	
72	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	4	3	25
73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	24	
74	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	24	
75	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	2	2	3	3	3	3	3	22	

76	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	24
77	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	24
78	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	4	3	3	3	3	3	3	25
79	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	24
80	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	24
81	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	4	3	3	3	3	3	3	25
82	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	24
83	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28	3	3	3	3	3	2	17	2	3	3	3	3	3	2	22
84	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	24
85	3	3	3	3	3	2	3	3	3	26	3	3	3	3	3	3	18	4	3	3	3	3	3	3	25
86	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28	3	3	3	3	3	2	17	3	3	3	3	3	3	3	24
87	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	2	3	3	3	3	2	22
88	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	23
89	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	24
90	3	3	3	4	3	4	3	3	3	29	3	3	3	3	3	2	17	2	3	3	3	3	3	3	23
91	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	2	17	3	3	3	3	3	3	3	24
92	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	24
93	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	24
94	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	25
95	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	2	3	3	3	3	3	23
96	4	3	4	4	4	3	4	4	4	34	3	3	3	3	3	4	19	4	3	3	3	3	3	3	25
97	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	2	2	2	3	2	2	13	3	3	3	3	3	3	3	24
98	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	2	3	3	17	3	3	3	3	3	3	2	23
99	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	2	23
100	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	24
101	2	3	2	2	3	3	2	2	2	21	3	3	3	2	3	3	17	2	3	3	3	3	3	2	22
102	3	3	3	3	3	3	3	3	2	26	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	24
103	3	3	3	3	3	2	3	3	3	26	2	2	2	3	2	3	14	3	3	3	3	3	3	4	25
104	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	2	3	3	17	3	3	3	3	3	3	3	24
105	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	24
106	3	3	3	3	3	2	3	3	3	26	3	3	3	3	3	3	18	2	3	3	3	3	3	4	24
107	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	4	19	4	3	3	3	3	3	3	25
108	3	3	3	3	3	2	3	3	3	26	2	2	2	2	2	3	13	3	2	3	3	3	3	3	23
109	2	2	2	2	2	3	2	2	2	19	3	3	3	3	3	2	17	2	3	3	3	3	3	3	23
110	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	24
111	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	2	3	3	3	3	3	4	24
112	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	3	3	3	3	3	4	19	3	4	3	3	3	3	3	25
113	2	2	3	2	2	3	2	2	3	21	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	2	23
114	3	3	3	3	3	2	3	3	3	26	2	2	2	3	2	3	14	2	3	2	2	2	2	3	19

115	3	3	3	3	3	2	3	3	3	26	3	3	3	3	3	3	18	2	3	3	3	3	3	3	23	
116	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	2	3	3	17	3	3	3	3	3	2	3	3	23
117	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	23	
118	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	3	3	3	3	3	3	2	17	4	3	3	3	3	3	24	
119	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	1	16	3	3	3	3	3	3	24	
120	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	2	2	2	2	2	3	13	4	3	3	3	3	3	3	25	

Keterangan:

 = item pertanyaan lolos uji validitas CFA

3. Karakteristik Responden

No	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan	Lama Bekerja
1	Laki-Laki	41-50 tahun	SMA	6-10 tahun
2	Laki-Laki	51-60 tahun	SMA	11-15 tahun
3	Laki-Laki	51-60 tahun	SD	11-15 tahun
4	Laki-Laki	41-50 tahun	SMA	6-10 tahun
5	Perempuan	51-60 tahun	SMA	>15 tahun
6	Perempuan	51-60 tahun	SMA	11-15 tahun
7	Laki-Laki	51-60 tahun	SMA	6-10 tahun
8	Perempuan	31-40 tahun	Diploma	1-5 tahun
9	Laki-Laki	41-50 tahun	SMA	6-10 tahun
10	Laki-Laki	41-50 tahun	SMA	6-10 tahun
11	Perempuan	31-40 tahun	SMA	1-5 tahun
12	Laki-Laki	51-60 tahun	SMA	11-15 tahun
13	Laki-Laki	31-40 tahun	S1	1-5 tahun
14	Laki-Laki	41-50 tahun	SMA	6-10 tahun
15	Laki-Laki	31-40 tahun	S1	1-5 tahun
16	Laki-Laki	51-60 tahun	SMA	>15 tahun
17	Laki-Laki	51-60 tahun	SMP	>15 Tahun
18	Laki-Laki	41-50 tahun	SD	6-10 tahun
19	Laki-Laki	51-60 tahun	SMP	6-10 tahun
20	Laki-Laki	41-50 tahun	SMP	6-10 tahun
21	Laki-Laki	51-60 tahun	SMA	11-15 tahun
22	Laki-Laki	41-50 tahun	SMA	6-10 tahun
23	Laki-Laki	41-50 tahun	SMA	6-10 tahun

