

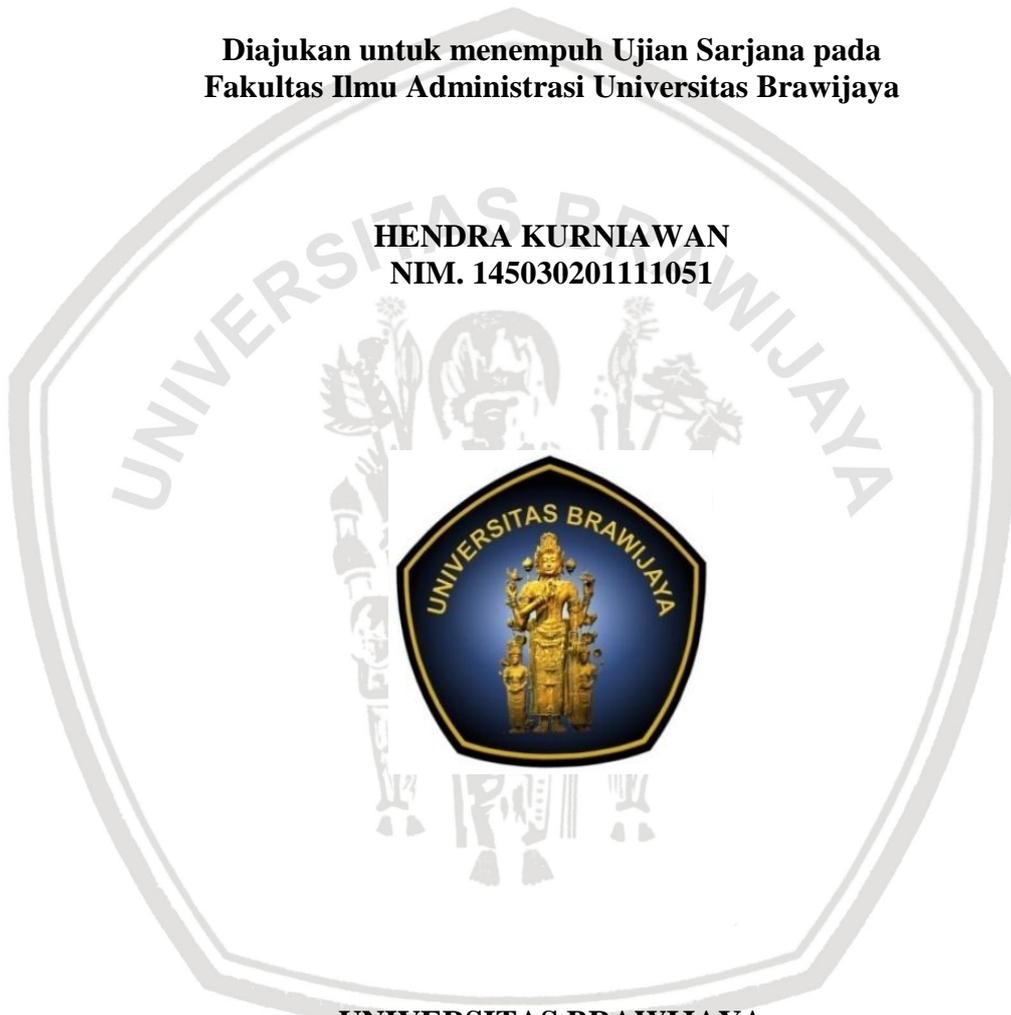
PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA

(Studi pada Karyawan PT BALI AGE SURABAYA)

SKRIPSI

**Diajukan untuk menempuh Ujian Sarjana pada
Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**HENDRA KURNIAWAN
NIM. 145030201111051**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2018**

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Senin

Tanggal : 29 Oktober 2018

Pukul : 12:00 WIB

Skripsi atas nama : Hendra Kurniawan

Judul : Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja
(Studi pada Karyawan PT Bali Age Surabaya)

Dan dinyatakan

LULUS

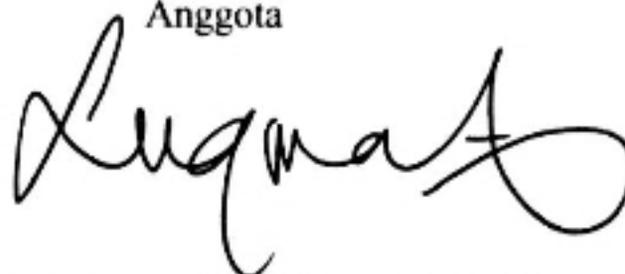
MAJELIS PENGUJI

Ketua



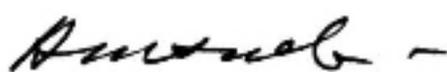
Dr. M. Al Musadieq, MBA
NIP. 19580501 198403 1 001

Anggota



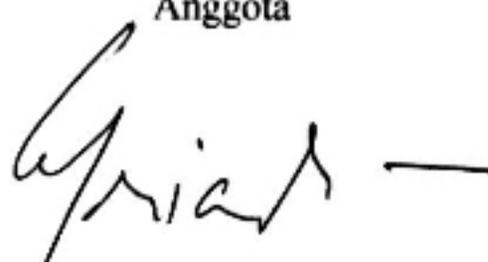
Aulia Luqman Aziz, SS., S.pd., M.Pd
NIP. 2013048607131001

Anggota



Drs. Heru Susilo, MA
NIP. 19591210 198601 1 001

Anggota



Tri Wulida Afrianty, S.Sos., Msi., MHRM., Ph.D
NIP. 19760404 199903 2 001

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja
(Studi pada PT Bali Age Surabaya)

Disusun oleh : Hendra Kurniawan

NIM : 145030201111051

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi/Minat : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, September 2018

Komisi Pembimbing

Ketua

Dr. M. Al Musadieq MBA
NIP. 19580501 198403 1 001

Komisi Pembimbing

Anggota

Anlia Luqman Aziz, SS., S.Pd., M.Pd
NIP. 2013048607131001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah ini didapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S1) dibatalkan, serta diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, September 2018



endra Kurniawan
145030201111051

LAMPIRAN 8

CURRICULUM VITAE**I. Identitas Diri**

Nama : Hendra Kurniawan
 Tempat, tanggal lahir : Rawang Kao, 16 Juni 1996
 Usia : 22 tahun
 Warga negara : Indonesia
 Agama : Islam
 Alamat : Jl. Pertiwi Gg. Cempaka No.53 RT 01
 Rw 05 Desa Pinang Sebatang Timur
 Kec. Tualang Kab. Siak Prov. Riau.
 Telepon : 082283930516
 Alamat *e-mail* : eenkurnia16@gmail.com

**II. Pendidikan Formal**

1. 2014 – 2018 Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang
2. 2011 – 2014 SMA Negeri 4 Siak
3. 2008 – 2011 SMP Negeri 5 Siak
4. 2002 – 2008 SD Swasta YPPI Perawang

III. Pengalaman Organisasi dan Kepanitian

1. 2017 Himpunan Mahasiswa Administrasi Bisnis (HIMABIS) sebagai Kepala Divisi Organisasi
2. 2017 “Internship Fair” 2017 sebagai Pemateri.
3. 2017 Ikatan Keluarga Pelajar Mahasiswa/I Riau (IKPMR) Malang sebagai Sekretaris Umum
4. 2016 Espriex Bussines Model Competition Asean sebagai *Staff Production*
5. 2016 1st Decade Musical Concert “Sherina” sebagai *Staff Divisi Dokumentasi*
6. 2016 Brawijaya Startup Action sebagai Co Divisi Fund Rising
7. 2016 Seminar Nasional “Leader Vision” sebagai Staff Divisi Transperkom
8. 2014 School of Mawapres sebagai Staff Divisi Acara

IV. Pengalaman Magang

PT PJB Services Sidoarjo pada Training Development Centre (TDC) divisi Bang HC, (19 Juli – 22 September 2017)

V. Kemampuan

1. Bahasa Indonesia (Bahasa Nasional), Bahasa Inggris
2. Microsoft Office (Skor *Silver Grade* TRUST Training Partners)



RINGKASAN

Kurniawan, Hendra, 2018, **Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT Bali Age Surabaya)**. Dr. M. Al Musadieg MBA dan Aulia Luqman Aziz, SS., S.Pd., M.Pd 182 hal + xvi.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh secara simultan maupun parsial Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja pada Karyawan PT Bali Age Surabaya. Variabel independen pada penelitian ini adalah Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*Explanatory Research*) dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu Sampel Jenuh dengan seluruh jumlah populasi dijadikan sebagai sampel, yaitu sebanyak 58 orang karyawan PT Bali Age Surabaya. Penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial yang terdiri dari Uji Asumsi Klasik dan Analisis Regresi Linier Berganda.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variable Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2) berpengaruh signifikan secara simultan atau bersama sama terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang dapat dilihat dari nilai signifikan $F < \alpha$ yaitu $0,000 < 0,05$ dengan kontribusi yang diberikan sebesar 54,4%, hasil ini diperoleh berdasarkan nilai *Adjusted R Square*. Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan nilai signifikan $t < \alpha$ yaitu $0,038 < 0,05$. Motivasi Kerja (X_2) berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan nilai signifikan $t < \alpha$ yaitu $0,031 < 0,05$.

Kata kunci : **Karakteristik Budaya Organisasi (X_1), Motivasi kerja (X_2), Kinerja Karyawan (Y)**

SUMMARY

Hendra Kurniawan, 2018, **The Influence of Organizational Culture and Motivation on Performance (Study on Employees of PT Bali Age Surabaya)**.
Dr. M. Al Musadieq MBA and Aulia Luqman Aziz, SS., S.Pd., M.Pd 182 pages + xvi.

The research aims to analyze and explain the influence of organizational culture (X_1) and motivation (X_2) on performance (Y) on Employees of PT Bali Age Surabaya. Independent variables in this research are Characteristic of Organizational Culture (X_1) and Work Motivation (X_2). Dependent variable in this research is employee performance (Y)

This research used an explanatory research with a quantitative approach. The sampling technique used is saturated samples with the entire population used as samples, as many as 58 employees of PT Bali Age Surabaya. The research used descriptive statistical analysis and inferential statistical analysis consisting of classical assumption test and multiple linear regression analysis.

The results of this research indicate that Characteristic of Organizational Culture (X_1) and Work Motivation (X_2) to Employee Performance (Y) which can be seen from the significant value $F < \alpha$ yaitu $0,000 < 0,05$ by giving 54,4% contribution, this result is obtained based on Adjusted R Square value. Characteristic of Organizational Culture (X_1), partially influence the Employee Performance (Y) with significance value of $t < \alpha$ that is $0,038 < 0,05$. Work Motivation (X_2), partially influence the Employee Performance with significance value of $t < \alpha$ that is $0,031 < 0,05$.

Keywords : **Characteristics of Organizational Culture (X_1), Work Motivation (X_2), Employee Performance (Y)**

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang Malang”** dapat terselesaikan. Skripsi merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Ayahanda Jon Kamandia dan Ibunda Sudiarti serta kakak Dewi Kurniawati, S.Pd yang tercinta, yang selalu mendo'akan, memberikan motivasi, tenaga, dan materinya, yang tiada terhingga demi keberhasilan penulis dalam menggapai cita-cita.
2. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Dr. M. Al Musadieq MBA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Sekaligus menjadi Ketua Komisi Pembimbing Skripsi yang telah memberikan bimbingan, arahan yang sangat bermanfaat selama proses penyusunan skripsi.

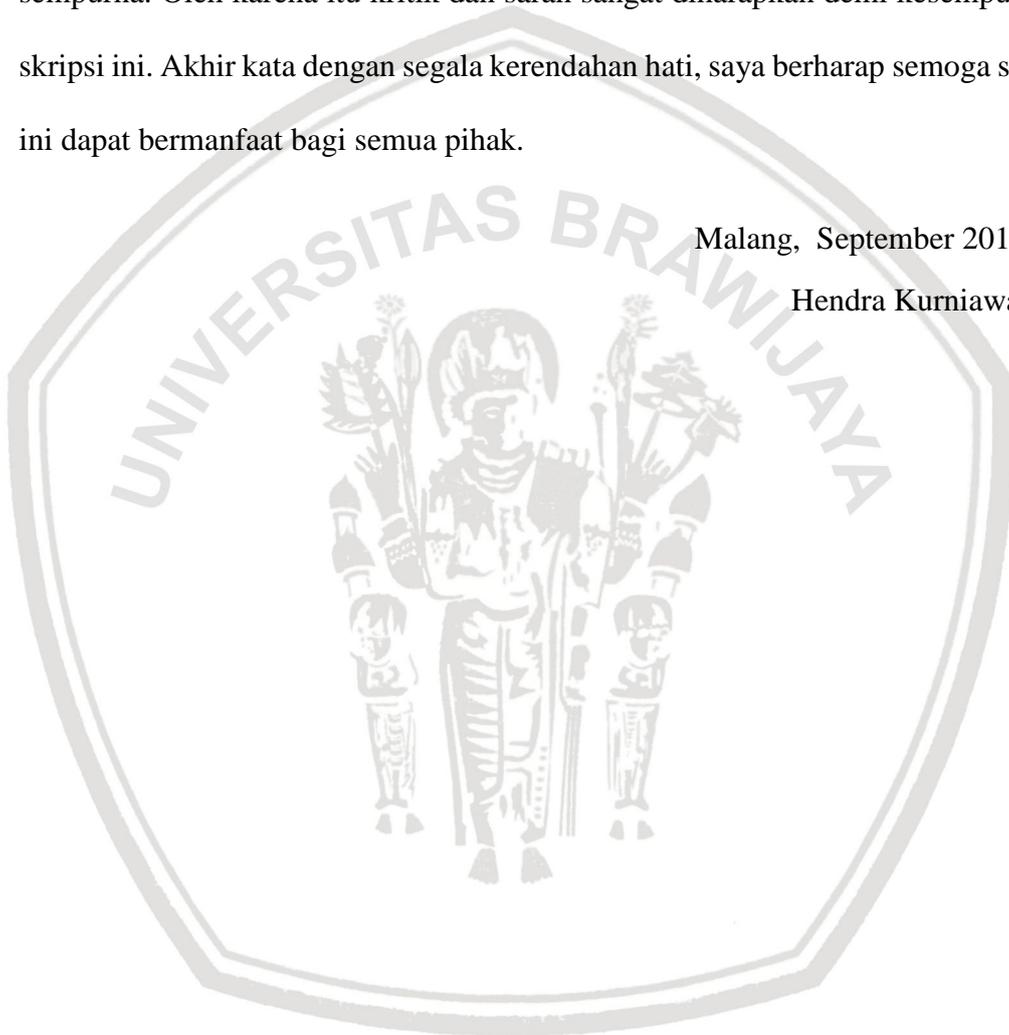
4. Ibu Nila Firdausi Nuzula, S.Sos., M.Si., Ph.D selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
5. Bapak Aulia Luqman Aziz, SS., S.Pd., M.Pd selaku Anggota Komisi Pembimbing Skripsi yang telah memberikan bimbingan, arahan yang sangat bermanfaat selama proses penyusunan skripsi.
6. Seluruh Karyawan PT Bali Age Surabaya yang telah memberikan bantuan terhadap penulis selama penelitian.
7. Teman-teman Lepassuntuk Tour and Travel yang sudah memberikan dukungan dan kesempatan bekerja bersama penulis.
8. Kelas K terutama untuk Pupung, Godel, Jauhari, Waris, Tirta, Vicky, Dito, Aldo, Nasya, Mitha, Aldy, dan Laras terima kasih atas candaan konyol dan frontalnya yang bisa meringankan rasa bosan yang sering menghampiri.
9. SEMPAK GALLERY, Gilbal, Luthfi, Charisma, Galih, Rangga, Deka, Lope, Bagus, Sigit, Cahyo, Galuh, Yuci, Deszla, dan Tere.
10. Terimakasih kepada Fitri Solihah teman satu bimbingan yang selalu memberikan saran, dan nasihat kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
11. Terimakasih kepada dek Dini anjing peliharaan yang bernama barbar sebagai memiliki rumah dan bersedia menerima penulis untuk tinggal.
12. Seluruh teman-teman Jurusan Administrasi Bisnis 2014/2015 Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Terima kasih atas segala pengalaman berharganya.

13. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan dan dukungan baik moril maupun materil dalam menyelesaikan skripsi ini

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu kritik dan saran sangat diharapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata dengan segala kerendahan hati, saya berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Malang, September 2018

Hendra Kurniawan



DAFTAR ISI

Halaman

MOTTO	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Kontribusi Penelitian.....	8
E. Sistematikan Penulisan.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Tinjauan Empiris	11
B. Tinjauan Teoritis.....	17
1. Budaya Organisasi.....	17
a. Pengertian Budaya Organisasi.....	17
b. Terbentuknya Budaya Organisasi.....	19
c. Karakteristik Budaya Organisasi.....	21
d. Fungsi Budaya Organisasi.....	24
e. Tingkatan Budaya Organisasi.....	24
2. Motivasi.....	26
a. Pengertian Motivasi.....	26
b. Teori-teori Motivasi.....	27
c. Jenis-jenis Motivasi.....	30
3. Kinerja.....	31
a. Pengertian Kinerja.....	31
b. Penilaian Kinerja.....	32
c. Manfaat Penilaian Kinerja.....	34
d. Indikator Kinerja Karyawan.....	35
C. Pengaruh Antar Variabel	36
1. Pengaruh Karakteristik Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	36

2. Pengaruh Karakteristik Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	37
3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	39
D. Model Konsep dan Model Hipotesis	40
1. Model Konsep.....	40
2. Model Hipotesis.....	40

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis penelitian	42
B. Lokasi Penelitian	42
C. Konsep, Variabel, Definsi Operasional, dan Skala Pengukuran ..	43
1. Konsep	43
2. Variabel	44
3. Definisi Operasional.....	45
4. Skala Pengukuran	58
D. Populasi dan Sampel.....	60
1. Populasi	60
2. Sampel	60
E. Pengumpulan Data.....	60
1. Sumber Data	60
2. Metode Pengumpulan Data	61
F. Pengujian Instrumen penelitian	62
1. Uji Validitas.....	62
2. Uji Reliabilitas.....	63
3. Hasil Uji Validitas	64
4. Hasil Uji Reliabilitas	67
G. Metode Analisis Data	68
1. Analisis Statistik Deskriptif.....	68
2. Analisis Statistik Inferensial.....	69
a. Uji Asumsi Klasik	69
b. Analisis Regresi Linier Berganda.....	71
c. Koefisien Determinasi (R^2)	71
H. Uji Hipotesis	72
1. Uji Simultan (Uji F).....	72
2. Uji Parsial (Uji T).....	73

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan	75
1. Sejarah PT Bali Age Surabaya	75
2. Visi dan Misi PT Bali Age Surabaya.....	77
3. Budaya PT Bali Age Surabaya	77
4. Jam Kerja PT Bali Age Surabaya	78
5. Struktur Organisasi PT Bali Age Surabaya	79
B. Gambaran Umum Responden.....	79