24	Laki-Laki	41-50 tahun	SMA	6-10 tahun
25	Laki-Laki	51-60 tahun	SD	>15 tahun
26	Perempuan	31-40 tahun	Diploma	1-5 tahun
27	Laki-Laki	51-60 tahun	SMA	6-10 tahun
28	Laki-Laki	51-60 tahun	SMA	11-15 tahun
29	Laki-Laki	41-50 tahun	SMA	6-10 tahun
30	Perempuan	20-30 tahun	S1	<1 tahun
31	Laki-Laki	51-60 tahun	SMA	6-10 tahun
32	Laki-Laki	51-60 tahun	SD	>15 tahun
33	Laki-Laki	51-60 tahun	SMA	6-10 tahun
34	Laki-Laki	51-60 tahun	SMP	11-15 tahun
35	Laki-Laki	41-50 tahun	SMA	1-5 tahun
36	Laki-Laki	41-50 tahun	SMA	6-10 tahun
37	Laki-Laki	41-50 tahun	SMA	6-10 tahun
38	Laki-Laki	31-40 tahun	SMP	1-5 tahun
39	Laki-Laki	41-50 tahun	SMA	11-15 tahun
40	Laki-Laki	31-40 tahun	SMA	1-5 tahun
41	Laki-Laki	31-40 tahun	SMA	6-10 tahun
42	Laki-Laki	51-60 tahun	S1	11-15 tahun
43	Perempuan	31-40 tahun	S1	1-5 tahun
44	Laki-Laki	41-50 tahun	S1	1-5 tahun
45	Laki-Laki	41-50 tahun	S1	6-10 tahun
46	Perempuan	20-30 tahun	SMA	<1 tahun
47	Laki-Laki	31-40 tahun	SMA	6-10 tahun
48	Perempuan	20-30 tahun	Diploma	1-5 tahun
49	Laki-Laki	51-60 tahun	SMA	11-15 tahun
50	Laki-Laki	41-50 tahun	SMA	6-10 tahun
51	Laki-Laki	31-40 tahun	Diploma	6-10 tahun
52	Laki-Laki	41-50 tahun	S1	6-10 tahun
53	Perempuan	41-50 tahun	SMA	1-5 tahun
54	Perempuan	31-40 tahun	S1	1-5 tahun
55	Laki-Laki	41-50 tahun	SMA	6-10 tahun
56	Laki-Laki	41-50 tahun	SMA	1-5 tahun
57	Laki-Laki	41-50 tahun	SMA	1-5 tahun
58	Laki-Laki	41-50 tahun	SMA	6-10 tahun
59	Laki-Laki	51-60 tahun	SMA	6-10 tahun
60	Perempuan	31-40 tahun	S1	1-5 tahun
61	Laki-Laki	31-40 tahun	SMA	1-5 tahun
62	Laki-Laki	20-30 tahun	Diploma	1-5 tahun

63	Laki-Laki	31-40 tahun	Diploma	1-5 tahun
64	Laki-Laki	51-60 tahun	SMA	11-15 tahun
65	Laki-Laki	41-50 tahun	SMA	6-10 tahun
66	Laki-Laki	41-50 tahun	SMA	6-10 tahun
67	Laki-Laki	51-60 tahun	SMA	>15 tahun
68	Laki-Laki	41-50 tahun	SMA	11-15 tahun
69	Laki-Laki	51-60 tahun	SD	11-15 tahun
70	Laki-Laki	31-40 tahun	SMA	1-5 tahun
71	Perempuan	20-30 tahun	S1	1-5 tahun
72	Perempuan	31-40 tahun	S1	1-5 tahun
73	Laki-Laki	20-30 tahun	SMA	1-5 tahun
74	Perempuan	41-50 tahun	SMP	11-15 tahun
75	Laki-Laki	31-40 tahun	S1	1-5 tahun
76	Laki-Laki	31-40 tahun	SMA	6-10 tahun
77	Laki-Laki	41-50 tahun	SMA	6-10 tahun
78	Laki-Laki	41-50 tahun	SMP	11-15 tahun
79	Laki-Laki	41-50 tahun	SMA	1-5 tahun
80	Laki-Laki	31-40 tahun	Diploma	<1 tahun
81	Laki-Laki	51-60 tahun	SMA	>15 tahun
82	Laki-Laki	31-40 tahun	S1	6-10 tahun
83	Laki-Laki	41-50 tahun	SMA	1-5 tahun
84	Laki-Laki	41-50 tahun	SMA	6-10 tahun
85	Laki-Laki	41-50 tahun	SMA	1-5 tahun
86	Laki-Laki	51-60 tahun	SD	6-10 tahun
87	Laki-Laki	41-50 tahun	SMA	6-10 tahun
88	Laki-Laki	41-50 tahun	SMA	1-5 tahun
89	Laki-Laki	41-50 tahun	SMA	6-10 tahun
90	Laki-Laki	41-50 tahun	SMA	1-5 tahun
91	Laki-Laki	51-60 tahun	SMA	>15 tahun
92	Laki-Laki	31-40 tahun	S1	1-5 tahun
93	Laki-Laki	51-60 tahun	SMA	6-10 tahun
94	Laki-Laki	41-50 tahun	SMP	11-15 tahun
95	Laki-Laki	41-50 tahun	S1	6-10 tahun
96	Laki-Laki	41-50 tahun	SMA	6-10 tahun
97	Laki-Laki	31-40 tahun	S1	<1 tahun
98	Laki-Laki	51-60 tahun	SMA	6-10 tahun
99	Laki-Laki	41-50 tahun	SMA	1-5 tahun
100	Laki-Laki	51-60 tahun	SMA	11-15 tahun
101	Perempuan	41-50 tahun	SMA	1-5 tahun

102	Laki-Laki	51-60 tahun	SMA	11-15 tahun
103	Perempuan	41-50 tahun	S1	6-10 tahun
104	Laki-Laki	51-60 tahun	SMA	>15 tahun
105	Laki-Laki	41-50 tahun	SMA	6-10 tahun
106	Laki-Laki	20-30 tahun	SMA	<1 tahun
107	Laki-Laki	41-50 tahun	SMP	1-5 tahun
108	Laki-Laki	31-40 tahun	SMA	1-5 tahun
109	Perempuan	41-50 tahun	SMA	6-10 tahun
110	Laki-Laki	51-60 tahun	SMA	11-15 tahun
111	Laki-Laki	51-60 tahun	SMP	11-15 tahun
112	Laki-Laki	51-60 tahun	SD	>15 tahun
113	Perempuan	41-50 tahun	SMP	6-10 tahun
114	Laki-Laki	41-50 tahun	SMA	6-10 tahun
115	Laki-Laki	51-60 tahun	SMA	11-15 tahun
116	Laki-Laki	31-40 tahun	S1	1-5 tahun
117	Laki-Laki	41-50 tahun	Diploma	6-10 tahun
118	Perempuan	20-30 tahun	SMA	1-5 tahun
119	Perempuan	20-30 tahun	SMA	<1 tahun
120	Laki-Laki	31-40 tahun	SMA	1-5 Tahun

HASIL UJI VALIDITAS (CFA) TAHAP 1

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.736	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1808.395
	Df	253
	Sig.	.000

Factor Matrix^a

	Factor		
	1	2	3
Motivasi1			.788
Motivasi2			.773
Motivasi3			.823
Motivasi4			.627
Motivasi5			.701
Motivasi6			
Motivasi7			.929
Motivasi8			.815
Motivasi9			.723
Budaya1		.932	
Budaya2		.788	
Budaya3		.709	
Budaya4			
Budaya5		.826	
Budaya6			
Kinerja1			
Kinerja2	.564		
Kinerja3	.999		
Kinerja4	.710		
Kinerja5	.817		
Kinerja6	.709		
Kinerja7			
Kinerja8			

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

HASIL UJI VALIDITAS (CFA) TAHAP 2

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.773	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1623.376
	Df	136
	Sig.	.000