1. Gambaran Responden Berdasarkan Usia	80
2. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	81
3. Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	81
4. Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja	82
C. Analisis Data.....	84
1. Analisis Data Deskriptif	84
a. Distribusi Frekuensi Variabel Karakteristik Budaya Organisasi (X_1)	84
b. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (X_2).....	96
c. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	104
2. Analisis Statistik Inferensial.....	110
a. Hasil Uji Asumsi Klasik	110
1) Uji Normalitas	110
2) Uji Multikolinieritas	112
3) Uji Heteroskedastisitas	113
b. Analisis Regresi Linier Berganda.....	115
1) Persamaan Regresi.....	115
2) Koefisien Determinasi (R^2)	117
3. Analisis Pengujian Hipotesis	118
a. Uji Simultan (Uji F).....	118
b. Uji Parsial (Uji T)	119
D. Pembahasan Hasil Penelitian	122
1. Hasil Analisis Statistik Deskriptif	122
a. Karakteristik Budaya Organisasi (X_1)	122
b. Motivasi Kerja (X_2)	125
c. Kinerja Karyawan (Y)	128
2. Hasil Analisis Statistik Inferensial	130
a. Pengaruh Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)	130
b. Pengaruh Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)	131
c. Pengaruh Motivasi Kerja (X_2) Terhadap Kinerja Karyawan.....	132
 BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	134
B. Saran	136
 DAFTAR PUSTAKA	138
 LAMPIRAN.....	143

DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
Table 1.1	Budaya Organisasi PT Bali Age Surabaya.....	5
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	14
Tabel 3.1	Konsep, Variabel, Indikator, dan <i>Item</i>	51
Tabel 3.2	Pengukuran Skala <i>Likert</i>	58
Tabel 3.3	Nilai Rata-rata	59
Tabel 3.4	Hasil Uji Validitas	66
Tabel 3.5	Hasil Uji Reliabilitas	68
Tabel 3.6	Interpretasi Kuat dan Lemahnya Korelasi.....	72
Tabel 4.1	Jam Kerja Karyawan PT Bali Age Surabaya	78
Tabel 4.2	Frekuensi Distribusi Responden Berdasarkan Usia	79
Tabel 4.3	Frekuensi Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	81
Tabel 4.4	Frekuensi Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .	82
Tabel 4.5	Frekuensi Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	83
Table 4.6	Distribusi Frekuensi Variabel Karakteristik Budaya Organisasi (X ₁).....	84
Table 4.7	Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (X ₂).....	96
Table 4.8	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)	104
Tabel 4.9	Hasil Uji Normalitas.....	111
Tabel 4.10	Hasil Uji Multikolinieritas	113
Tabel 4.11	Hasil Analisis Regresi Linier Berganda	115
Tabel 4.12	Hasil Uji Koefisien Determinasi (R ²).....	117
Tabel 4.13	Hasil Uji F	119
Tabel 4.14	Hasil Uji T	120

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Halaman
Gambar 2.1	Terbentuknya Budaya Organisasi	20
Gambar 2.2	Alur Pengaruh Karakteristik Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	38
Gambar 2.3	Model Konsep	40
Gambar 2.4	Model Hipotesis	41
Gambar 4.1	Struktur Organisasi PT Bali Age Surabaya	79
Gambar 4.2	hasil Uji Normalitas	111
Gambar 4.2	Uji heteroskedastisitas	114



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Judul	Halaman
Lampiran 1	Angket Penelitian.....	143
Lampiran 2	Tabulasi Jawaban Responden	150
Lampiran 3	Output Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	163
Lampiran 4	Tabel Gambaran Umum Responden.....	168
Lampiran 5	Tabel Frekuensi Jawaban Responden	170
Lampiran 6	Uji Asumsi Klasik.....	178
Lampiran 7	Regresi Linier Berganda	180
Lampiran 8	Curriculum Vitae	182



BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis saat ini berkembang dengan sangat pesat dan mengarah kepersaingan usaha yang semakin kompetitif disegala bidang bisnis. Arus perubahan yang sangat cepat dan sangat ketat menuntut seluruh perusahaan untuk mampu bersaing, membangun, serta mempertahankan tingkat kepercayaan yang tinggi dari masyarakat. Untuk dapat bersaing, membangun dan mempertahankan perusahaan dari pesaing-pesaing bisnis lainnya, maka perusahaan harus memiliki ciri khas maupun karakter dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki secara optimal agar berdampak positif bagi perusahaan.

Setiap perusahaan harus memiliki strategi dalam mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya. Salah satu strategi dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yaitu dengan menerapkan budaya organisasi yang dimiliki perusahaan. Menurut Robbins (2011, dalam Pranoto, 2014:4), “budaya organisasi sebagai nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi yang dijadikan filosofi kerja karyawan yang menjadi panduan bagi kebijakan organisasi dalam mengelola karyawan dan konsumen”. Budaya organisasi merupakan faktor utama yang menjadikan suatu perusahaan memiliki ciri khas dan juga sebagai penyelarasan antara tujuan perusahaan dengan tujuan sumber daya manusianya

(SDM). Kesimpulan yang didapat dari pendapat ahli tersebut, budaya organisasi merupakan acuan bagi perusahaan dan karyawan dalam bekerja serta dapat dijadikan sebagai pemersatu visi dan misi seluruh elemen yang terdapat di perusahaan

Budaya organisasi dituntut harus bisa mengelola lingkungan internal perusahaan agar melahirkan karyawan-karyawan yang memiliki inovasi yang tinggi. Hal tersebut akan terwujud apabila perusahaan telah memiliki nilai-nilai, norma-norma, dan aturan yang telah disepakati oleh berbagai pihak perusahaan. Budaya organisasi juga dapat dikatakan memiliki peran yang dominan dalam perkembangan perusahaan. Oleh karena itu, budaya organisasi juga dituntut untuk memiliki sifat yang fleksibel terhadap perkembangan dan perubahan sekitar. Hal ini diperkuat oleh Druckman dan Jarome (1997, dalam Wirda, 2007:22) yang berpendapat bahwa, “kegagalan dalam merespon lingkungan akan mengakibatkan tidak tercapainya tujuan, bahkan kehancuran organisasi”.

Suatu perusahaan yang mampu bersaing dalam dunia bisnis tidak hanya dilihat dari budaya organisasinya saja. Perusahaan memberikan dukungan berupa pemberian motivasi kepada karyawan akan sangat berpengaruh dalam peningkatan hasil kerja karyawan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Manusia pada dasarnya mudah untuk dimotivasi dengan memberikan apa yang mereka inginkan. Pernyataan tersebut diperkuat oleh Handoko (2003, dalam Farizki, 2017:3) bahwa, “motivasi adalah sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong

keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan”.

Siagian (2002, dalam Brahmasari, 2008:125) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapatkan perhatian serius dari para manajer. Karena 4 (empat) pertimbangan yakni:

1. Filsafat hidup “*quit pro quo*”, maksudnya bisa digambarkan seperti pepatah “ada ubi ada talas, ada budi ada balas”
2. Kebutuhan manusia yang tidak hanya bersifat materi akan tetapi juga bersifat psikologis.
3. Tidak adanya titik kejenuhan dalam kebutuhan manusia.

Perbedaan karakteristik dari setiap individu dalam organisasi maupun perusahaan yang menjadikan dasar utama tidak ada satu pun cara yang efektif untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda. Pemberian motivasi juga bisa dikatakan sebagai salah satu strategi bagi perusahaan dalam menjaga hubungannya dengan para karyawan. Dari penjelasan pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa ketika seseorang termotivasi untuk melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan, seseorang tersebut akan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai hasil pekerjaan yang diinginkannya dengan baik. Jika perusahaan dapat membuat karyawannya termotivasi, maka perusahaan tersebut akan memiliki karyawan dengan kemauan kerja yang tinggi dan menghasilkan pekerjaan yang baik. Alangkah lebih baik lagi, apabila karyawan yang telah termotivasi tidak hanya sekedar untuk memenuhi kebutuhan individualnya saja, akan tetapi ia juga termotivasi untuk bersama-sama mencapai tujuan perusahaan.

Pemberian motivasi dari perusahaan kepada karyawannya akan berdampak pada kinerja karyawan. Menurut John (2002, dalam Wijaya,

2012:2), “kinerja individu merupakan pondasi kinerja organisasi”. Dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hal yang sangat mendasar dalam pencapaian kesuksesan dari kinerja perusahaan secara menyeluruh. Karyawan yang telah memahami budaya organisasi yang diterapkan oleh perusahaan akan membuat karyawan yang menjunjung tinggi akan nilai-nilai, serta norma yang berlaku di perusahaan tersebut. Apabila karyawan dapat melakukan hal tersebut maka karyawan memiliki hubungan yang harmonis dan kebersamaan yang tinggi antara sesama karyawan perusahaan.

Jika budaya organisasi dan motivasi yang tercipta disebuah organisasi dapat dipertahankan dan dipelihara dengan sebaik-baiknya, maka hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi dan motivasi yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan, begitu sebaliknya jika budaya organisasi dan motivasinya buruk maka dapat dipastikan kinerja karyawan akan kurang maksimal. Penelitian ini ingin mengetahui seberapa besar pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja pada PT Bali Age Surabaya. PT Bali Age Surabaya telah menjalin mitra kerja dengan banyak perusahaan salah satu diantaranya yaitu PT Semen Indonesia yang memiliki kerjasama dalam bidang distribusi barang di wilayah Surabaya, Gresik, Tuban hingga wilayah Pulau Bali.

PT Bali Age Surabaya sudah berdiri selama 58 tahun. Sebagai perusahaan yang bergerak dibidang jasa ekspedisi tour sejak lama dan mampu bertahan dalam persaingan bisnis ekspedisi tour hingga saat ini. Hal itu tentunya dikarenakan budaya yang dimiliki PT. BALI AGE Surabaya memiliki nilai-

nilai yang mendasari atau menjadi pedoman bagi karyawan dalam bekerja. Bagaimana karyawan memahami, melaksanakan serta menanamkan pada diri sendiri hingga teman kerja adalah hal yang menarik untuk diteliti. Budaya organisasi yang dimiliki oleh PT Bali Age Surabaya adalah

Tabel 1.1 Budaya Organisasi PT Bali Age Surabaya

No	Budaya Organisasi
1	Orientasi Pelayanan (<i>Services Orientation</i>) - Memberikan layanan terbaik
2	Bekerja Handal (<i>Work Reliably</i>) - Kreatif dan inovatif - Melakukan penyempurnaan - Bertanggungjawab
3	Professional (<i>Professional</i>) - Meningkatkan kompetensi

Sumber: PT Bali Age Surabaya

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan penulis pada bulan Juli sampai dengan bulan September 2017 dapat diketahui budaya yang dimiliki PT. BALI AGE Surabaya tersebut telah menjadi pedoman karyawan bekerja dari perusahaan tersebut berdiri. Dapat disimpulkan selama 58 tahun PT Bali Age Surabaya konsisten dalam menjaga budaya organisasi yang dimilikinya serta mampu membuat perusahaan bertahan hingga saat ini dan dapat bersaing dengan perusahaan lainnya yang bergerak dibidang yang sama.

Salah satu cara PT Bali Age Surabaya dalam menjaga budaya organisasi adalah dengan menjaga komunikasi yang baik antara karyawan dengan karyawan maupun antara karyawan dengan para atasan, memberikan pelatihan serta menerapkan di perusahaan, serta melakukan *review* performa rutin tahunan PT Bali Age Surabaya, sehingga tidak hanya karyawan saja yang menanamkan budaya organisasi dalam bekerja akan tetapi seluruh yang menjadi

bagian dari PT Bali Age Surabaya diantaranya seluruh atasan perusahaan tersebut.

Karyawan yang bekerja secara ikhlas, tulus, sepenuh hati dan mampu bertahan menunjukkan bahwa karyawan tersebut memahami dengan baik makna dari budaya organisasi yang dimiliki serta diterapkan PT Bali Age Surabaya. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik dalam bekerja juga menunjukkan bahwa karyawan tersebut memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja. Sedangkan perusahaan yang mampu membuat karyawan memahami budaya organisasi, memiliki motivasi yang tinggi, diharapkan sangat membantu dalam peningkatan kinerja sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang serta dicapai dengan cara yang lebih efisien dan efektif.

Selain itu, yang menjadi alasan untuk melakukan penelitian adalah dengan pemilihan lokasi penelitian, pada penelitian terdahulu memilih lokasi di perusahaan yang bergerak dibidang perbankan, koperasi, maupun karoseri. Akan tetapi, pada penelitian kali ini pemilihan lokasi sedikit berbeda dengan penelitian terdahulu. Lokasi peneliti pada penelitian ini adalah di perusahaan yang bergerak dibidang jasa ekspeditour.

Berdasarkan dari latar belakang ini, maka penulis merasa untuk lebih mengetahui jelasnya mengenai, “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja”, studi pada Karyawan PT Bali Age Surabaya.

B. Perumusan Masalah

Untuk menghindari terjadinya pembahasan yang terlalu luas, maka penulis memfokuskan penelitian dan membatasi permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran Karakteristik Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Bali Age Surabaya ?
2. Adakah pengaruh signifikan secara simultan Karakteristik Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Bali Age Surabaya ?
3. Adakah pengaruh signifikan secara parsial Karakteristik Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Bali Age Surabaya?
4. Adakah pengaruh signifikan secara parsial Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bali Age Surabaya?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Mengetahui gambaran Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT Bali Age Surabaya.
2. Mengetahui pengaruh Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2) secara simultan terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT Bali Age Surabaya.
3. Mengetahui pengaruh Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT Bali Age Surabaya.

4. Mengetahui pengaruh Motivasi Kerja (X_2) secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT Bali Age Surabaya.

D. Kontribusi Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

Manfaat dari penelitian kali ini diharapkan dapat memperdalam informasi mengenai Karakteristik Budaya Organisasi (X_1), Motivasi Kerja (X_2), dan Kinerja Karyawan (Y) PT Bali Age Surabaya.

E. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan merupakan susunan secara keseluruhan dari suatu karya ilmiah yang disusun secara garis besar dengan tujuan dapat memudahkan bagi pembaca untuk mengetahui isi dari proposal skripsi ini. Proposal skripsi ini terdiri dalam 3 (tiga) bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang, di dalam latar belakang penulis menjabarkan hal-hal yang melatar-belakangi pembahasan yang diangkat. Selanjutnya, dirumuskan masalah yang kemudian diturunkan menjadi tujuan dan memberikan manfaat kepada pihak lain baik akademisi maupun praktis.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan teori yang melandasi penulisan dan pembahasan yang berkaitan dengan judul. Teori atau konsep yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah teori sumber daya manusia Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kinerja. Menjelaskan pengaruh antar variabel, model konsep dan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini merupakan penjelasan mengenai metode penelitian yang digunakan untuk mempermudah penulis menyusun tahap-tahap dalam melakukan penelitian. Bab ini terdiri dari lokasi penelitian, konsep, variabel yang digunakan, definisi operasional, populasi dan sampel, skala pengukurannya, metode pengumpulan data, pengujian instrumen, hasil uji variabel dan uji validitas serta teknik analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan mengenai Gambaran Umum Lokasi Penelitian dan Gambaran Umum Responden, serta pembahasan mengenai hasil-hasil dari berbagai macam analisis data yang digunakan, yaitu Analisis Data Deskriptif,

Uji Asumsi Klasik, Analisis Data Regresi Linier Berganda, serta Uji Hipotesis.

BAB V PENUTUP

Bab ini merupakan ringkasan akhir dari hasil penelitian, berupa Kesimpulan atau hasil serta Saran yang ditujukan bagi pihak -pihak yang berkepentingan



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

Sebelum penelitian ini dilakukan, terdapat beberapa peneliti yang telah melakukan penelitian terlebih dahulu yang berhubungan dengan variabel-variabel pada penelitian ini, sehingga menjadi masukan penulis dalam melakukan penelitian ini. Bagian ini akan menjelaskan hasil dari penelitian terdahulu, sebagai berikut :

1. Cahyono (2015)

Penelitian berjudul “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*” (Studi pada Karyawan PT. Victory International Futures Malang). Jenis penelitian ini adalah *Explanatory Research* dengan pendekatan kuantitatif dan dilakukan dengan metode kuesioner. Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan PT. Victory International Futures Malang yang berjumlah 77 orang karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dengan metode Regresi Linear Berganda dengan bantuan *software v 17 windows*. Setiap penambahan satu satuan Gaya Kepemimpinan (X_1) akan meningkatkan Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,438. Setiap penambahan satu satuan Motivasi Kerja (X_2) akan meningkatkan Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,416.

2. Jatiningrum (2016)

Penelitian berjudul “*Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja, dan Kemampuan terhadap Kinerja*” (Studi pada Karyawan dan Agen PT. Asuransi Jiwasraya Branch Office Malang). Penelitian ini menggunakan teknik *simple random sampling* dalam menentukan sample, sehingga sebanyak 70 responden didapat melalui kuisioner yang disebar pada karyawan dan agen PT. Asuransi Jiwasraya Branch Office Malang. Dari hasil kuisioner yang telah disebar, didapat Pemahaman Budaya Organisasi (X1), Motivasi Kerja (X2), dan Kemampuan Kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap Kinerja Karyawan(Y). Variabel Pemahaman Budaya Organisasi (X1), Motivasi Kerja (X2), dan Kemampuan Kerja (X3) memberikan kontribusi sebesar 54,4% terhadap Kinerja Karyawan (Y). Pemahaman Budaya Organisasi memiliki nilai $t < \alpha$ yaitu sebesar (0,021 < 0,05) Pemahaman Budaya Organisasi (X₁) memberikan kontribusi sebesar 11,3% terhadap Kinerja Karyawan (Y). Motivasi Kerja memiliki nilai $t < \alpha$ yaitu sebesar (0,025 < 0,05) Motivasi Kerja (X₂) memberikan kontribusi sebesar 27,7% terhadap Kinerja Karyawan. Kemampuan Kerja (X₃) memiliki nilai $t < \alpha$ yaitu sebesar (0,40 < 0,05) Kemampuan Kerja (X₃) memiliki kontribusi sebesar 31% terhadap Kinerja Karyawan.