Rotated Factor Matrix^a

	Factor		
	1	2	3
Motivasi1			.788
Motivasi2			.773
Motivasi3			.823
Motivasi4			.627
Motivasi5			.701
Motivasi7			.929
Motivasi8			.815
Motivasi9			.723
Budaya1		.932	5
Budaya2		.788	.822
Budaya3		.709	.751
Budaya5		.826	
Kinerja2	.564		
Kinerja3	.999		
Kinerja4	.710		
Kinerja5	.817		
Kinerja6	.709		

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

HASIL UJI RELIABILITAS

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	120	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	120	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

A. Motivasi (Tahap 1)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.906	9

B. Budaya Organisasi (Tahap 1)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.720	6

C. Kinerja (Tahap 1)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.639	8

D. Motivasi (Tahap 2)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.919	8

E. Budaya Organisasi (Tahap 2)

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.915	4

F. Kinerja (Tahap 2)

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.853	5

HASIL UJI KORELASI

Correlations

Correlations

	Motivasi			Budaya			Kinerja		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
Motivasi	1		120	.060	.518	120	.134	.145	120
Budaya	.060	.518	120	1		120	.266**	.003	120
Kinerja	.134	.145	120	.266**	.003	120	1		120

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

HASIL UJI DISKRIMINAN

	Mean	SD	Item-total	α Value	Loading	Loading ²	CR	AVE
M1	2.98	.2429	.739	0.919	0.787	0.619	0.926	0.614
M2			.776		0.78	0.608		
M3			.765		0.831	0.691		
M4			.598		0.646	0.417		
M5			.680		0.707	0.500		
M7			.892		0.939	0.882		
M8			.810		0.819	0.671		
M9			.698		0.725	0.526		
B1	2.88	.3273	.912	0.915	0.974	0.949	0.953	0.645
B2			.788		0.816	0.666		
B3			.721		0.75	0.563		
B5			.822		0.863	0.745		
K2	2.95	.2308	.537	0.853	0.552	0.305	0.928	0.582
K3			.890		0.986	0.972		
K4			.624		0.692	0.479		
K5			.720		0.81	0.656		
K6			.659		0.705	0.497		

HASIL UJI KARAKTERISTIK RESPONDEN

Frequencies

Jenis_Kelamin					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	99	82.5	82.5	82.5
	Perempuan	21	17.5	17.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Usia					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 Tahun	9	7.5	7.5	7.5
	31-40 Tahun	26	21.7	21.7	29.2
	41-50 Tahun	50	41.7	41.7	70.9
	51-60 Tahun	35	29.1	29.1	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Pendidikan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SD	7	5,8	5,8	5.8
	SMP	11	9,2	9,2	15.0
	SMA	75	62,5	62,5	77.5
	Diploma	8	6,7	6,7	84.2
	S1	19	15,8	15,8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Lama_Bekerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 1 tahun	6	5	5	5
	1-5 tahun	37	30,8	30,8	35,8
	6-10 tahun	48	40	40	75,8
	11-15 tahun	21	17,5	17,5	93,3
	>15 tahun	8	6,7	6,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

HASIL UJI DESKRIPTIF

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Motivasi	120	16.00	32.00	23.8250	1.94315
Budaya	120	4.00	15.00	11.5250	1.30907
Kinerja	120	10.00	20.00	14.7500	1.15409
Valid N (listwise)	120				

Descriptives (Skala 1-4)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Motivasi	120	2.00	4.00	2.9781	.24289
Budaya	120	1.00	3.75	2.8813	.32727
Kinerja	120	2.00	4.00	2.9500	.23082
Valid N (listwise)	120				

RUMUS PERHITUNGAN KATEGORISASI

Motivasi			
M	=	23.82	
Sd	=	1.94	
Tinggi	: $X \geq M + SD$		
Sedang	: $M - SD \leq X < M + SD$		
Rendah	: $X < M - SD$		
Kategori		Skor	
Tinggi	:	$X \geq 25.76$	
Sedang	:	$21.88 \leq X < 25.76$	
Rendah	:	$X < 21.88$	
Budaya Organisasi			
M	=	11.52	
Sd	=	1.3	
Tinggi	: $X \geq M + SD$		
Sedang	: $M - SD \leq X < M + SD$		
Rendah	: $X < M - SD$		
Kategori		Skor	
Tinggi	:	$X \geq 12.82$	
Sedang	:	$10.22 \leq X < 12.82$	
Rendah	:	$X < 10.22$	