3. Purnomo (2016)

Penelitian berjudul “*Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan*” (Studi pada Karyawan Tetap PT Karoseri

Tentrem Sejahtera Kota Malang). Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan dengan pendekatan kuantitatif. Metode pengumpulan data menggunakan kuisioner dan studi dokumentasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja dan disiplin berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan sebesar 32,6%. Motivasi Kerja (X_1) berpengaruh secara parsial dengan nilai signifikan $t < \alpha$ yaitu sebesar (0,011 < 0,050) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Disiplin Kerja (X_2) berpengaruh secara parsial dengan nilai signifikan $t < \alpha$ yaitu sebesar (0,034 < 0,050) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

4. Sambodo (2017)

Penelitian berjudul “*Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*” (Studi pada Karyawan Tetap PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk [Bank Jatim] Kantor Cabang Malang). Jenis penelitian yang digunakan kali ini adalah *explanatory research*. Penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh dengan jumlah sampel yaitu berjumlah 45 orang. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian kali ini adalah dengan menggunakan analisis deskriptif dengan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi (X) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2) sebesar 0,604 atau 60,4% dengan nilai signifikan sebesar 0,000 (0,000 < $\alpha=0,05$)

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO	NAMA PENELITI DAN TAHUN PENELITIAN	JUDUL	TUJUAN PENELITIAN	METODE PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
1	Wandra Agus Cahyono (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Victory International Futures Malang	Untuk mengetahui sejauh mana Gaya Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT <i>Victory International Futures Malang</i>	Jenis penelitian menggunakan <i>explanatory research</i> dengan pendekatan kuantitatif. Menggunakan metode analisis regresi berganda.	Kepemimpinan (X_1), Motivasi Kerja (X_2) Kinerja Karyawan (Y) pada PT <i>Victory International Futures Malang</i>	Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap Kinerja Karyawan PT <i>Victory International Futures Malang</i>
2	Citra Dwi Jatiningrum (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kemampuan terhadap Kinerja pada PT Asuransi Jiwasraya <i>Branch Office Malang</i>	Mengetahui pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kemampuan terhadap Kinerja pada PT Asuransi Jiwasraya <i>Branch Office Malang</i>	Jenis penelitian menggunakan <i>explanatory research</i> dengan pendekatan kuantitatif. Menggunakan metode analisis regresi linier berganda	Pemahaman Budaya Organisasi (X_1), Motivasi Kerja (X_2), dan Kemampuan Kerja (X_3) Kinerja Karyawan (Y) pada PT Asuransi Jiwasraya <i>Branch Office Malang</i>	Pemahaman Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja terletak pada kategori yang baik

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO	NAMA PENELITI DAN TAHUN PENELITIAN	JUDUL	TUJUAN PENELITIAN	METODE PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
3	Chandra Andika Hadi Purnomo (2016)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Tetap PT Karoseri Tentrem Sejahtera Kota Malang	Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Tetap PT Karoseri Tentrem Sejahtera Kota Malang	Jenis penelitian menggunakan <i>explanatory research</i> dengan pendekatan kuantitatif. Menggunakan metode analisis regresi linier berganda	Motivasi Kerja (X_1) dan Disiplin Kerja (X_2) Kinerja Karyawan (Y) pada Karyawan Tetap PT Karoseri Tentrem Sejahtera Kota Malang	Penerapan Budaya Organisasi telah dilakukan dengan sangat baik. Tingkat Kepuasan Kerja tinggi dan dapat dirasakan oleh hampir semua karyawan. Kinerja Karyawan juga menunjukkan hasil bahwa telah memenuhi standar perusahaan
4	Lugas Priyo Sambodo (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk (Bank Jatim) Kantor Cabang Malang	Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Bank	Jenis penelitian menggunakan <i>explanatory research</i> dengan pendekatan kuantitatif. Menggunakan metode analisis jalur (<i>path analysis</i>)	Budaya Organisasi (X) Kepuasan Kerja (Y_1), dan Kinerja Karyawan (Y_2) pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk (Bank	Penerapan Budaya Organisasi telah dilakukan dengan sangat baik. Tingkat Kepuasan Kerja tinggi dan dapat dirasakan oleh hampir semua karyawan. Kinerja Karyawan juga menunjukkan hasil

Lanjutan Tabel 2. Penelitian Terdahulu

NO	NAMA PENELITI DAN TAHUN PENELITIAN	JUDUL	TUJUAN PENELITIAN	METODE PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
			Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk (Bank Jatim) Kantor Cabang Malang		Jatim) Kantor Cabang Malang	bahwa telah memenuhi standar perusahaan

Sumber: Tinjauan Empiris, 2018



B. Tinjauan Teoritis

A. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Kehidupan sehari-hari seseorang tidak akan terlepas dari lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasi kepentingan semua pihak agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud tersebut tidak lain adalah budaya.

Budaya organisasi merupakan salah satu sarana untuk mengkoordinasikan dan mengendalikan sekelompok orang. Suatu organisasi juga memerlukan suatu acuan baku agar sekelompok orang tersebut memiliki pedoman dalam berorganisasi. Oleh karena itu, Budaya organisasi dapat diasumsikan sebagai pondasi dalam suatu organisasi yang dapat membantu untuk mencapai visi dan misi dari organisasi.

Terdapat begitu banyak pendapat dari para ahli mengenai pengertian dari budaya organisasi yang pada intinya tidak jauh berbeda

satu sama lainnya. Menurut Robbins dan Judge (2008, dalam Ratnawati dan Taurisa, 2012:173), “budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya”. Menurut pendapat ahli lainnya, yaitu Sedarmayanti (2001, dalam Ramadhani, 2016:4) mengemukakan pendapat bahwa, “budaya organisasi adalah sebuah kenyataan, sikap, dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah cara kita melakukan sesuatu”.

Menurut Jones (2001, dalam Wirda, 2007:27) organisasi menjadi lebih efektif dikarenakan :

- 1) Budaya organisasi dapat mengontrol cara para anggota mengambil keputusan, menafsirkan dan mengatur lingkungan organisasi, apa yang mereka perbuat dengan informasi dan bagaimana mereka berperilaku.
- 2) Budaya juga mempengaruhi isi keunggulan bersaing organisasi.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mengimplementasikan nilai-nilai dan kebudayaan organisasi dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang. Penerapan nilai-nilai dan kebudayaan ini digunakan sebagai acuan dalam membentuk sikap dan tingkah laku individu dalam bekerja termasuk dalam penyelesaian masalah. Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu pedoman yang berisikan tentang nilai-nilai, norma-norma, dan kepercayaan yang bermanfaat untuk membentuk karakteristik dari organisasi beserta anggotanya agar

organisasi tersebut dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi serta dapat tumbuh dan berkembang dengan baik.

Budaya organisasi dapat juga dikatakan sebagai aturan main yang ada di dalam perusahaan yang akan menjadi pegangan dari sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai untuk berperilaku di dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut tercermin dalam perilaku dan sikap mereka sehari-hari selama mereka berada dalam organisasi tersebut dan sewaktu mewakili organisasi saat berhadapan dengan pihak luar. Dengan kata lain, budaya organisasi mencerminkan cara karyawan dalam melakukan sesuatu (membuat keputusan dan melayani orang) yang dapat dilihat kasat mata dan dirasakan terutama oleh orang di luar organisasi tersebut.

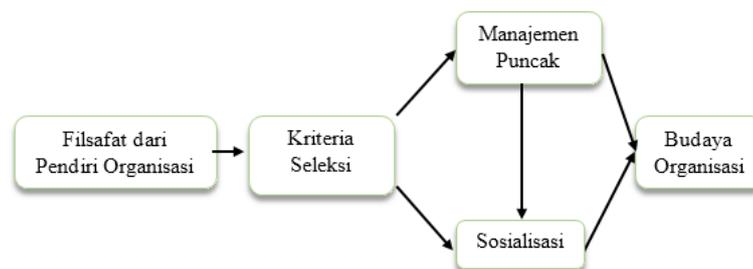
Orang luar sebenarnya dapat mengenali budaya sebuah organisasi begitu memasuki gerbang sebuah kantor. Misalnya saja cara petugas dalam menerima tamu, kondisi ruangan, pakaian seragam, cara menerima telepon dan lain sebagainya. Oleh karena itu, Budaya organisasi menjadi ciri khas utama atau identitas utama suatu organisasi yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.

b. Terbentuknya Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang terdapat pada suatu organisasi tidak semata-mata muncul begitu saja, namun terdapat proses di dalamnya sehingga suatu organisasi memiliki ciri khas budaya organisasi

tersendiri. Riani (2011:10), “ketika suatu organisasi didirikan oleh pendirinya maka pembentukan budaya organisasi pun ikut dimulai”. Hal tersebut juga dijelaskan oleh Schein (1985, dalam Riani, 2011:10) yang menyatakan bahwa “pembentukan budaya organisasi tidak bisa dipisahkan dari peran pendiri”. Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa terbentuknya budaya organisasi tidak terlepas dari pemikiran pendirinya meskipun masih secara eksplisit.

Robbins (2001, dalam Riani, 2011:11) proses terbentuknya budaya organisasi :



Gambar 2.1 Terbentuknya Budaya Organisasi

Sumber: Robbins (2001, dalam Riani, 2011:11)

Dari gambar di atas, dapat dilihat bahwa budaya organisasi di mulai dari:

- 1) Budaya perusahaan terbentuk diawali oleh filsafat dari pendiri perusahaan. Mereka memiliki satu visi mengenai bagaimana seharusnya organisasi tersebut.
- 2) Kriteria seleksi, tujuan eksplisit dari kriteria seleksi adalah untuk mengidentifikasi dan memperkerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses di dalam organisasi.
- 3) Manajemen puncak, tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak besar pada budaya organisasi lewat apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku, eksekutif senior

menegakkan norma-norma yang merembes kepada bawah sepanjang organisasi.

- 4) Tidak peduli betapa baik yang telah dilakukan organisasi itu dalam perekrutan dan seleksi karyawan baru tidak sepenuhnya diindokrinasi dalam budaya perusahaan itu. Mungkin yang paling penting karena mereka tidak kenal dengan baik dengan budaya organisasi. Karyawan baru mempunyai potensi untuk mengganggu keyakinan budaya dan kebiasaan yang ada.

c. Karakteristik Budaya organisasi

Budaya organisasi yang terdapat dalam suatu organisasi dapat dilihat dari karakteristik. Karakteristik ini yang nantinya akan ditanamkan pada masing-masing anggota organisasi. Menurut Robbins (2008, dalam Tristiany, 2013:3) karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi dengan budaya organisasi lainnya sekaligus menjadikan karakteristik ini menjadi indikator dalam penelitian ini adalah :

1) *Innovation and Risk Taking.*

Inovasi dan pengambilan resiko yaitu, berkaitan dengan sejauh mana karyawan atau perusahaan didorong untuk berinovasi dan mampu mengambil resiko dalam bekerja. Menurut Jagharagh (2012, dalam Tristiany, 2013) *item* penilaian yang digunakan adalah :

- a) Perusahaan mencari cara untuk melakukan inovasi layanan
- b) Perusahaan siap mengambil resiko terhadap keputusan inovasi

2) *Attention to detail.*

Perhatian terhadap hal-hal yang rinci, yaitu berkaitan dengan sejauh mana karyawan atau perusahaan diharapkan dapat memperlihatkan

ketepatan dalam menganalisis dan mampu memperhatikan hal-hal yang rinci dalam bekerja. Menurut Tsai (2011, dalam Tristiany, 2013) *item* penilaian yang digunakan adalah :

- a) Perusahaan mengutamakan ketelitian
 - b) Perusahaan mengutamakan detail dalam pekerjaan
- 3) *Outcome Orientation.*

Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen memfokuskan diri pada akibat (hasil) daripada teknik (proses) yang digunakan untuk menghasilkan akibat tersebut. Menurut Althayneh (2006, dalam Tristiany, 2013) *item* penilaian yang digunakan adalah :

- a) Perusahaan mengutamakan hasil
 - b) Perusahaan memberikan penghargaan individu dilihat dari hasil yang dicapai
- 4) *People Orientation.*

Orientasi individu, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi tersebut. Menurut Humming (2009, dalam Tristiany, 2013) *item* penilaian yang digunakan adalah :

- a) Perusahaan aktif memberikan motivasi
 - b) Perusahaan cepat tanggap terhadap permasalahan
- 5) *Team Orientation,*

Orientasi tim, yaitu berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan pada kinerja tim. Menurut Humming (2009, dalam Tristiany, 2013) *item* penilaian yang digunakan adalah :

- a) Perusahaan memberi solusi ketika karyawan mengalami kendala
- b) Perusahaan menciptakan kerjasama yang baik

6) *Aggressiveness*,

Agresivitas, yaitu sejauh mana para karyawan agresif dan juga kompetitif serta tidak bermain-main dengan pekerjaannya. Menurut Jagharagh (2009, dalam Tristiany, 2013) *item* penilaian yang digunakan adalah :

- a) Perusahaan cepat tanggap menghadapi persaingan
- b) Perusahaan memberi kesempatan kepada karyawan untuk melakukan pengembangan diri

7) *Stability*,

Stabilitas yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan pada pertahanan status quo sebagai hambatan dari pertumbuhan. Menurut Jagharagh (2012, dalam Tristiany, 2013) *item* penilaian yang digunakan adalah :

- a) Perusahaan memiliki startegi yang jelas untuk masa depan
- b) Nyaman dengan kondisi perusahaan saat ini

Budaya organisasi merupakan sesuatu hal yang sangat kompleks. Untuk itu, budaya organisasi harus memiliki beberapa karakteristik sebagai wujud nyata dari keberadaan budaya organisasi

yang terdapat di suatu perusahaan. Masing-masing karakteristik tersebut pada penerapannya akan mendukung pencapaian sasaran organisasi.

d. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang terdapat pada suatu organisasi harus bisa diandalkan karena tidak hanya berfungsi bagi organisasi saja, akan tetapi juga sebagai acuan yang konsisten terhadap anggota organisasi. Fungsi budaya pada umumnya sulit dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi karena budaya merupakan gejala sosial. Berikut fungsinya menurut Ndraha (2003:45-46) :

- 1) Sebagai identitas dan citra dari suatu organisasi.
- 2) Budaya sebagai pengikat suatu organisasi dan *sharing* (kebersamaan) adalah faktor pengikatnya.
- 3) Budaya menjadikan sebagai sumber inspirasi, kebanggaan, dan sumber daya.
- 4) Budaya sebagai kekuatan penggerak.
- 5) Budaya sebagai kekuatan untuk membentuk nilai tambah.
- 6) Budaya sebagai pola perilaku serat budaya berisi tentang norma tingkah laku dan menggariskan batas-batas toleransi berorganisasi.
- 7) Budaya sebagai warisan dan diajarkan serta disosialisasikan kepada anggota-anggota organisasi.
- 8) Budaya sebagai pengganti formalisasi.
- 9) Budaya sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan.

e. Tingkatan Budaya Organisasi

Budaya organisasi terdapat beberapa tingkatan budaya pada sebuah organisasi, dari yang terlihat dalam perilaku sampai pada yang tersembunyi. Schein (1991, dalam Tika, 2012:22-23) mengklasifikasikan budaya organisasi dalam 3 tingkatan, yaitu :

1) Tingkatan Artefak

Artefak mencakup semua fenomena yang dapat dilihat, didengar dan dirasakan. Tahap ini merupakan dimensi yang paling terlihat dalam budaya organisasi karena konstruksinya dilakukan secara lingkungan fisik dan sosial organisasi. Pada tingkatan ini orang yang memasuki suatu organisasi dapat melihat jelas bangunan, output, teknologi, bahasa tulis, dan lisan, produk seni, dan perilaku nyata anggota organisasi. Dalam hal ini termasuk gaya berpakaian, penampilan emosional, mitos dan sejarah organisasi, nilai-nilai yang muncul dalam komunikasi seperti ritual, seremonial dan sebagainya. Anggota organisasi sering tidak menyadari mengenai artefak budaya organisasi mereka, tetapi orang luar organisasi dapat mengamatinya dengan jelas.

2) Tingkatan Nilai-Nilai

Nilai-nilai sebagai tingkatan kedua adalah solusi yang muncul dari seorang pemimpin dalam organisasi yang dimaksudkan untuk memecahkan masalah - masalah yang sering terjadi dalam organisasi tersebut. Jika suatu kelompok dihadapkan pada tugas, masalah dan isu penting organisasi, maka solusi yang pertama muncul datangnya dari individu-individu yang berpengaruh dalam kelompok tersebut. Mereka dapat menginterpretasikan, mengasumsikan, dan memberikan penilaian terhadap persoalan tersebut dan akan memberikan solusi berupa pengetahuan, sikap maupun tindakan yang harus dijalankan. Nilai-nilai dapat mencerminkan falsafah dan misi organisasi, tujuan, standar, dan larangan-larangan. Solusi - solusi ini dapat berjalan secara berkesinambungan dan menjadi bagian dari budaya organisasi.

3) Tingkatan Asumsi Dasar

Asumsi dasar merupakan bagian utama dari budaya organisasi. Asumsi dasar menjadi jaminan bahwa seseorang menemukan variasi kecil dalam unit budaya. Dalam asumsi dasar terdapat petunjuk-petunjuk yang harus dipatuhi anggota organisasi menyangkut perilaku nyata, termasuk menjelaskan kepada anggota kelompok bagaimana merasakan dan memikirkan segala sesuatu. Dalam hal ini yang termasuk asumsi dasar adalah hakikat hubungan dengan lingkungan, hakikat orientasi waktu, hakikat sifat manusia, hakikat aktivitas manusia, dan hakikat hubungan manusia. Solusi-solusi pada asumsi dasar ini dimaksudkan untuk menyelesaikan masalah secara berkesinambungan dan dapat dikomunikasikan secara terus-menerus sehingga menjadi nilai yang dapat diandalkan. Solusi - solusi tersebut diperlukan sebagai realitas dalam organisasi dan diyakini kebenarannya sehingga dapat menjadi budaya organisasi.

B. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Berbagai usaha yang dilakukan oleh manusia tentunya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya, namun agar keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan apabila tanpa usaha yang maksimal. Mengingat kebutuhan orang yang satu dengan yang lain berbeda-beda tentunya cara untuk memperolehnya akan berbeda pula. Dalam memenuhi kebutuhannya seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya, untuk itu dapat dikatakan bahwa dalam diri seseorang ada kekuatan yang mengarah kepada tindakannya.

Seseorang akan bersungguh-sungguh dalam melakukan suatu pekerjaan yang dapat menghasilkan imbalan, jasa ataupun ketentuan yang berlaku. Luthans (2006:271) menyatakan, “motivasi adalah suatu proses yang dimulai dari fisiologis dan psikologis untuk melakukan suatu tindakan”. Motivasi lebih menitikberatkan pada bagaimana cara membangkitkan keinginan pada seseorang anggota organisasi untuk mau bekerja secara produktif demi mewujudkan tujuan yang telah disepakati. Motivasi juga bisa membuat orang lain terpengaruh untuk melakukan suatu pekerjaan. Pernyataan tersebut diperkuat oleh pendapat Veithzal (2010, dalam Pranoto, 2014:4) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu”.

Beberapa pendapat ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa suatu organisasi harus memberikan suatu bentuk motivasi terhadap anggotanya, hal ini dikarenakan motivasi merupakan salah satu faktor pendorong yang membuat anggota mampu bertindak secara ikhlas dan totalitas sehingga membuat tujuan organisasi tercapai dengan baik.

b. Teori-teori Motivasi

Untuk lebih memahami tentang motivasi, berikut ini beberapa teori motivasi menurut para ahli sebagai berikut :

- 1) *Herzberg Two Factor Theory* oleh Herzberg (2009, dalam Martinus, 2016:4)

Herzberg menjelaskan bahwa manusia memiliki dua sifat, yaitu sifat naluriannya sebagai makhluk sosial dan sifat naluriannya sebagai makhluk hidup. Rasa haus serta rasa lapar adalah perasaan yang muncul secara naluri sebagai makhluk hidup. Dalam memenuhi kebutuhan tersebut seseorang akan memiliki dorongan untuk bekerja agar mendapatkan imbalan untuk memenuhi kebutuhannya. Herzberg kemudian menggolongkan faktor-faktor seseorang dalam bekerja, diantaranya :

- a) Faktor Intrinstik

Faktor motivasional adalah hal-hal yang dapat mendorong seseorang untuk bekerja atau berprestasi yang sifatnya intrinstik, yang berarti motivasi itu didapat dari dalam diri seseorang. Yang tergolong dari faktor motivasional adalah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir, dan pengakuan dari orang lain.

b) Faktor Ekstrinstik

Faktor *hygiene* atau disebut juga faktor ekstrinsik yaitu faktor-faktor motivasi yang datangnya dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang. Contohnya, status seseorang, hubungan dengan atasannya, hubungan dengan rekan-rekan sekerjanya, sistem imbalan yang berlaku, kebijakan organisasi, serta kondisi kerja.

2) Teori Kebutuhan oleh Maslow (1997, dalam Sutrisno, 2009:131-134)

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow mengklasifikasikan kebutuhan manusia menjadi 5 yang sekaligus digunakan sebagai indikator dalam penelitian ini. 5 klasifikasi teori motivasi menurut pendapat ahli tersebut sebagai berikut:

a) Kebutuhan Fisiologis (*physiological*)

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan yang paling mendasar yang diperkenalkan oleh Maslow. Kebutuhan tersebut terdiri dari makan, minum, pakaian dan tempat tinggal yang harus dipenuhi. Berbagai keinginan tersebut yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan, karena dengan bekerja seseorang akan mendapatkan imbalan dalam bentuk uang ataupun materi yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan mendasar.

b) Kebutuhan Rasa Aman (*safety*)

Apabila kebutuhan mendasar telah terpenuhi, kebutuhan selanjutnya yang harus terpenuhi adalah kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan. Upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan keamanan ini melalui :

- 1) Memberikan informasi agar karyawan selalu bekerja hati-hati dan waspada.
- 2) Menyediakan tempat kerja yang aman dari kebakaran, keruntuhan, sebagainya.
- 3) Memberikan perlindungan asuransi jiwa, terutama bagi karyawan yang bekerja pada tempat yang rawan kecelakaan.
- 4) Memberikan jaminan kepastian kerja, bahwa selama mereka bekerja dengan baik, maka tidak akan terjadi PHK, dan adanya jaminan pembinaan karier.

c) Kebutuhan Hubungan Sosial (*affiliation*)

Kebutuhan hubungan sosial merupakan kebutuhan ketiga setelah kebutuhan fisiologis dan kebutuhan rasa aman

telah terpenuhi. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk hidup bersama dengan orang lain misalnya, butuh akan kasih sayang, dicintai, dihormati, diakui keberadaannya oleh orang lain. Kebutuhan sosial itu meliputi antara lain sebagai berikut :

- 1) Kebutuhan untuk disayangi, dicintai, dan diterima oleh orang lain.
 - 2) Kebutuhan untuk dihormati oleh orang lain.
 - 3) Kebutuhan untuk diikutsertakan dalam pergaulan.
 - 4) Kebutuhan untuk berprestasi.
- d) Kebutuhan Pengakuan (*esteem*)

Semakin tinggi status dan kedudukan orang dalam suatu perusahaan, maka semakin tinggi pula kebutuhan akan prestise diri dari seseorang tersebut. Prestise itu sendiri dapat dilihat dari merek jam tangan, merek sepatu ataupun merek kendaraan yang akan digunakan.

- e) Kebutuhan Aktualisasi Diri (*self actualization*)

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan yang terakhir dan yang paling tinggi. Untuk memenuhi kebutuhan ini seseorang tersebut dapat memenuhinya bukan dari dorongan dari orang lain melainkan dari kesadaran dari dirinya sendiri. Hal ini dapat dilihat dari suatu bentuk pengembangan diri dengan cara diskusi, mengikuti seminar, loka karya, sebagainya. Kebutuhan aktualisasi diri memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Tidak dapat dipenuhi dari luar dan harus dipenuhi dengan usaha sendiri.
- 2) Pemenuhan aktualisasi diri ini biasanya seiring dengan jenjang karier seseorang serta tidak semua orang memiliki tingkat kebutuhan seperti ini.

- 3) Teori Harapan oleh Robbins dan Judge (2008, dalam Martinus, 2016:4)

Teori yang berasal dari Victor Vroom ini menyatakan bahwa karyawan-karyawan akan termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan usaha yang lebih tinggi ketika mereka percaya dengan usaha tersebut mereka akan mendapatkan penghargaan, penilaian kinerja yang baik, hingga mendapatkan bonus berupa kenaikan gaji, atau promosi jabatan. Viktor Vroom sendiri berfokus pada tiga hubungan, yaitu :

- a) Hubungan usaha – kinerja
Kemungkinan yang dirasakan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah usaha akan menghasilkan kinerja.
- b) Hubungan kinerja – penghargaan
Tingkat sampai mana individu tersebut yakin bahwa bekerja pada tingkat tertentu akan menghasilkan pencapaian yang diinginkan.
- c) Hubungan penghargaan – tujuan – tujuan pribadi
Tingkat sampai mana penghargaan – penghargaan organisasional memuaskan tujuan – tujuan pribadi atau kebutuhan – kebutuhan seorang individu dan daya tarik dari penghargaan – penghargaan potensial bagi individu tersebut.

Kunci dari teori harapan adalah bagaimana cara karyawan memahami tujuan – tujuan individu dan hubungan antara usaha dan kinerja, antara kinerja dan penghargaan, dan terakhir antara penghargaan dan pemahaman tujuan individu.

c. Jenis-jenis Motivasi

Untuk dapat lebih memahami tentang motivasi, terdapat beberapa jenis motivasi. Jenis-jenis motivasi menurut Hasibuan (2007:150) terdapat dua jenis motivasi, yaitu :

1) Motivasi Positif

Motivasi positif adalah pemberian motivasi dari manajer kepada bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Motivasi positif ini mengakibatkan semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

2) Motivasi Negatif

Motivasi negatif adalah pemberian motivasi dari manajer kepada bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Motivasi negatif ini mengakibatkan semangat kerja bawahan dalam jangka waktu panjang dapat berakibat baik.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa: (1) Motivasi positif merupakan pemberian motivasi dari atasan kepada bawahan dengan memberikan *reward* atau penghargaan sebagai imbalan karena pekerjaan yang dihasilkan anggotanya berhasil dengan baik dan memberikan semangat agar lebih giat lagi kedepannya. (2) motivasi negatif merupakan pemberian motivasi dari atasan ke bawahan sebagai bentuk teguran atau sanksi pekerjaan agar bawahan yang bersangkutan dapat memperbaiki kesalahannya dan bekerja lebih baik lagi kedepannya.

C. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hal yang sangat penting dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Mangkunegara (2002:67) menyatakan, “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Soelaiman (2007, dalam Yudha, 2013:4) menambahkan bahwa, “kinerja merupakan hasil suatu produk atau jasa dari seseorang atau kelompok yang dikerjakan dalam suatu periode tertentu melalui kecakapan, kemampuan, pengetahuan, serta pengalamannya”.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugasnya

atau apa yang menjadi tanggungjawabnya dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sesuai dengan pekerjaan tersebut. Kinerja juga bisa disebut sebagai *output* dari karyawan untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya.

b. Penilaian Kinerja

Menurut Wahjono (2015:96), “Penilaian kinerja sangat diperlukan karena hasil dari kegiatan penilaian tersebut akan dinilai dan dievaluasi serta sebagai umpan balik dari serangkaian kegiatan manajemen SDM”. Penilaian kinerja dilakukan secara periodik dengan tujuan untuk menghilangkan efek negatif pelaksanaan dari penilaian tersebut yang dianggap sebagai kegiatan rutinitas untuk mencari kesalahan kesalahan karyawan. Penjelasan dari pendapat ahli sebelumnya selaras dengan pengertian penilaian kinerja menurut Mangkuprawira (2011:231) yang menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang sesuai standar pekerjaan yang telah disepakati bersama.

Robbins (1991, dalam Ulfatin dan Triwiyanto, 2016:179), “mengklasifikasikan tiga kriteria yang paling sering digunakan untuk melakukan kegiatan evaluasi, diantaranya yaitu: hasil pekerjaan, perilaku dan sikap”. Penilaian kinerja yang baik adalah yang mampu menilai dengan tepat mengenai kinerja yang akan dinilai. Penilaian

kinerja sendiri ditujukan tidak hanya untuk mengetahui baik dan buruknya kinerja karyawan, akan tetapi untuk mendorong karyawan tersebut agar bekerja lebih baik lagi. Unsur-unsur utama penilaian menurut Werther dan Davis (1991, dalam Ulfatin dan Triwiyanto, 2016:177-178) :

- 1) *Performance Standar*
 Dalam menilai kinerja seseorang harus memiliki standar yang jelas yang digunakan sebagai tolak ukur. 4 hal yang harus diperhatikan dalam menentukan standar penilaian, yaitu : *Validity*, keabsahan standar sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai. *Agreement*, sebelum standar penilaian diterapkan harus mendapat persetujuan dan diterima oleh seluruh karyawan. *Realism atau realistik*, standar dapat dicapai oleh para karyawan dan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan. dan yang terakhir adalah *Objectivity* atau Objektif, standar harus diberlakukan secara adil tanpa adanya menambah dan mengurangi nilai dari kemampuan karyawan yang telah dinilai.
- 2) *Criteria for managerial performance.*
 Kriteria penilaian sendiri juga dapat dilihat dari beberapa dimensi, yaitu (1) kegunaan fungsional, yaitu penilai juga dapat digunakan sebagai seleksi, pemberian kompensasi, dan pengembangan/pembinaan karyawan; (2) keabsahan, melakukan penilaian tidak keluar dari apa yang seharusnya dinilai; (3) empiris, yaitu bersifat empiris dan bukan perasaan semata; (4) sensitivitas, yaitu menunjukkan nilai sesuai dengan kemampuan karyawan tanpa adanya kaitan di luar dari pekerjaan; (5) pengembangan sistematis, yaitu dengan menentukan kriteria penilaian secara tidak langsung dapat juga mengembangkan kebutuhan-kebutuhan organisasi; (6) kelayakan hukum, kriteria yang ditentukan harus sesuai dengan hukum yang berlaku.
- 3) *Performance measures.*
 Pengukuran dapat dilakukan dengan menggunakan sistem penilaian dan alat ukur yang relevan, misalnya rating. Alat pengukuran bisa bersifat objektif (bisa dilakukan oleh pihak ketiga), atau bersifat subjektif (dilakukan oleh pendapat pribadi, misalnya pendapat ahli).
- 4) Analisis data hasil pengukuran. Hasil dari pengukuran dikumpulkan yang kemudian dianalisis untuk membandingkan antara standar kinerja dengan kinerja aktual.
- 5) Bias dan tantangan dalam penilaian kinerja. Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi. Namun, masih sering terjadi ketidakadilan

dalam melakukan penilaian. Hal ini disebabkan oleh bias atau kesalahan manajemen.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian terhadap seberapa baik kinerja karyawan tersebut dalam melakukan suatu pekerjaan yang sesuai dengan standar atau ketentuan yang telah disepakati bersama yang bertujuan agar karyawan mengetahui seberapa besar kemampuannya dalam bekerja. Penilaian kinerja juga membantu perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber daya manusia yang terdapat di perusahaan tersebut. Penilaian kinerja juga dapat diartikan sebagai mekanisme yang baik dalam mengendalikan karyawan.

c. Manfaat Penilaian Kinerja

Bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki banyak manfaat antara lain Bangun (2012:233) :

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi
Dengan diadakannya penilaian kinerja pada karyawan dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap karyawan dalam organisasi. Dan juga sebagai dasar alasan dalam pemindahan pekerjaan (*job transferring*) pada posisi yang tepat.
2. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi
Apabila karyawan memiliki kinerja yang rendah disebabkan atas kurangnya pengetahuan akan pekerjaannya dan akan ditingkatkan melalui pendidikannya. Sedangkan karyawan yang memiliki tingkat keterampilan yang rendah perusahaan akan memberikan pelatihan yang sesuai.
3. Pemeliharaan system
Mengetahui sistem yang berada di perusahaan sudah berjalan baik atau belum. Tujuannya dari pemantauan sistem perusahaan yaitu pengembangan perusahaan, pengembangan organisasi, dan audit sistem.
4. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberikan kita manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi karyawan tersebut dimasa yang akan datang.

d. Indikator Kinerja Karyawan

Ukuran kinerja karyawan tidak semata-mata ditentukan begitu saja. Oleh karena itu, sangat diperlukan standar-standar ataupun ketentuan-ketentuan yang mengatur dalam mengukur apakah karyawan tersebut telah melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diinginkan dan mendapatkan hasil yang baik atau belum. Berikut ini indikator kinerja karyawan menurut Dharma (2003, dalam Zahriyah, 2015:2) :

1) Kuantitas,

Kuantitas yang dimaksud adalah jumlah atau banyaknya pekerjaan yang dihasilkan seseorang atau seorang pekerja dalam melakukan pekerjaannya. Kuantitas kinerja dapat diukur melalui :

- a) Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan
- b) Pekerjaan yang dihasilkan meningkat dari hasil sebelumnya

2) Kualitas,

Kualitas yang dimaksud adalah mutu dari kinerja yang dihasilkan karyawan. Hasil terbaik yang diharapkan dari pekerjaan seorang karyawan. Kualitas kinerja dapat diukur melalui :

- a) Hasil kinerja mampu melebihi target yang ditetapkan perusahaan
- b) Hasil kinerja karyawan lebih baik dari rekan kerjanya

3) Ketepatan waktu, yaitu kesesuaian waktu pekerja dalam menyelesaikan pekerjaan. Ketepatan waktu kinerja dapat diukur melalui :

- a) Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan
- b) Tidak pernah menunda pekerjaan

Hal yang sama juga dijelaskan oleh Nawawi (2006, dalam Martinus, 2016:6) bahwa indikator dalam melaksanakan pekerjaan adalah, “kuantitas hasil kerja yang dicapai, kualitas kerja yang dicapai, jangka waktu mencapai kinerja tersebut, kehadiran dan kegiatan selama hadir ditempat kerja dan kemampuan bekerja sama”.

Berdasarkan dari dua pendapat ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya kinerja seorang karyawan dapat diukur melalui kuantitas kerja, kualitas kerja, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan.

D. Pengaruh Antar Variabel

1. Pengaruh Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Adanya karakteristik budaya organisasi dalam suatu perusahaan akan membuat karyawan memiliki jati diri dan bertindak sesuai dengan konteks aturan yang berlaku di perusahaan tersebut sehingga akan membuat karyawan melaksanakan tugas sesuai dengan visi dan misi

yang akan dicapai. Selain itu, menurut Malthis (2006, dalam Gardjito, 2014:3), “motivasi adalah suatu keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak”. Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan adanya motivasi seseorang akan bertindak sesuai dengan yang diinginkan untuk menghasilkan sesuatu yang lebih baik lagi. Apabila seorang karyawan bertindak sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan dan mendapatkan motivasi berupa *reward* atau penghargaan atas pekerjaan yang dilakukannya maka karyawan tersebut akan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik lagi kedepannya. Oleh karena itu, dapat dikatakan karakteristik budaya organisasi dan motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Karakteristik Budaya Organisasi (X₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

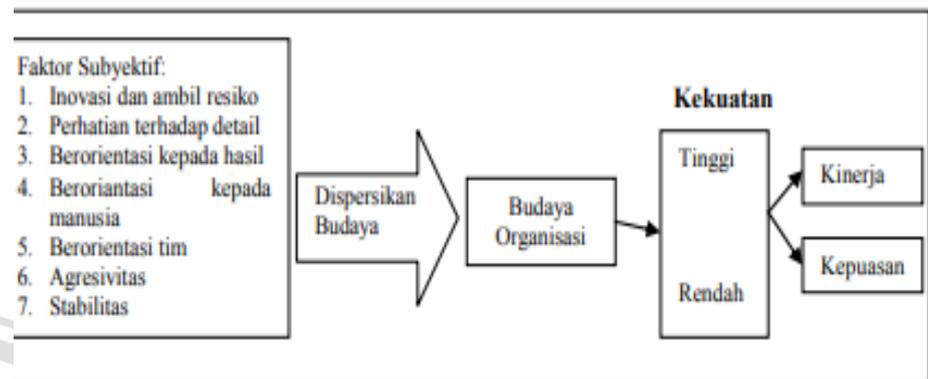
Karakteristik budaya organisasi yang kuat pada suatu perusahaan dapat membuat perusahaan tersebut mampu bertahan dan berkaitan langsung dengan Sumber Daya Manusia yang dimiliki juga unggul. Asumsi tersebut diperkuat dengan pendapat Kotter dan Heskett (2006, dalam Ahidin dan Mutaqin, 2014:124) mengemukakan tiga teori yang mendukung hubungan budaya organisasi dengan kinerja, yaitu :

1. Budaya yang kuat berkaitan dengan kinerja yang unggul

2. Budaya yang secara strategis cocok. Secara eksplisit menyatakan arah budaya harus menyelaraskan dan memotivasi anggota, jika ingin meningkatkan kinerja organisasi.
3. Budaya yang adaptif.

Tiga teori tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya yang harus dimiliki suatu perusahaan harus bisa menyesuaikan dengan keadaan perusahaan sehingga budaya tersebut dapat memotivasi dan membuat kinerja karyawan lebih maksimal.

Robbins (2002, dalam Andayani, 2013:13) mengatakan, “budaya organisasi sebagai variabel campur tangan, dimana anggota organisasi membentuk satu yang subyektif, keluhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti inovasi, perhatian terhadap detail, dukungan orang tertekan pada tim, agresivitas dan stabilitas.



Gambar 2.2 Alur Pengaruh Karakteristik Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Sumber: Robbins (2002, dalam Andayani, 2013:13)

Gambar diatas menjelaskan bahwa factor subyektif yang berisikan tujuh karaktersitik budaya organisasi merupakan salah satu campur tangan dalam meningkatkan kinerja

karyawan. Ketujuh faktor subyektif tersebut akan dijadikan sebagai landasan dalam membuat suatu budaya organisasi sehingga dapat menggambarkan ciri tersendiri perusahaan dalam bekerja. Budaya organisasi yang telah dibuat dan diaplikasikan oleh seluruh anggota perusahaan maka hasil yang terbaik yang didapatkan adalah perusahaan akan memiliki ciri khusus tersendiri dalam bekerja, memiliki kinerja karyawan yang bagus serta memiliki kepuasan tersendiri bagi perusahaan beserta karyawannya.

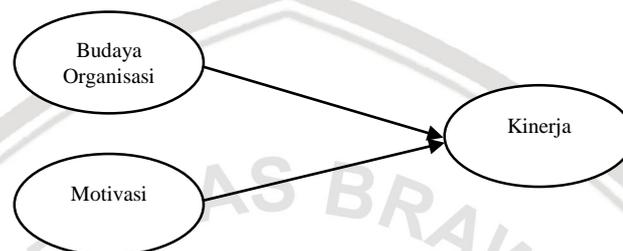
3. Pengaruh Motivasi Kerja (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Motivasi dalam dunia kerja memiliki peranan yang sangat penting dikarenakan, “motivasi merupakan salah satu cara untuk mempengaruhi seseorang agar melakukan suatu pekerjaan sesuai yang kita inginkan”, Veithzal (2010, dalam Pranoto, 2014:4). Seorang karyawan yang termotivasi akan bekerja energik dan selalu bersemangat dalam melakukan pekerjaannya. Pengaruh motivasi terhadap kinerja seseorang sangat penting, seperti yang dijelaskan oleh Martinus (2016:6) diharapkan dengan pemberian motivasi setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias serta mencapai kinerja yang tinggi.