Kinerja	
M	= 14.75
Sd	= 1.15
Tinggi	: $X \geq M + SD$
Sedang	: $M - SD \leq X < M + SD$
Rendah	: $X < M - SD$
Kategori	Skor
Tinggi	: $X \geq 15.9$
Sedang	: $13.6 \leq X < 15.9$
Rendah	: $X < 13.6$

HASIL UJI KATEGORISASI

MOTIVASI					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TINGGI	26	21.6	21.6	21.6
	SEDANG	84	70	70	91.6
	RENDAH	16	10.8	10.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

BUDAYA ORGANISASI					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TINGGI	28	23.3	23.3	23.3
	SEDANG	78	65	65	88.3
	RENDAH	14	11.6	11.6	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

KINERJA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TINGGI	24	20	20	20
	SEDANG	81	67.5	67.5	87.5
	RENDAH	15	12.5	12.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

HASIL UJI NORMALITAS

NPar Test

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		TotalMotivasi	TotalBudaya	TotalKinerja
N		120	120	120
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	23.8250	11.5250	14.7500
	Std. Deviation	1.94315	1.30907	1.15409
Most Extreme Differences	Absolute	.389	.442	.389
	Positive	.389	.350	.389
	Negative	-.386	-.442	-.377
Test Statistic		.389	.442	.389
Asymp. Sig. (2-tailed)		.062 ^c	.058 ^c	.087 ^c

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.

HASIL UJI LINIERITAS

Means

Kinerja Karyawan * Motivasi

ANOVA Table

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Motivasi	Between Groups	(Combine d)	1.082	10	.108	2.243
		Linearity	.314	1	.114	2.359
		Deviation from Linearity	.968	9	.108	2.231
	Within Groups		5.258	109	.048	
	Total		6.340	119		

Kinerja Karyawan * Budaya Organisasi

ANOVA Table

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Budaya	Between Groups	(Combine d)	1.619	6	.270	6.458
		Linearity	.447	1	.447	10.705
		Deviation from Linearity	1.172	5	.234	5.609
	Within Groups		4.721	113	.042	
	Total		6.340	119		

HASIL UJI MULTIKOLINIERITAS

Regression

Model	Coefficients ^a						Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T	Sig.		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	2.089	.301		6.950	.000		
	Motivasi	.113	.084	.119	2.538	.023	.996	1.004
	Budaya	.182	.062	.259	2.918	.004	.996	1.004

a. Dependent Variable: MeanKinerja

Variabel	Tolerance	VIF	Kesimpulan
Motivasi	.996	1,004	Non Multikolinieritas
Budaya	.996	1,004	Non Multikolinieritas

UJI HIPOTESIS

Regresi Berganda (1)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lamabekerja, Gender, Pendidikan, Usia, Motivasi,		
2	Budaya		Enter
3			

- a. Dependent Variable: Kinerja
b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.187 ^a	.035	.001	.23067	.045	1.038	4	115	.591
1	.225 ^a	.051	.009	.22976	.060	2.220	5	114	.304
1	.350 ^a	.123	.076	.22186	.123	2.635	6	113	.020

- a. Predictors: (Constant), Lamabekerja, Gender, Pendidikan, Usia
b. Predictors: (Constant), Lamabekerja, Gender, Pendidikan, Usia, Motivasi
c. Predictors: (Constant), Lamabekerja, Gender, Pendidikan, Usia, Motivasi, Budaya
d. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.221	4	.055	1.038	^b .591 ^b
	Residual	6.119	115	.053		
	Total	6.340	119			
2	Regression	.322	5	.064	2.220	^b .304 ^b
	Residual	6.018	114	.053		
	Total	6.340	119			
3	Regression	.778	6	.130	2.635	^b .020 ^b
	Residual	5.562	113	.049		
	Total	6.340	119			