E. Model Konsep dan Hipotesis

1. Model Konsep

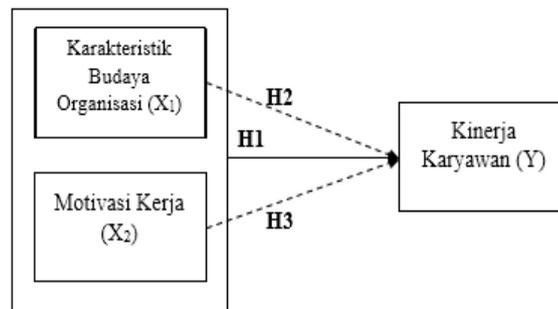
Dari beberapa penjelasan teori mengenai pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, maka penulis dapat menyusun model konsep dalam penelitian kali ini sebagai berikut.



Gambar 2.3 Model Konsep
Sumber: Olahan Penulis, 2018

2. Model Hipotesis

Hipotesis menurut Sugiyono (2015:63) adalah, “suatu pernyataan yang masih bersifat sementara dan memerlukan beberapa pengujian guna mengetahui kebenaran dari pernyataan tersebut”. Jawaban yang terdapat di dalam penelitian ini sementara berdasarkan teori-teori yang ada dan berbagai penelitian terdahulu. Dalam mengidentifikasi permasalahan yang akan diuji dalam penelitian ini dijelaskan pada model hipotesis. Berdasarkan model konsep yang telah di paparkan, maka model hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.4 Model Hipotesis

Sumber : Olahan Penulis, 2018

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2), sedangkan variabel terikat adalah Kinerja Karyawan (Y). Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menyebabkan adanya perubahan. Sedangkan variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang mengalami perubahan. Berdasarkan model hipotesis di atas, maka hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut.

Hipotesis 1 : Diduga terdapat pengaruh signifikan secara simultan dari Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Hipotesis 2 : Diduga terdapat pengaruh signifikan secara parsial dari Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Hipotesis 3 : Diduga terdapat pengaruh signifikan secara parsial dari Motivasi Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*. Penelitian *explanatory research* adalah penelitian yang digunakan untuk menjelaskan hubungan pengaruh sebab akibat antar variabel. Penelitian ini menggunakan *explanatory research* karena penelitian ini berusaha menjelaskan bagaimana hubungan karakteristik budaya organisasi (X_1) dan motivasi kerja (X_2) serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan (Y) dengan menggunakan pendekatan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif menurut Sugiyono (2015:8) adalah, “metode penelitian yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel dengan menggunakan pengumpulan data, analisis data yang bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan”.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di PT Bali Age Surabaya yang berada di kawasan Pelabuhan Tanjung Perak Surabaya di Jalan Kalimas Baru No.111 Kota Surabaya. Alasan melakukan penelitian di lokasi ini adalah karena perusahaan ini terhitung sejak tahun 1960 hingga saat ini perusahaan ini sudah berdiri selama 58 tahun, sehingga dapat dikatakan PT Bali Age Surabaya memiliki serta menerapkan budaya organisasi dan cara memberikan motivasi

kerja yang sangat menarik sejauh mana pengaruhnya terhadap kinerja Karyawan.

C. Konsep, Variabel, Definsi Operasional, dan Skala Pengukuran

1. Konsep

Pengertian konsep menurut Kriyantono (2014:17) adalah, “suatu istilah yang dapat menggambarkan sebuah ide abstrak yang dibentuk dengan menggabungkan objek atau hubungan fakta-fakta yang diperoleh dari pengamatan”. Jadi, dapat disimpulkan konsep merupakan sejumlah ciri atau standar umum dari suatu objek. Adapun konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Budaya Organisasi

Budaya organisasi berperan sebagai petunjuk arah organisasi, mengarahkan hal apa saja yang dapat dilakukan dan yang tidak dapat dilakukan, serta bagaimana mengelola sumber daya yang terdapat di dalamnya maupun menjadikannya salah satu alat dalam menghadapi masalah yang terjadi di lingkungan organisasi.

b. Motivasi

Motivasi adalah salah satu faktor pendorong yang membuat anggota mampu bertindak secara ikhlas dan totalitas sehingga membuat tujuan organisasi tercapai dengan baik.

c. Kinerja

Kinerja merupakan prestasi yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugasnya atau apa yang menjadi tanggungjawabnya dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan.

2. Variabel

Menurut Thoifah (2015:164), “variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya”. Dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah :

a. Variabel Bebas

Menurut Thoifah (2015:165), “variabel *Independent* adalah variabel bebas merupakan variabel yang dapat mempengaruhi atau bisa menjadi penyebab perubahan serta timbulnya variabel dependen”. Variabel *independent* pada penelitian ini, yaitu: Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2).

b. Variabel Terikat

Variabel *dependent* atau variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas, (Thoifah, 2015:165). Variabel *dependent* dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y).

3. Definisi Operasional

Menurut Purwanto dan Sulistyastuti (2017:18), “definisi operasional dimaksudkan untuk memberikan penjelasan empiris apa saja yang dapat ditemukan di lapangan untuk menggambarkan konsep yang ada sehingga konsep tersebut dapat diamati dan diukur”. Penjelasan dari variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a) Karakteristik Budaya Organisasi (X_1)

Karakteristik Budaya Organisasi yang dimiliki setiap perusahaan menjadikan budaya organisasi tersebut sebagai ciri khas atau pembeda dengan budaya organisasi pada perusahaan lainnya. Menurut Robbins (2008, dalam Tristiany, 2013:3) terdapat 7 karakteristik budaya organisasi yang sekaligus digunakan sebagai indikator pada penelitian ini. Indikator pada variabel Karakteristik Budaya Organisasi adalah :

1. Inovasi dan pengambilan resiko, Jagharagh (2012, dalam Tristiany, 2013) *item* penilaian yang digunakan adalah :
 - a. Perusahaan mencari cara untuk melakukan inovasi layanan
 - b. Perusahaan siap mengambil resiko terhadap keputusan inovasi
2. Perhatian pada hal detail, Tsai (2011, dalam Tristiany, 2013) *item* penilaian yang digunakan adalah :
 - a. Perusahaan mengutamakan ketelitian
 - b. Perusahaan mengutamakan detail dalam pekerjaan

3. Orientasi hasil, Althayneh (2006, dalam Tristiany, 2013) *item* penilaian yang digunakan adalah :
 - a. Perusahaan mengutamakan hasil
 - b. Perusahaan memberikan penghargaan individu dilihat dari hasil yang dicapai
 4. Orientasi orang, Humming (2009, dalam Tristiany, 2013) *item* penilaian yang digunakan adalah :
 - a. Perusahaan aktif memberikan motivasi
 - b. Perusahaan cepat tanggap terhadap permasalahan
 5. Orientasi tim, Humming (2009, dalam Tristiany, 2013) *item* penilaian yang digunakan adalah :
 - a. Perusahaan memberi solusi ketika karyawan mengalami kendala
 - b. Perusahaan menciptakan kerjasama yang baik
 6. Agresivitas, Jagharagh (2009, dalam Tristiany, 2013) *item* penilaian yang digunakan adalah :
 - a. Perusahaan cepat tanggap menghadapi persaingan
 - b. Perusahaan memberi kesempatan kepada karyawan untuk melakukan pengembangan diri
 7. Stabilitas, Jagharagh (2012, dalam Tristiany, 2013) *item* penilaian yang digunakan adalah :
 - a. Perusahaan memiliki startegi yang jelas untuk masa depan
 - b. Nyaman dengan kondisi perusahaan saat ini
- b) Motivasi Kerja (X_2)

Suatu organisasi harus memberikan suatu bentuk motivasi terhadap anggotanya, karena motivasi merupakan salah satu faktor pendorong yang membuat anggota bertindak secara totalitas agar tercapainya tujuan organisasi secara efisien serta tercapainya produktivitas kerja anggota. Menurut Maslow (1997, dalam Sutrisno, 2009:131-134), teori motivasi dibagi menjadi 5 bagian yang sekaligus digunakan sebagai indikator pada penelitian ini. Indikator pada variabel Motivasi Kerja adalah :

1) Kebutuhan Fisiologis

Sesorang akan dapat melakukan pekerjaan dengan baik apabila kebutuhan fisik atau kebutuhan mendasar yang ada pada dirinya telah terpenuhi seperti makan, minum, pakaian, tempat tinggal dan lain sebagainya. Menurut Maslow (1997, dalam Sutrisno, 2009:131-134), *item* penilaian yang digunakan adalah :

- a. Gaji yang diberikan perusahaan dapat mencukupi kebutuhan keluarga
- b. Gaji yang didapat sudah sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan

2) Kebutuhan Rasa Aman dan Keselamatan

Kebutuhan rasa aman dan keselamatan adalah kebutuhan akan keamanan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan. Menurut Maslow (1997, dalam Sutrisno, 2009:131-134), *item* penilaian yang digunakan adalah :

- a. Mendapatkan perlindungan asuransi kesehatan dalam bekerja
- b. Merasa mendapat jaminan pensiun

3) Kebutuhan Hubungan Sosial

Kebutuhan hubungan sosial adalah kebutuhan untuk bisa dihargai, dihormati dan diakui keberadaannya oleh orang lain. Menurut Maslow (1997, dalam Sutrisno, 2009:131-134), *item* penilaian yang digunakan adalah :

- a. Memiliki hubungan baik dengan atasan
- b. Membangun hubungan baik dengan karyawan lainnya

4) Kebutuhan Akan Penghargaan

Kebutuhan akan penghargaan adalah kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Menurut Maslow (1997, dalam Sutrisno, 2009:131-134), *item* penilaian yang digunakan adalah :

- a. Senang ketika perusahaan mengakui hasil kerja
- b. Dihormati oleh rekan kerja atas pekerjaan yang dihasilkan

5) Kebutuhan Aktualisasi Diri

Kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan dalam melakukan pengembangan diri seperti melakukan seminar, training dan lain sebagainya. Menurut Maslow (1997, dalam Sutrisno, 2009:131-134), *item* penilaian yang digunakan adalah :

- a. Pelatihan yang diberikan perusahaan dapat mengembangkan kemampuan bekerja

- b. Saran yang diberikan perusahaan membuat lebih berkembang
- c) Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja merupakan prestasi yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugasnya atau apa yang menjadi tanggungjawabnya dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sesuai dengan pekerjaan tersebut. Kinerja juga bisa disebut sebagai *output* dari karyawan untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya. Menurut Dharma (2003, dalam Zahriyah, 2015:2), indikator pada variabel Kinerja Karyawan adalah :

1) Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan oleh karyawan dalam melakukan pekerjaannya. *Item* penilaian yang digunakan adalah :

- a. Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan
- b. Pekerjaan yang dihasilkan meningkat dari hasil sebelumnya

2) Kualitas

Hasil terbaik yang dihasilkan oleh karyawan dalam melakukan pekerjaannya. *Item* penilaian yang digunakan adalah :

- a. Hasil kinerja mampu melebihi target yang ditetapkan perusahaan
- b. Hasil kinerja karyawan lebih baik dari rekan kerjanya

3) Ketepatan Waktu

Kesesuaian waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Item penilaian yang digunakan adalah :

- a. Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan
- b. Tidak pernah menunda pekerjaan



Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator, dan Item

No	Konsep	Variabel	Indikator	Item	Item dalam Angket
1	Budaya Organisasi	Karakteristik Budaya Organisasi (X1) <i>Robbins (2008, dalam Tristiany, 2013:3)</i>	X _{1.1} Inovasi dan pengambilan resiko	X _{1.1.1} Perusahaan mencari cara untuk melakukan inovasi layanan X _{1.1.2} Perusahaan siap mengambil resiko terhadap keputusan inovasi Sumber : Jagharagh (2012, dalam Tristiany, 2013)	1. Saya merasa perusahaan telah mencari cara untuk melakukan inovasi layanan 2. Saya merasa perusahaan siap dalam mengambil resiko
			X _{1.2} Perhatian pada hal detail	X _{1.2.3} Perusahaan mencari cara untuk melakukan inovasi layanan X _{1.2.4} Perusahaan siap mengambil resiko terhadap keputusan inovasi Sumber : Tsai (2011, dalam Tristiany, 2013)	3. Saya merasa perusahaan mengutamakan ketelitian dalam bekerja 4. Saya merasa perusahaan memperhatikan setiap hal-hal detail dalam pekerjaan
			X _{1.3} Orientasi Hasil	X _{1.3.5} Perusahaan mencari cara untuk melakukan inovasi layanan	5. Saya merasa perusahaan mengutamakan hasil dalam pekerjaan

Lanjutan Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator, dan *Item*

No	Konsep	Variabel	Indikator	<i>Item</i>	<i>Item dalam Angket</i>
				X _{1.3.6} Perusahaan siap mengambil resiko terhadap keputusan inovasi Sumber : Althayneh (2006, dalam Tristiany, 2013)	6. Saya merasa perusahaan memberikan penghargaan individu dilihat dari hasil yang dicapai
			X _{1.4} Orientasi Orang	X _{1.4.7} Perusahaan aktif memberikan motivasi X _{1.4.8} Perusahaan cepat tanggap terhadap permasalahan Sumber : Humming (2009, dalam Tristiany, 2013)	7. Saya merasa perusahaan aktif memberikan motivasi kepada karyawan 8. Saya merasa perusahaan cepat tanggap terhadap permasalahan yang dialami karyawan
			X _{1.5} Orientasi Tim	X _{1.5.9} Perusahaan memberi solusi ketika karyawan mengalami kendala X _{1.5.10} Perusahaan menciptakan kerjasama tim yang baik Sumber : Humming (2009, dalam	9. Saya merasa perusahaan memberi solusi ketika karyawan mengalami kendala dalam bekerja 10. Saya merasa perusahaan menciptakan kerjasama tim yang baik

Lanjutan Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator, dan Item

No	Konsep	Variabel	Indikator	Item	Item dalam Angket
				Tristiany, 2013)	
			X _{1.6} Agresifitas	<p>X_{1.6.11} Perusahaan cepat tanggap menghadapi persaingan</p> <p>X_{1.6.12} Perusahaan memberi kesempatan kepada karyawan untuk melakukan pengembangan diri</p> <p>Sumber : Jagharagh (2009, dalam Tristiany, 2013)</p>	<p>11. Saya merasa perusahaan cepat tanggap dalam menghadapi persaingan</p> <p>12. Saya merasa perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melakukan pengembangan diri</p>
			X _{1.7} Stabilitas	<p>X_{1.7.13} Perusahaan memiliki strategi yang jelas untuk masa depan</p> <p>X_{1.7.14} Nyaman dengan kondisi perusahaan saat ini</p> <p>Sumber : Humming (2009, dalam Tristiany, 2013)</p>	<p>13. Saya merasa perusahaan memiliki startegi yang jelas untuk masa depan karyawan</p> <p>14. Saya merasa nyaman dengan kondisi perusahaan saat ini</p>
2	Motivasi	Motivasi Kerja <i>Maslow (1997, dalam</i>	X _{2.1} Kebutuhan Fisiologis	X _{2.1.1} Gaji yang diberikan perusahaan dapat mencukupi kebutuhan keluarga	1. Saya merasa gaji yang diberikan perusahaan dapat mencukupi kebutuhan keluarga

Lanjutan Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator, dan Item

No	Konsep	Variabel	Indikator	Item	Item dalam Angket
		<i>Sutrisno, 2009:131:134)</i>		X _{2.1.2} Gaji yang didapat sudah sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan Sumber : <i>Maslow (1997, dalam Sutrisno, 2009:131:134)</i>	2. Saya merasa gaji yang didapat sudah sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan
			X _{2.2} Kebutuhan Rasa Aman	X _{2.2.3} Mendapatkan perlindungan asuransi kesehatan dalam bekerja X _{2.2.4} Merasa mendapat jaminan pensiunan Sumber : <i>Maslow (1997, dalam Sutrisno, 2009:131:134)</i>	3. Saya merasa mendapat perlindungan asuransi kesehatan dalam bekerja 4. Saya merasa mendapat jaminan pensiun
			X _{2.3} Kebutuhan Hubungan Sosial	X _{2.3.5} Memiliki hubungan baik dengan atasan X _{2.3.6} Membangun hubungan baik dengan karyawan lainnya Sumber : <i>Maslow (1997, dalam Sutrisno, 2009:131:134)</i>	5. Saya merasa memiliki hubungan baik dengan atasan 6. Saya merasa dapat membangun hubungan baik dengan karyawan lainnya

Lanjutan Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator, dan Item

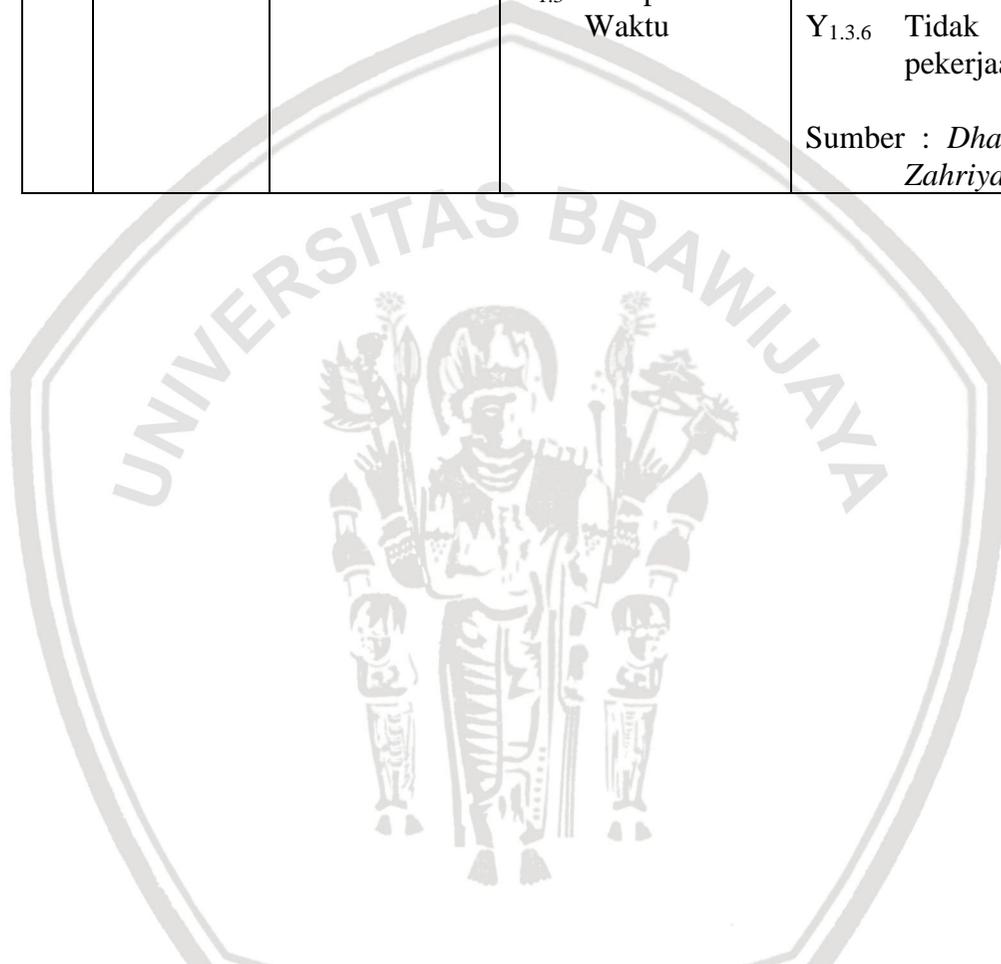
No	Konsep	Variabel	Indikator	Item	Item dalam Angket
			X _{2.4} Kebutuhan Pengakuan	<p>X_{2.4.7} Senang ketika perusahaan mengakui hasil kerja</p> <p>X_{2.4.8} Dihormati oleh rekan kerja atas pekerjaan yang dihasilkan n hubungan baik dengan karyawan lainnya</p> <p>Sumber : Maslow (1997, dalam Sutrisno, 2009:131:134)</p>	<p>7. Saya merasa senang ketika perusahaan mengakui hasil pekerjaan saya</p> <p>8. Saya merasa dihormati oleh rekan kerja atas pekerjaan yang saya jalani</p>
			X _{2.5} Kebutuhan Aktualisasi Diri	<p>X_{2.5.9} Pelatihan yang diberikan perusahaan dapat mengembangkan kemampuan bekerja</p> <p>X_{2.5.10} Saran yang diberikan perusahaan membuat lebih berkembang</p> <p>Sumber : Maslow (1997, dalam Sutrisno, 2009:131:134)</p>	<p>9. Saya merasa pelatihan yang diberikan perusahaan dapat mengembangkan kemampuan dalam bekerja</p> <p>10. Saya merasa saran yang diberikan perusahaan membuat saya lebih berkembang</p>

Lanjutan Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator, dan Item

No	Konsep	Variabel	Indikator	Item	Item dalam Angket
3	Kinerja	Kinerja Karyawan <i>Dharma (2003, dalam Zahriyah, 2015:2)</i>	Y _{1.1} Kualitas	<p>Y_{1.1.1} Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan</p> <p>Y_{1.1.2} Pekerjaan yang diselesaikan meningkat dari hasil sebelumnya</p> <p>Sumber : <i>Dharma (2003, dalam Zahriyah, 2015:2)</i></p>	<p>1. Saya merasa mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan</p> <p>2. Saya merasa mampu meningkatkan pekerjaan dari hasil sebelumnya</p>
			Y _{1.2} Kuantitas	<p>Y_{1.2.3} Hasil kinerja mampu melebihi target yang ditetapkan</p> <p>Y_{1.2.4} Hasil pekerjaan karyawan lebih baik dari rekan kerjanya</p> <p>Sumber : <i>Maslow (1997, dalam Sutrisno, 2009:131:134)</i></p>	<p>3. Saya merasa mampu menghasilkan pekerjaan melebihi target yang ditetapkan perusahaan</p> <p>4. Saya merasa mampu menghasilkan pekerjaan lebih baik dari rekan kerja</p>

Lanjutan Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator, dan *Item*

No	Konsep	Variabel	Indikator	<i>Item</i>	<i>Item dalam Angket</i>
			Y _{1.3} Ketepatan Waktu	Y _{1.3.5} Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target waktu yang ditentukan Y _{1.3.6} Tidak pernah menunda pekerjaan Sumber : <i>Dharma (2003, dalam Zahriyah, 2015:2)</i>	5. Saya merasa mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan 6. Saya merasa tidak pernah menunda pekerjaan



4. Skala Pengukuran

Pengertian Skala pengukuran menurut Sugiyono (2015:92) adalah, “skala pengukuran digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval pada alat ukur sehingga menghasilkan data kuantitatif,. Dalam penelitian kali ini peneliti menggunakan skala *Likert*. Sugiyono (2015:93), “skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang, atau sekelompok orang tentang fenomena sosial”. Dengan menggunakan skala ini didapat jawaban setiap instrumen mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif.

Tabel 3.2 Pengukuran Skala *Likert*

No	Jawaban Responden	Skor
1	Sangat Tidak Setuju (STS)	1
2	Tidak Setuju (TS)	2
3	Ragu - Ragu (RR)	3
4	Setuju (S)	4
5	Sangat Setuju (SS)	5

Sumber: Sugiyono, 2015:94

Pengukuran instrumen diberi skor untuk setiap *item* dengan menggunakan rumus sehingga didapat besarnya kelas (panjang interval) dengan rumus :

$$c = \frac{X_n - X_1}{k}$$

keterangan:

c = perkiraan besarnya (*class width, class size, class length*)

k = banyaknya kelas

X_n = nilai observasi terbesar

X₁ = nilai observasi terkecil

Sumber : Supranto (2008:74)

$$c = \frac{5 - 2}{5} = 0,8$$

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan rumus di atas, maka dapat di peroleh nilai interval kelas pada Skala Likert adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3 Nilai Rata-rata

No	Kategori	Kelas Interval
1	Sangat Tidak Setuju / Sangat Rendah / Sangat Buruk / Sangat Tidak Sesuai	1 > 1,8
2	Tidak Setuju / Rendah / Buruk / Tidak Sesuai	> 1,8 – 2,6
3	Ragu-ragu / Cukup Tinggi / Cukup Baik / Cukup Sesuai	> 2,6 – 3,4
4	Setuju / Tinggi / Baik / Sesuai	> 3,4 – 4,2
5	Sangat Setuju / Sangat Tinggi / Sangat Baik / Sangat Sesuai	> 4,2 - 5

Sumber : Riduwan dan Kuncoro (2010:74)



D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Sugiyono (2015:80) menjelaskan, “populasi adalah wilayah yang terdiri dari obyek/subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk diamati serta diukur dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bali Age Surabaya yang berjumlah 58 orang.

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2005:91), “sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki”. Penelitian ini dalam menentukan sampel menggunakan teknik sampel *sampling jenuh*. Menurut Sugiyono (2005:93), “sampling jenuh adalah teknik pengumpulan sampel bila seluruh anggota populasi dijadikan sampel”. Alasan peneliti menggunakan teknik sampel jenuh dikarenakan populasi pada PT Bali Age Surabaya berjumlah 58 orang.

E. Pengumpulan Data

1. Sumber Data

Sumber data pada penelitian ini adalah :

a. Data Primer

Data primer adalah data yang didapatkan langsung dari sampel penelitian yang bertindak sebagai responden melalui penyebaran angket

yang mana responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bali Age Surabaya.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang didapat dari sumber yang sudah ada. Contohnya adalah data dokumentasi (sejarah perusahaan, struktur organisasi, visi-misi) milik perusahaan PT Bali Age Surabaya.

2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Angket

Peneliti menyebarkan angket lengkap dengan kata pengantar, petunjuk pengisian, serta isi pernyataan yang akan di jawab oleh responden yakni karyawan PT Bali Age Surabaya. Peneliti menggunakan angket online dalam menyebarkan kepada karyawan PT Bali Age Surabaya yang dibantu oleh salah satu atasan PT Bali Age Surabaya. Angket online disebar dengan memanfaatkan *group* kerja via *whatsapp* yang kemudian link angket online disebar melalui *group* tersebut. Setelah link disebar, peneliti kemudian meminta izin untuk memberikan penjelasan cara mengisi angket online dengan menggunakan fitur *googleform*. Setelah peneliti menjelaskan kepada seluruh karyawan, peneliti kemudian berkeliling dengan tujuan melihat cara karyawan mengisi angket tersebut apakah cara pengisian karyawan sudah benar

atau belum. Selama kurang lebih 3 hari peneliti terus mengawasi jumlah karyawan yang sudah mengisi dan yang belum mengisi. Apabila ada yang belum mengisi peneliti segera memberikan laporan kepada salah satu atasan PT Bali Age Surabaya yang kemudian atasan tersebut melakukan komunikasi pribadi kepada karyawan yang belum mengisi agar segera mengisi angket penelitian tersebut.

b. Dokumentasi

Data PT Bali Age Surabaya yang didapat berupa dokumen yang berisikan tentang sejarah singkat PT Bali Age Surabaya, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi, dan lain sebagainya yang mendukung permasalahan yang diteliti. Data dokumentasi tersebut didapat dari salah satu karyawan perusahaan setelah melakukan perizinan ke pihak PT Bali Age Surabaya.

F. Pengujian Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Pengujian validitas sangat diperlukan dalam suatu penelitian, khususnya yang menggunakan angket dalam memperoleh data. Pengujian validitas dimaksudkan untuk mengetahui keabsahan menyakngkut pemahaman mengenai keabsahan antara konsep dan kenyataan empiris. Menurut Umar (2010:52), “Uji validitas bertujuan untuk mengetahui apakah ada pertanyaan-pertanyaan pada kuisisioner yang harus dibuang atau diganti karena dianggap tidak relevan. Pengujian dapat dilakukan secara

manual atau dukungan dari komputer *SPSS ver.21 for windows*.

Menghitung korelasi antar data pada masing-masing pernyataan dengan

skor total menggunakan rumus *product moment*, seperti berikut :

$$r_{xy} = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[(n\sum x^2) - (\sum x)^2] [n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan:

r_{xy} = Koefisien Korelasi Variabel Bebas dan Variabel Terikat

n = Banyaknya Sampel

x = Item/Pertanyaan

y = Total Skor *Item*

(Sumber: Umar, 2010:52)

Pada tahap ini dilakukan uji kuesioner menggunakan uji keshahihan butir dengan uji korelasi *product moment*. Jika nilai koefisien korelasi butir item yang diuji lebih kecil dari 0,05 ($\alpha = 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa item tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

2. Uji Reliabilitas

Menurut Arikunto (2010:221), “Uji reliabilitas adalah suatu data dinyatakan reliabel apabila dua atau lebih peneliti sama dalam waktu yang berbeda. Dapat disimpulkan bahwa uji reliabilitas adalah pengujian kehandalan alat ukur untuk mengetahui sejauh mana dalam suatu pengukuran. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan uji *Cronbach’s Alpha*.”

$$r = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma t^2} \right)$$

Keterangan:

r = Reliabilitas Instrumen
 k = Banyaknya Butir Pertanyaan
 $\sum \sigma b^2$ = Jumlah Varians Butir
 σb^2 = Varians Total Pendekatan

Sumber: Arikunto (2010:196)

Teknik pengujian reliabilitas adalah dengan menggunakan nilai koefisien reliabilitas alpha. Kriteria pengambilan keputusannya adalah apabila nilai dari koefisien reliabilitas alpha besar dari 0,6 maka variabel tersebut sudah reliabel.

3. Hasil Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrumen. Sebuah instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur atau dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrument menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

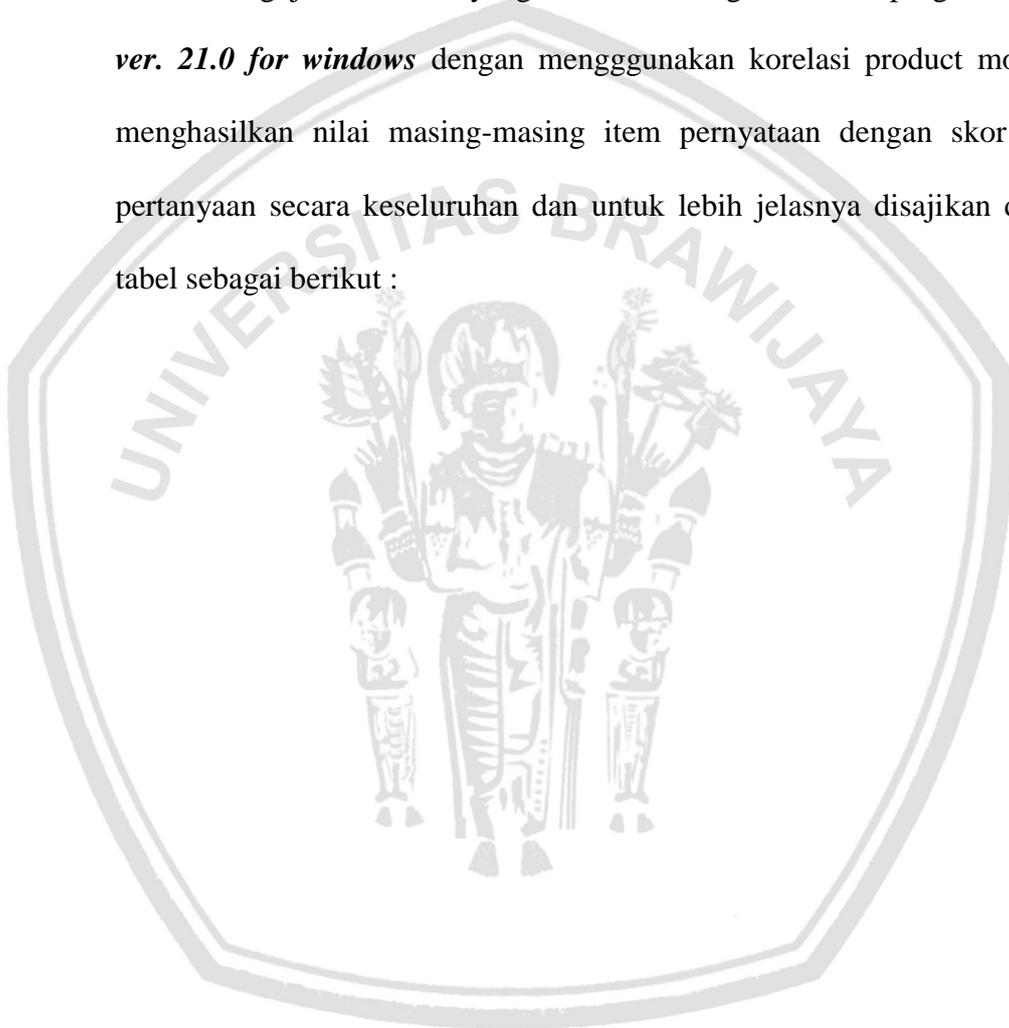
Pengujian validitas dapat dilakukan dengan cara mengkorelasikan masing-masing faktor atau variabel dengan total faktor atau variabel tersebut dengan menggunakan korelasi (r) product moment. Kriteria pengujian untuk menerima atau menolak hipotesis adanya pernyataan yang valid atau tidak dapat dilakukan dengan:

$H_0 : r = 0$, tidak terdapat data yang valid pada tingkat kesalahan (α) 5%.

$H_1 : r \neq 0$, terdapat data yang valid pada tingkat kesalahan (α) 5%.

Hipotesa nol (H_0) diterima apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$, demikian sebaliknya hipotesa alternatif (H_1), diterima apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$.

Pengujian validitas yang dilakukan dengan melalui program *SPSS ver. 21.0 for windows* dengan menggunakan korelasi product moment menghasilkan nilai masing-masing item pernyataan dengan skor item pertanyaan secara keseluruhan dan untuk lebih jelasnya disajikan dalam tabel sebagai berikut :



Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Item	r Hitung	Sig.	r Tabel	Keterangan
Karakteristik Budaya Organisasi (X ₁)	Inovasi dan Pengambilan Resiko	X _{1.1}	0,778	0,000	0,259	Valid
		X _{1.2}	0,795	0,000	0,259	Valid
	Perhatian terhadap Hal-hal Rinci	X _{1.3}	0,868	0,000	0,259	Valid
		X _{1.4}	0,908	0,000	0,259	Valid
	Orientasi Hasil	X _{1.5}	0,670	0,000	0,259	Valid
		X _{1.6}	0,853	0,000	0,259	Valid
	Orientasi Orang	X _{1.7}	0,911	0,000	0,259	Valid
		X _{1.8}	0,780	0,000	0,259	Valid
	Orientasi Tim	X _{1.9}	0,880	0,000	0,259	Valid
		X _{1.10}	0,846	0,000	0,259	Valid
	Keagresifan	X _{1.11}	0,798	0,000	0,259	Valid
		X _{1.12}	0,811	0,000	0,259	Valid
	Stabilitas	X _{1.13}	0,899	0,000	0,259	Valid
		X _{1.14}	0,750	0,000	0,259	Valid
Motivasi Kerja (X ₂)	Kebutuhan Fisiologis	X _{2.1}	0,613	0,000	0,259	Valid
		X _{2.2}	0,783	0,000	0,259	Valid
	Kebutuhan Rasa Aman	X _{2.3}	0,848	0,000	0,259	Valid
		X _{2.4}	0,865	0,000	0,259	Valid
	Kebutuhan Hubungan Sosial	X _{2.5}	0,812	0,000	0,259	Valid
		X _{2.6}	0,871	0,000	0,259	Valid

Lanjutan Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Item	r Hitung	Sig.	r Tabel	Keterangan
	Kebutuhan Pengakuan	X _{2.7}	0,899	0,000	0,259	Valid
		X _{2.8}	0,861	0,000	0,259	Valid
	Kebutuhan Aktualisasi Diri	X _{2.9}	0,878	0,000	0,259	Valid
		X _{2.10}	0,909	0,000	0,259	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas	Y _{1.1}	0,915	0,000	0,259	Valid
		Y _{1.2}	0,915	0,000	0,259	Valid
	Kuantitas	Y _{1.3}	0,897	0,000	0,259	Valid
		Y _{1.4}	0,772	0,000	0,259	Valid
	Ketepatan Waktu	Y _{1.5}	0,882	0,000	0,259	Valid
		Y _{1.6}	0,825	0,000	0,259	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 3.4 dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan untuk variabel Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2), dan Kinerja Karyawan (Y) sudah valid karena memiliki nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ 0,259 sehingga instrumen tersebut dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

4. Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan tingkat kemantapan dan ketepatan suatu alat ukur atau uji yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran relatif konsisten apabila dilakukan pengukuran ulang. Uji ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana jawaban seseorang konsisten atau

stabil dari waktu ke waktu. Hasil dari pengujian reliabilitas dengan menggunakan *SPSS ver. 21.00 for windows* adalah sebagai berikut :

Tabel 3.5 Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
1	Karakteristik Budaya Organisasi (X ₁)	0,963	Reliabel
2	Motivasi Kerja (X ₂)	0,949	Reliabel
3	Kinerja Karyawan (Y)	0,931	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan dari dari Tabel 3.5 diketahui bahwa semua variabel nilai dari alpha cronbach untuk semua variabel variabel Karakteristik Budaya Organisasi (X₁) dan Motivasi Kerja (X₂), dan Kinerja Karyawan (Y) lebih besar dari 0,6. Dari ketentuan yang telah disebutkan sebelumnya maka semua variabel yang digunakan untuk penelitian sudah reliabel.

G. Metode Analisis Data

1. Analisis Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono (2015:147) Pengertian data analisis statistik deskriptif adalah, “salah satu cara menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa adanya membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi”. Tujuan dari analisis tersebut adalah untuk mendeskripsikan data sampel yang di dapat melalui penyebaran angket kepada respondenn yaitu karyawan PT Bali Age Surabaya.

2. Analisis Inferensial

Menurut Sugiyono (2015:148), “Analisis statistik inferensial adalah salah satu teknik analisis dalam suatu penelitian yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi”.

a. Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan analisis regresi berganda, perlu dilakukan pengujian asumsi klasik agar mendapat perkiraan yang tidak bias. Uji asumsi klasik menjadi persyaratan statistik yang harus terpenuhi pada analisis linear berganda. Adapun beberapa kriteria persyaratan asumsi klasik yang harus dipenuhi, yaitu:

1) Uji Normalitas

Umar (2010:77) berpendapat, “uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas, terikat atau keduanya dapat berdistribusi normal, mendekati normal, atau tidak normal”.