- a. Predictors: (Constant), Lamabekerja, Gender, Pendidikan, Usia
- b. Predictors: (Constant), Lamabekerja, Gender, Pendidikan, Usia, Motivasi
- c. Predictors: (Constant), Lamabekerja, Gender, Pendidikan, Usia, Motivasi, Budaya
- d. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	3.266	.163		20.090	.000
	Gender	-.058	.060	-.096	-.965	.337
	Usia	-.031	.040	-.120	-.777	.439
	Pendidikan	-.028	.024	-.121	-1.147	.254
	Lamabekerja	-.023	.034	-.103	-.692	.490
1	(Constant)	2.850	.341		8.347	.000
	Gender	-.033	.063	-.054	-.519	.605
	Usia	-.029	.040	-.112	-.725	.470
	Pendidikan	-.026	.024	-.111	-1.058	.292
	Lama Bekerja	-.026	.034	-.115	-.776	.469
	Motivasi	.128	.092	.135	2.583	.039
1	(Constant)	2.298	.376		6.106	.000
	Gender	-.040	.061	-.067	-.665	.508
	Usia	-.015	.038	-.060	-.398	.691
	Pendidikan	-.015	.024	-.064	-.621	.536
	Lamabekerja	-.040	.033	-.177	-1.222	.193
	Motivasi	.117	.089	.123	2.809	.024
	Budaya	.195	.064	.276	3.044	.003

a. Dependent Variable: Kinerja

Regresi Berganda (2)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lamabekerja, Gender, Pendidikan, Usia,		
2	Motivasi,		
3	Budaya		. Enter

- a. Dependent Variable: Kinerja
- b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.187 ^a	.035	.001	.23067	.035	1.038	4	115	.591
1	.331 ^a	.109	.070	.22255	.90	2.801	5	114	.020
1	.350 ^a	.123	.076	.22186	.132	2.635	6	113	.020

- a. Predictors: (Constant), Lamabekerja, Gender, Pendidikan, Usia
- b. Predictors: (Constant), Lamabekerja, Gender, Pendidikan, Usia, Budaya,
- c. Predictors: (Constant), Lamabekerja, Gender, Pendidikan, Usia, Budaya, Motivasi
- d. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.221	4	.055	1.038	.591 ^b
	Residual	6.119	115	.053		
	Total	6.340	119			
1	Regression	.694	5	.139	2.801	.020 ^b
	Residual	5.646	114	.050		
	Total	6.340	119			
1	Regression	.778	6	.130	2.635	.020 ^b
	Residual	5.562	113	.049		
	Total	6.340	119			

- a. Predictors: (Constant), Lamabekerja, Gender, Pendidikan, Usia
- b. Predictors: (Constant), Lamabekerja, Gender, Pendidikan, Usia, Budaya,
- c. Predictors: (Constant), Lamabekerja, Gender, Pendidikan, Usia, Budaya, Motivasi
- d. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.266	.163		20.090	.000
Gender	-.058	.060	-.096	-.965	.337
Usia	-.031	.040	-.120	-.777	.439
Pendidikan	-.028	.024	-.121	-1.147	.254
Lamabekerja	-.023	.034	-.103	-.692	.490
2 (Constant)	2.668	.249		10.712	.000
Gender	-.064	.058	-.105	-1.097	.275
Usia	-.017	.039	-.066	-.442	.659
Pendidikan	-.017	.024	-.072	-.697	.487
Lamabekerja	-.038	.033	-.166	-1.149	.253
Budaya	.198	.064	.281	3.090	.003
3 (Constant)	2.298	.376		6.106	.000
Gender	-.040	.061	-.067	-.665	.508
Usia	-.015	.038	-.060	-.398	.691
Pendidikan	-.015	.024	-.064	-.621	.536
Lamabekerja	-.040	.033	-.177	-1.222	.193
Budaya	.195	.064	.276	3.044	.003
Motivasi	.117	.089	.123	2.809	.024

a. Dependent Variable: Kinerja

HASIL RANGKUMAN UJI REGRESI

Independen dan Kontrol Variabel	Kinerja Karyawan			
	Model 1 (β)	Model 2 (β)	Model 3 (β)	Model 4 (β)
Variabel Kontrol				
Jenis kelamin	-0,096	-0,054	-0,105	-0,067
Usia	-0,120	-0,112	-0,066	-0,060
Pendidikan	-0,121	-0,111	-0,172	-0,064
Lama Bekerja	-0,103	-0,115	-0,166	-0,177
Motivasi		0,135*	-	0,276*
Budaya Organisasi		-	0,281**	0,123**
R²	0,035	0,051	0,109	0,123
Δ R²	0,035	0,045	0,090	0,085