Uji Normalitas yang digunakan yaitu Kolmogrov-Smirnov (K-S) :

$H_0 > 0.05$: residual tersebar normal

$H_1 < 0.05$: residual tidak tersebar normal

Apabila nilai sig. $> 0,05$ maka H_0 diterima yang artinya normalitas terpenuhi.

2) Uji Multikolinieritas

Umar (2010:80) menjelaskan, “tujuan dari melakukan pengujian ini adalah untuk mengetahui apakah pada model regresi yang diajukan telah ditemukan korelasi kuat antarvariabel

independent”. Multikolinieritas diketahui dengan menggunakan nilai *tolerance* dan VIF (*Variance Inflation Factor*). Nilai yang digunakan untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *intolerance* $< 0,1$ atau sama dengan nilai VIF > 10 , dan sebaliknya apabila VIF < 10 , maka tidak terjadi multikolinieritas.

3) Uji Heteroskedastisitas

Menurut Umar (2010:82), “uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap, disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas”. Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan nilai simpangan residual akibat besar kecilnya nilai salah satu variabel bebas. Atau adanya perbedaan nilai ragam dengan semakin meningkatnya nilai variabel bebas.

Prosedur uji dilakukan dengan Uji scatter plot. Pengujian kehomogenan ragam sisaan dilandasi pada hipotesis:

H_0 : ragam sisaan homogeny

H_1 : ragam sisaan tidak homogeny

b. Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Kriyantono (2014:185), “analisis linear berganda digunakan bila variabel bebas yang mempengaruhi variabel terikat lebih dari satu”. Dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Dengan menggunakan teknik analisis ini peneliti dapat mengetahui pengaruh dari variabel bebas, yaitu Karakteristik Budaya Organisasi (X_1), dan Motivasi Kerja (X_2), terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y). Rumus yang digunakan adalah :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2 X_2$$

Keterangan:

a = konstanta

Y = Variabel Terikat (Kinerja Karyawan)

b_1, b_2 = koefisien regresi

X_1, X_2 = Variabel Bebas (Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja)

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi yaitu antara 0 dan 1. Ghazali (2011:97) menjelaskan bahwa nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu (1) berarti variabel-variabel independen memberikan

hasil semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Menurut Sugiyono (2015:184) semakin besar koefisien determinasi dalam model regresi, maka model yang didapatkan akan semakin baik. Agar dapat memberikan interpretasi terhadap kuat lemahnya korelasi, maka dapat digunakan pedoman seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 3.6 Interpretasi Kuat dan Lemahnya Korelasi

No	Interval Korelasi	Tingkat Hubungan
1	<0,199	Sangat Rendah
2	0,20 – 0,399	Rendah
3	0,40 – 0,599	Sedang
4	0,60 – 0,799	Kuat
5	0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono (2015:184)

H. Uji Hipotesis

Menurut Sugiyono (2015:159), “uji hipotesis diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Berikut cara dalam menguji hipotesis :

1. Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh secara simultan variabel bebas, yaitu Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y). Untuk menguji signifikan atau tidaknya koefisien regresi berganda digunakan Uji F dengan menggunakan rumus sebagai berikut, :

$$F = \frac{R^2/k}{1 - R^2/n - k - 1}$$

Keterangan:

F = F_{Hitung} yang selanjutnya dibandingkan dengan F_{Tabel}

R^2 = Koefisien Determinasi

k = Jumlah Variabel

n = Jumlah Sampel

(Sumber: Sudjana, 2005:108)

Hasil hipotesis yang didapat dalam Uji F adalah :

- Jika signifikan $F \leq \text{sig.}\alpha$ (0,05) maka H_0 ditolak dan H_a diterima, hal ini berarti secara simultan ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas yaitu Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y).
- Jika signifikan $F \geq \text{sig.}\alpha$ (0,05) maka H_0 diterima dan H_a ditolak, hal ini berarti secara simultan tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas yaitu Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y).

2. Uji Parsial (Uji T)

Menurut Sugiyono (2005:184), “Uji T digunakan untuk mengetahui signifikansi dari masing-masing dari variabel bebas secara parsial”, yaitu Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y). Serta untuk mengetahui variabel bebas mana yang lebih berpengaruh terhadap variabel terikat.

Untuk menguji signifikan atau tidaknya koefisien regresi berganda digunakan Uji F dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{r_P \sqrt{n-3}}{\sqrt{1-r_{P2}}}$$

Keterangan :

r_P : Korelasi parsial yang ditemukan

N : Jumlah sampel

t : t_{hitung} yang selanjutnya dibandingkan dengan t_{tabel}
(Sumber, Sugiyono, 2005:184)

Ketentuan penerimaan atau penolakan hipotesis adalah sebagai berikut:

- a) Jika signifikan $t \leq \text{sig.}\alpha$ (0,05) maka H_0 ditolak dan H_a diterima, hal ini berarti secara parsial ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas yaitu Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2) terhadap variabel terikat, yaitu Kinerja Karyawan (Y).
- b) Jika signifikan $t \geq \text{sig.}\alpha$ (0,05) maka H_0 diterima dan H_a ditolak, hal ini berarti secara parsial tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas yaitu Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah PT Bali Age Surabaya

PT Bali Ageincies Surabaya atau PT Bali Age Surabaya didirikan pada tanggal 31 Desember 1960 dengan Akta Pendirian Nomor 201. PT Bali Age sendiri berdiri 10 tahun setelah pengakuan internasional atas kedaulatan Negara Kesatuan Republik Indonesia (sumber: Dokumen PT Bali Age Surabaya). Awal mula nama Bali Age diartikan dalam bahasa bali sebagai “Bali Aseli”,”Bali Kolot” (nama kelompok penduduk Bali yang terpencil hidupnya secara kurang dan tidak maju) (sumber: Dokumen PT Bali Age Surabaya). Seiring berjalannya waktu dapat terwujud pengertian dari Bali Age adalah Bali Cepat yang mana kata Age di dalam bahasa jawa berarti cepat (sumber: PT Bali Age Surabaya).

PT Bali Age dalam awal pergerakan perusahaan melayani administrasi pelayaran yang kapalnya beroperasi di Bali. Namun, sekarang PT Bali Age dapat memperluas wilayah kerja dan sukses berkembang di wilayah Surabaya, Gresik, Tuban, dan Banyuwangi dengan kantor yang berpusat di daerah Tanjung Perak Surabaya. Tidak hanya melayani administrasi pelayaran kapal, PT Bali Age sudah memiliki layanan layanan terbaru seperti berikut.

- a) Jasa Pengurusan Transportasi

Jasa pengurusan transportasi di PT Bali Age Surabaya sudah memiliki kontrak kerja sama dengan PT Semen Indonesia. Di kontrak antara kedua perusahaan tersebut PT Bali Age Surabaya berkewajiban dalam mendistribusikan produk dari PT Semen Indonesia baik dari jalur darat maupun jalur laut. Tidak hanya itu PT Bali Age juga bergerak dalam jasa angkutan *Container* Ekspor dan impor di wilayah Jawa-Bali.

b) Pergudangan

Jasa pergudangan yang dimiliki PT Bali Age Surabaya sudah memiliki kontrak dengan PT Pupuk Indonesia yang mana pasokan pupuk yang masuk akan ditampung terlebih dahulu digudang yang dimiliki oleh PT Bali Age Surabaya

c) Jasa Ekspor-Impor

Jasa ekspor dan impor PT Bali Age Surabaya memberikan layanan dalam hal pengurusan administrasi untuk melakukan kegiatan ekspor dan impor. Saat ini PT Bali Age Surabaya memiliki kantor pusat di daerah Tanjung Perak Surabaya lebih lengkapnya di Jalan Kalimas Baru No. 111, Surabaya. PT Bali Age Surabaya saat ini memiliki jumlah karyawan 58 orang yang berada di kantor dan belum termasuk supir, mekanik, buruh lainnya yang berada dilapangan.

2. Visi dan Misi PT Bali Age Surabaya

Visi dan misi PT Bali Age Surabaya yang terdapat di ruangan kerja perusahaan dan yang terdapat di dokumen profil perusahaan pada bagian visi dan misi perusahaan adalah sebagai berikut :

a. Visi PT Bali Age Surabaya

“Menjasi Perusahaan Transportasi yang Kompetitif dan Tetap Eksis serta Selalu Mengutamakan Kepuasan Pelanggan”.

b. Misi PT Bali Age Surabaya

1. Mengembangkan sistem manajemen yang profesional
2. Meningkatkan nilai perusahaan untu para pemegang saham
3. Kesejahteraan karyawan
4. Pengembangan armada yang kuat, berkelanjutan, dan efisien
5. Pengembangan sumber daya manusia
6. Pencapaian laba usaha yang optimal
7. Membangun system yang handal dan independent

3. Budaya PT Bali Age Surabaya

Budaya Kerja PT Bali Age Surabaya merupakan tuntutan perilaku karyawan. Budaya kerja yang ada diantara lain :

1. Pelanggan (*services oriented*),
2. Bekerja Handal (*work reliably*), dan
3. Profesional (*professional*)

4. Jam Kerja PT Bali Age Surabaya

Jam kerja pada suatu perusahaan ditetapkan sesuai dengan kebijaksanaan setiap perusahaan. Pada umumnya jam kerja yang berlaku di Indonesia adalah 8 jam dalam 1 hari. Pada PT Bali Age Surabaya jam kerja perusahaan mengikuti aturan pemerintah, yaitu pada :

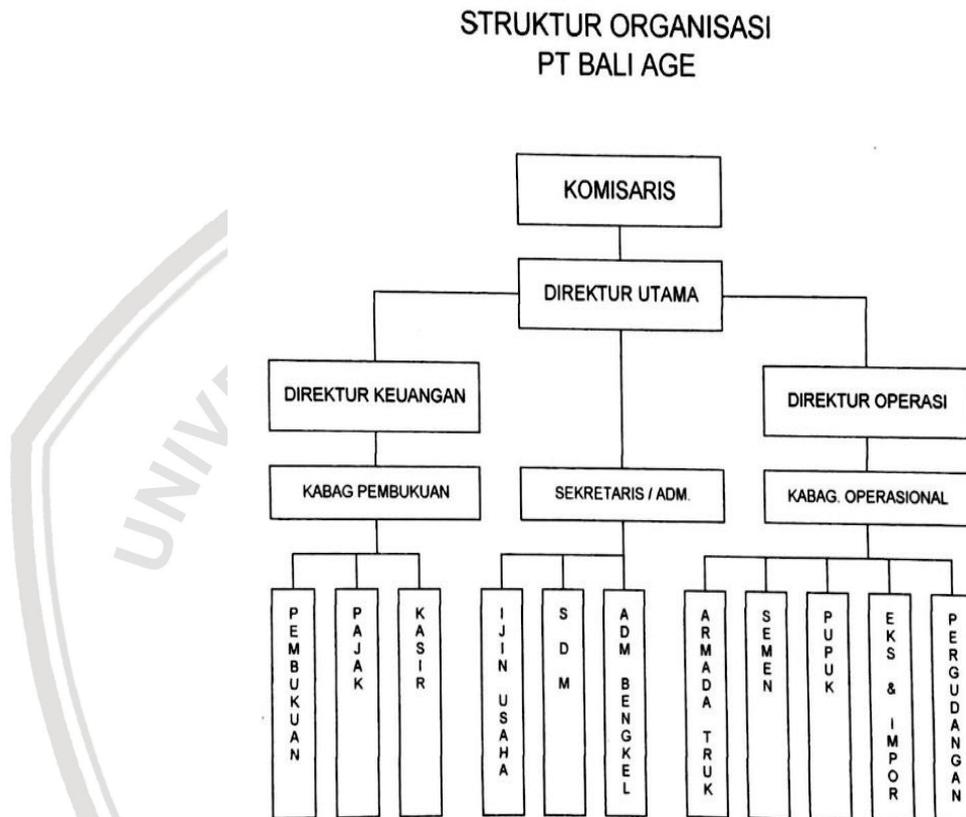
Tabel 4.1 Jam Kerja Karyawan PT Bali Age Surabaya

Hari	Waktu
Senin – Kamis	08.00 – 16.00
Jumat	07.00 - 16.00
Istirahat	11.30-12.30

Sumber : PT Bali Age Surabaya,

5. Struktur Organisasi PT Bali Age Surabaya

Struktur organisasi yang terdapat di dinding kantor PT Bali Age Surabaya adalah sebagai berikut :



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Bali Age Surabaya
Sumber : PT Bali Age Surabaya

B. Gambaran Umum Responden

Sampel pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bali Age Surabaya. Jumlah karyawan pada PT Bali Age Surabaya yakni 58 orang. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah dengan menggunakan teknik sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2005:93), “sampling jenuh adalah teknik pengumpulan sampel bila seluruh anggota

populasi dijadikan sampel”. Angket penelitian disebar secara online dengan cara mengirim link *googleform* berisikan angket ke group *Whatsapp* yang berisi seluruh karyawan PT Bali Age Surabaya dengan bantuan salah satu atasan PT Bali Age Surabaya. Penelitian ini dilaksanakan pada PT Bali Age Surabaya yang berlokasi di Jalan Kalimas Baru NO. 111 Surabaya selama kurang lebih tiga hari. Maka, dapat dijabarkan gambaran umum responden berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan, dan masa kerja.

1. Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Responden yang digolongkan dalam kategori usia yang berjumlah 58 orang dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2 Frekuensi Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
20 – 30 tahun	0	0
31 - 40 tahun	13	22,41
41 - 50 tahun	29	50,00
> 51 tahun	16	27,59
Total	58	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.2 di atas, dapat diketahui usia responden terbagi menjadi empat kategori usia. Pertama, kelompok usia 20 – 30 tahun yaitu sebanyak 0 responden atau sebesar 0%. Kedua, kelompok usia 31 – 40 tahun yaitu sebanyak 13 responden atau sebesar 22,41%. Ketiga, kelompok usia 41 – 50 tahun yaitu sebanyak 29 responden atau sebesar 50%. Keempat, kelompok usia > 51 tahun yaitu sebanyak 16 responden atau sebesar 27,59%. Dapat disimpulkan bahwa jumlah

responden terbanyak dalam penelitian ini adalah karyawan dengan rentang usia 41 – 50 tahun sebanyak 29 responden atau sebesar 50%.

2. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden yang digolongkan dalam kategori jenis kelamin yang berjumlah 58 orang dapat dilihat pada tabel 4.3.

Tabel 4.3 Frekuensi Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki – laki	58	100,00
Perempuan	0	0
Total	58	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.3 di atas, dapat diketahui jenis kelamin laki – laki sebanyak 58 orang atau sebesar 100%. Responden perempuan sebanyak 0 atau sebesar 0%. Dapat disimpulkan bahwa jumlah responden pada PT Bali Age Surabaya seluruhnya berjenis kelamin laki – laki.

3. Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Responden yang digolongkan dalam kategori tingkat pendidikan yang berjumlah 58 orang dapat dilihat pada tabel 4.4.

Tabel 4.4 Frekuensi Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA /SMK	36	62,07
Diploma	10	17,24
S1	12	20,69
S2	0	0
S3	0	0
Total	58	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.4 di atas, dapat diketahui pendidikan terakhir responden terbagi menjadi lima kategori tingkat pendidikan. Pertama, pendidikan dengan tingkat SMA / SMK yaitu sebanyak 36 responden atau sebesar 62,07%. Kedua, pendidikan dengan tingkat Diploma yaitu sebanyak 10 responden atau sebesar 17,24%. Ketiga, pendidikan dengan tingkat S1 yaitu sebanyak 12 responden atau sebesar 20,69%. Keempat, pendidikan dengan tingkat S2 yaitu sebanyak 0 responden atau sebesar 0%. Kelima, pendidikan dengan tingkat S3 yaitu sebanyak 0 responden atau 0%. Dapat disimpulkan mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir SMA / SMK sebanyak 36 responden atau sebesar 62,07%.

4. Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja

Responden yang digolongkan dalam kategori masa kerja yang berjumlah 58 orang dapat dilihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5 Frekuensi Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
0 - 5 tahun	5	8,62
6 - 10 tahun	10	17,24
11 - 15 tahun	4	6,90
> 15 tahun	39	67,24
Total	58	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, dapat diketahui masa kerja responden terbagi menjadi empat kategori masa kerja. Pertama, responden dengan masa kerja 0 – 5 tahun yaitu sebanyak 5 responden atau sebesar 8,62%. Kedua, responden dengan masa kerja 6 – 10 tahun yaitu sebanyak 10 responden atau sebesar 17,62%. Ketiga, responden dengan masa kerja 11 – 15 tahun yaitu sebanyak 4 responden atau sebesar 6,90%. Keempat, responden dengan masa kerja > 15 tahun yaitu sebanyak 39 responden atau sebesar 67,24%. Dapat disimpulkan mayoritas responden merupakan karyawan senior yang sudah berkerja > 15 tahun dengan jumlah 39 responden atau sebesar 67,24% dari total 58 karyawan yang berada di PT Bali Age Surabaya.

C. Analisis Data

1. Analisis Data Deskriptif

a) Distribusi Frekuensi Variabel Karakteristik Budaya Organisasi

(X₁)

Variabel Karakteristik Budaya Organisasi (X₁) terdapat empat belas item pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel. 4.7.

Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel Karakteristik Budaya Organisasi (X₁)

Item	STS		TS		RR		S		SS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
X _{1.1.1}	0	0,00	1	1,72	6	10,34	22	37,93	29	50,00	58	100	4,36
X _{1.1.2}	0	0,00	2	3,45	6	10,34	21	36,21	29	50,00	58	100	4,33
X _{1.2.3}	0	0,00	1	1,72	3	5,17	17	29,31	37	63,79	58	100	4,55
X _{1.2.4}	0	0,00	2	3,45	5	8,62	23	39,66	28	48,28	58	100	4,33
X _{1.3.5}	1	1,72	0	0,00	2	3,45	18	31,03	37	63,79	58	100	4,55
X _{1.3.6}	1	1,72	1	1,72	6	10,34	24	41,38	26	44,83	58	100	4,26
X _{1.4.7}	1	1,72	1	1,72	7	12,07	17	29,31	32	55,17	58	100	4,34
X _{1.4.8}	1	1,72	1	1,72	7	12,07	25	43,10	24	41,38	58	100	4,21
X _{1.5.9}	1	1,72	1	1,72	3	5,17	24	41,38	29	50,00	58	100	4,36
X _{1.5.10}	1	1,72	1	1,72	6	10,34	11	18,97	39	67,24	58	100	4,48
X _{1.6.11}	1	1,72	0	0,00	4	6,90	15	25,86	38	65,52	58	100	4,53
X _{1.6.12}	2	3,45	0	0,00	9	15,52	24	41,38	23	39,66	58	100	4,14
X _{1.7.13}	2	3,45	0	0,00	10	17,24	19	32,76	27	46,55	58	100	4,19
X _{1.7.14}	0	0,00	1	1,72	0	0,00	22	37,93	35	60,34	58	100	4,57

Lanjutan Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel Karakteristik Budaya Organisasi (X_1)

Item	STS		TS		RR		S		SS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
Karakteristik Budaya Organisasi (<i>grand mean</i>)												4.37	

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Keterangan Tabel 4.7 Penilaian Karyawan terhadap Variabel Karakteristik Budaya Organisasi (X_1)

- $X_{1.1.1}$: Saya merasa perusahaan mencari cara untuk melakukan inovasi layanan\
 $X_{1.1.2}$: Saya merasa perusahaan siap dalam mengambil resiko terhadap keputusan inovasi
 $X_{1.2.3}$: Saya merasa perusahaan mengutamakan ketelitian dalam bekerja
 $X_{1.2.4}$: Saya merasa perusahaan memperhatikan setiap hal-hal detail dalam pekerjaan
 $X_{1.3.5}$: Saya merasa perusahaan mengutamakan hasil dalam pekerjaan
 $X_{1.3.6}$: Saya merasa perusahaan memberikan penghargaan individu dilihat dari hasil yang dicapai
 $X_{1.4.7}$: Saya merasa perusahaan aktif memberikan motivasi kepada karyawan
 $X_{1.4.8}$: Saya merasa perusahaan cepat tanggap terhadap permasalahan yang dialami karyawan
 $X_{1.5.9}$: Saya merasa perusahaan memberi solusi ketika karyawan mengalami kendala dalam bekerja
 $X_{1.5.10}$: Saya merasa perusahaan menciptakan kerjasama tim yang baik
 $X_{1.6.11}$: Saya merasa perusahaan cepat tanggap dalam menghadapi persaingan
 $X_{1.6.12}$: Saya merasa perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melakukan pengembangan diri
 $X_{1.7.13}$: Saya merasa perusahaan memiliki startegi yang jelas untuk masa depan karyawan
 $X_{1.7.14}$: Saya merasa nyaman dengan kondisi perusahaan saat ini

Tanggapan responden dari item “Saya merasa perusahaan mencari cara untuk melakukan inovasi layanan”. Hasil dari olah data angket dapat diketahui sebanyak 29 responden atau sebesar 50% menjawab sangat setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 22 responden atau sebesar 37,93% menjawab setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 6 responden atau sebesar 10,34% menjawab ragu-ragu. Selanjutnya diketahui sebanyak 1 responden atau sebesar 1,72% menjawab tidak setuju, dan terakhir sebesar 0 responden atau sebesar 0% menjawab

sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban dari responden tersebut diperoleh rata rata sebesar 4,36% karakteristik budaya pada perusahaan telah melakukan inovasi dalam layanan. Hal ini dibuktikan berdasarkan angket yang disebar kepada karyawan PT Bali Age Surabaya, bahwa ketika PT Bali Age Surabaya melakukan inovasi, perusahaan selalu memberikan arahan kepada karyawan juga terkait inovasi yang telah dilakukan perusahaan sehingga karyawan ikut berpartisipasi untuk melakukan inovasi juga dalam bekerja dan secara langsung berpengaruh karyawan untuk meningkatkan kinerja.

Tanggapan responden dari item “Saya merasa perusahaan siap dalam mengambil resiko terhadap keputusan inovasi”. Hasil dari olah data angket dapat diketahui sebanyak 29 responden atau sebesar 50% menjawab sangat setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 21 responden atau sebesar 36,21% menjawab setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 6 responden atau sebesar 10,34% menjawab ragu-ragu. Selanjutnya diketahui sebanyak 2 responden atau sebesar 3,45% menjawab tidak setuju, dan terakhir sebesar 0 responden atau sebesar 0% menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban dari responden tersebut diperoleh rata rata sebesar 4,33% karakteristik budaya pada perusahaan siap dalam menghadapi resiko dalam mengambil resiko terhadap keputusan inovasi. Hal ini dibuktikan berdasarkan angket yang disebar kepada karyawan PT Bali Age Surabaya, bahwa dengan keputusan melakukan inovasi seluruh karyawan secara tidak langsung ikut serta

meningkatkan kinerja sehingga karyawan dituntut selalu siap dalam melakukan inovasi dan siap juga dalam menghadapi segala resiko kemungkinan yang terjadi dalam mengambil keputusan untuk berinovasi.

Tanggapan responden dari item “Saya merasa perusahaan mengutamakan ketelitian dalam bekerja”. Hasil dari olah data angket dapat diketahui sebanyak 37 responden atau sebesar 63,79% menjawab sangat setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 17 responden atau sebesar 29,31% menjawab setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 3 responden atau sebesar 5,17% menjawab ragu-ragu. Selanjutnya diketahui sebanyak 1 responden atau sebesar 1,72% menjawab tidak setuju, dan terakhir sebesar 0 responden atau sebesar 0% menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban dari responden tersebut diperoleh rata rata sebesar 4,55% karakteristik budaya pada perusahaan mengutamakan ketelitian dalam bekerja. Hal ini dibuktikan berdasarkan angket yang disebar kepada karyawan PT Bali Age Surabaya, bahwa perusahaan selalu memeriksa seluruh pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan dan apabila terjadi kesalahan perusahaan akan memberikan kembali pekerjaan tersebut untuk diperbaiki lagi oleh karyawan.

Tanggapan responden dari item “Saya merasa perusahaan memperhatikan setiap hal-hal detail dalam pekerjaan”. Hasil dari olah data angket dapat diketahui sebanyak 28 responden atau sebesar 48,28% menjawab sangat setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 23 responden

atau sebesar 39,66% menjawab setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 5 responden atau sebesar 8,62% menjawab ragu-ragu. Selanjutnya diketahui sebanyak 2 responden atau sebesar 3,45% menjawab tidak setuju, dan terakhir sebesar 0 responden atau sebesar 0% menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban dari responden tersebut diperoleh rata rata sebesar 4,33% karakteristik budaya pada perusahaan memperhatikan hal detail pekerjaan. Hal ini dibuktikan berdasarkan angket yang disebar kepada karyawan PT Bali Age Surabaya, bahwa perusahaan tidak langsung menerima seluruh pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan. Perusahaan akan selalu terus mengingatkan kepada karyawan dalam selalu memeriksa langsung karyawan yang sedang bekerja sedetail mungkin mulai dari pengurusan dokumen, surat izin keluar masuk gudang dan apabila terjadi kesalahan perusahaan akan memberikan kembali pekerjaan tersebut untuk diperbaiki lagi oleh karyawan.

Tanggapan responden dari item “Saya merasa perusahaan mengutamakan hasil dalam pekerjaan”. Hasil dari olah data angket dapat diketahui sebanyak 37 responden atau sebesar 63,79% menjawab sangat setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 18 responden atau sebesar 31,03% menjawab setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 2 responden atau sebesar 3,45% menjawab ragu-ragu. Selanjutnya diketahui sebanyak 0 responden atau sebesar 0% menjawab tidak setuju, dan terakhir sebesar 1 responden atau sebesar 1,72% menjawab sangat tidak

setuju. Berdasarkan jawaban dari responden tersebut diperoleh rata rata sebesar 4,55% karakteristik budaya pada perusahaan memperhatikan hal detail pekerjaan. Hal ini dibuktikan berdasarkan angket yang disebar kepada karyawan PT Bali Age Surabaya, bahwa perusahaan melihat dari hasil pekerjaan karyawan sehingga karyawan harus bisa mengerjakan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

Tanggapan responden dari item “Saya merasa perusahaan memberikan penghargaan individu dilihat dari hasil yang dicapai”. Hasil dari olah data angket dapat diketahui sebanyak 26 responden atau sebesar 44,83% menjawab sangat setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 24 responden atau sebesar 41,38% menjawab setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 6 responden atau sebesar 10,34% menjawab ragu-ragu. Selanjutnya diketahui sebanyak 1 responden atau sebesar 1% menjawab tidak setuju, dan terakhir sebesar 1 responden atau sebesar 1,72% menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban dari responden tersebut diperoleh rata rata sebesar 4,55% karakteristik budaya pada perusahaan memberikan penghargaan individu dari hasil yang dicapai oleh karyawan. Hal ini dibuktikan berdasarkan angket yang disebar kepada karyawan PT Bali Age Surabaya, bahwa perusahaan terkadang memberikan penghargaan terhadap hasil kerja karyawan namun tidak terlalu sering. Penghargaan yang diberikan biasanya berupa liburan bersama atau bonus gaji.

Tanggapan responden dari item “Saya merasa perusahaan aktif memberikan motivasi kepada karyawan”. Hasil dari olah data angket dapat diketahui sebanyak 32 responden atau sebesar 55,17% menjawab sangat setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 17 responden atau sebesar 29,31% menjawab setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 7 responden atau sebesar 12,07% menjawab ragu-ragu. Selanjutnya diketahui sebanyak 1 responden atau sebesar 1% menjawab tidak setuju, dan terakhir sebesar 1 responden atau sebesar 1,72% menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban dari responden tersebut diperoleh rata-rata sebesar 4,26% karakteristik budaya pada perusahaan aktif dalam memberikan motivasi. Hal ini dibuktikan berdasarkan angket yang disebar kepada karyawan PT Bali Age Surabaya, ketika karyawan salah mengerjakan pekerjaan perusahaan selalu memberikan kembali pekerjaan tersebut. Tidak hanya sekedar memberikan kembali perusahaan juga turut memberikan semangat agar karyawan selalu bisa meningkatkan kinerjanya agar pekerjaan bisa sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

Tanggapan responden dari item “Saya merasa perusahaan cepat tanggap terhadap permasalahan yang dialami karyawan”. Hasil dari olah data angket dapat diketahui sebanyak 24 responden atau sebesar 41,38% menjawab sangat setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 25 responden atau sebesar 43,10% menjawab setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 7 responden atau sebesar 12,07% menjawab ragu-ragu. Selanjutnya

diketahui sebanyak 1 responden atau sebesar 1% menjawab tidak setuju, dan terakhir sebesar 1 responden atau sebesar 1,72% menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban dari responden tersebut diperoleh rata rata sebesar 4,21% karakteristik budaya pada perusahaan aktif dalam memberikan motivasi. Hal ini dibuktikan berdasarkan angket yang disebar kepada karyawan PT Bali Age Surabaya, ketika karyawan menghadapi masalah dalam bekerja perusahaan selalu sigap dan mencari solusi permasalahan yang dialami karyawan. Sebagai contoh ketika bagian gudang mengalami kendala penumpukan stok perusahaan langsung membantu mencari cara untuk memperluas area atau mengalihkan stok barang yang masuk ke pergudangan.

Tanggapan responden dari item “Saya merasa perusahaan memberi solusi ketika karyawan mengalami kendala dalam bekerja”. Hasil dari olah data angket dapat diketahui sebanyak 29 responden atau sebesar 50,00% menjawab sangat setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 24 responden atau sebesar 41,38% menjawab setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 3 responden atau sebesar 5,17% menjawab ragu-ragu. Selanjutnya diketahui sebanyak 1 responden atau sebesar 1% menjawab tidak setuju, dan terakhir sebesar 1 responden atau sebesar 1,72% menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban dari responden tersebut diperoleh rata rata sebesar 4,36% karakteristik budaya pada perusahaan memberi solusi kepada karyawan yang menagalami kendala. Hal ini dibuktikan berdasarkan angket yang

disebar kepada karyawan PT Bali Age Surabaya, ketika karyawan mengalami kendala dalam bekerja perusahaan akan segera berdiskusi dengan karyawan terkait kendala yang dialami karyawan. Kendala yang sering terjadi biasa pada fasilitas computer yang sering menghadapi system error dengan itu perusahaan selalu bertukar solusi dengan karyawan sehingga didapat jalan keluar permasalahan yang tidak merugikan pihak.

Tanggapan responden dari item “Saya merasa perusahaan menciptakan kerjasama tim yang baik”. Hasil dari olah data angket dapat diketahui sebanyak 39 responden atau sebesar 67,24% menjawab sangat setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 11 responden atau sebesar 18,97% menjawab setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 6 responden atau sebesar 10,34% menjawab ragu-ragu. Selanjutnya diketahui sebanyak 1 responden atau sebesar 1% menjawab tidak setuju, dan terakhir sebesar 1 responden atau sebesar 1,72% menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban dari responden tersebut diperoleh rata rata sebesar 4,48% karakteristik budaya pada perusahaan menciptakan kerjasama tim yang baik. Hal ini dibuktikan berdasarkan angket yang disebar kepada karyawan PT Bali Age Surabaya, bahwa perusahaan menempatkan karyawan sesuai dengan kapasitas dan kapabilitas dengan kemampuan karyawan sehingga karyawan mampu mengerjakan seluruh *jobdesc* dan tidak berpangku tangan dengan karyawan lainnya.

Tanggapan responden dari item “Saya merasa perusahaan cepat tanggap dalam menghadapi persaingan”. Hasil dari olah data angket dapat diketahui sebanyak 38 responden atau sebesar 65,52% menjawab sangat setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 15 responden atau sebesar 25,86% menjawab setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 4 responden atau sebesar 6,90% menjawab ragu-ragu. Selanjutnya diketahui sebanyak 0 responden atau sebesar 0% menjawab tidak setuju, dan terakhir sebesar 1 responden atau sebesar 1,72% menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban dari responden tersebut diperoleh rata-rata sebesar 4,53% karakteristik budaya pada perusahaan cepat tanggap dalam menghadapi persaingan. Hal ini dibuktikan berdasarkan angket yang disebar kepada karyawan PT Bali Age Surabaya, dalam menghadapi persaingan perusahaan cepat tanggap dengan meningkatkan pelayanan konsumen serta meningkatkan fasilitas dalam bekerja sehingga kinerja karyawan ikut serta meningkat.

Tanggapan responden dari item “Saya merasa perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melakukan pengembangan diri”. Hasil dari olah data angket dapat diketahui sebanyak 23 responden atau sebesar 39,66% menjawab sangat setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 24 responden atau sebesar 41,38% menjawab setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 9 responden atau sebesar 15,52% menjawab ragu-ragu. Selanjutnya diketahui sebanyak 0 responden atau sebesar 0% menjawab tidak setuju, dan terakhir sebesar

2 responden atau sebesar 3,45% menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban dari responden tersebut diperoleh rata rata sebesar 4,14% karakteristik budaya pada perusahaan yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melakukan pengembangan diri. Hal ini dibuktikan berdasarkan angket yang disebar kepada karyawan PT Bali Age Surabaya, bahwa karyawan sering melakukan diskusi dengan atasan mengenai sejauh mana perusahaan dapat memberi dukungan. Hal tersebut diwujudkan perusahaan dengan memberikan beberapa pelatihan sesuai dengan bidang yang ingin dikembangkan.

Tanggapan responden dari item “Saya merasa perusahaan memiliki strategi yang jelas untuk masa depan karyawan”. Hasil dari olah data angket dapat diketahui sebanyak 27 responden atau sebesar 46,55% menjawab sangat setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 19 responden atau sebesar 32,76% menjawab setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 10 responden atau sebesar 17,24% menjawab ragu-ragu. Selanjutnya diketahui sebanyak 0 responden atau sebesar 0% menjawab tidak setuju, dan terakhir sebesar 2 responden atau sebesar 3,45% menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban dari responden tersebut diperoleh rata rata sebesar 4,19% karakteristik budaya pada perusahaan memiliki strategi yang jelas untuk masa depan karyawan. Hal ini dibuktikan berdasarkan angket yang disebar kepada karyawan PT Bali Age Surabaya, bahwa perusahaan memiliki visi dan misi yang jelas kedepannya di lain sisi perusahaan juga dikatakan memiliki

strategi yang bagus dikarenakan sudah mampu berdiri cukup lama dan dapat bertahan hingga sekarang.

Tanggapan responden dari item “Saya merasa nyaman dengan kondisi perusahaan saat ini”. Hasil dari olah data angket dapat diketahui sebanyak 35 responden atau sebesar 60,34% menjawab sangat setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 22 responden atau sebesar 37,93% menjawab setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 0 responden atau sebesar 0% menjawab ragu-ragu. Selanjutnya diketahui sebanyak 1 responden atau sebesar 1,72% menjawab tidak setuju, dan terakhir sebesar 0 responden atau sebesar 0% menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban dari responden tersebut diperoleh rata rata sebesar 4,57% karakteristik budaya pada perusahaan memiliki kondisi yang nyaman. Hal ini dibuktikan berdasarkan angket yang disebar kepada karyawan PT Bali Age Surabaya, bahwa perusahaan selalu memerhatikan kondisi bangunan fasilitas sarana dan prasaran penunjang karyawan dalam bekerja sehingga karyawan merasa nyaman dan tenang dalam bekerja.

Berdasarkan hasil *grand mean* variabel Karakteristik Budaya Organisasi, diperoleh hasil sebesar 4,37. Angka tersebut menunjukkan bahwa variabel Karakteristik Budaya Organisasi pada perusahaan PT Bali Age Surabaya di dalam kategori sangat baik atau tinggi.

b) Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (X_2)

Variabel Motivasi Kerja (X_2) terdapat sepuluh item pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab.

Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel. 4.8.

Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (X_2)

Item	STS		TS		RR		S		SS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
X _{2.1.1}	0	0,00	6	10,34	15	25,86	17	29,31	20	34,48	58	100	3,88
X _{2.1.2}	0	0,00	4	6,90	13	22,41	26	44,83	15	25,86	58	100	3,90
X _{2.2.3}	0	0,00	2	3,45	7	12,07	13	22,41	36	62,07	58	100	4,43
X _{2.2.4}	1	1,72	2	3,45	5	8,62	17	29,31	33	56,90	58	100	4,36
X _{2.3.5}	1	1,72	1	1,72	1	1,72	16	27,59	39	67,24	58	100	4,57
X _{2.3.6}	1	1,72	1	1,72	2	3,45	14	24,14	40	68,97	58	100	4,57
X _{2.4.7}	1	1,72	3	5,17	2	3,45	19	32,76	33	56,90	58	100	4,38
X _{2.4.8}	2	3,45	1	1,72	8	13,79	18	31,03	29	50,00	58	100	4,22
X _{2.5.9}	2	3,45	1	1,72	8	13,79	17	29,31	30	51,72	58	100	4,24
X _{2.5.10}	1	1,72	2	3,45	4	6,90	17	29,31	34	58,62	58	100	4,40
Motivasi Kerja (<i>grand mean</i>)												4,29	

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Keterangan Tabel 4.8 Penilaian Karyawan terhadap Variabel Motivasi Kerja (X_2)

- X_{2.1.1} : Saya merasa gaji yang diberikan perusahaan dapat mencukupi kebutuhan keluarga
 X_{2.1.2} : Saya merasa gaji yang didapat sudah sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan
 X_{2.2.3} : Saya merasa mendapat perlindungan asuransi kesehatan dalam bekerja
 X_{2.2.4} : Saya merasa mendapat jaminan pensiun
 X_{2.3.5} : Saya merasa memiliki hubungan baik dengan atasan
 X_{2.3.6} : Saya merasa dapat membangun hubungan baik dengan karyawan lainnya
 X_{2.4.7} : Saya merasa senang ketika perusahaan mengakui hasil pekerjaan saya
 X_{2.4.8} : Saya merasa dihormati oleh rekan kerja atas pekerjaan yang saya jalani
 X_{2.5.9} : Saya merasa pelatihan yang diberikan perusahaan dapat mengembangkan kemampuan dalam bekerja
 X_{2.5.10} : Saya merasa saran yang diberikan perusahaan membuat saya lebih berkembang

Tanggapan responden dari item “Saya merasa gaji yang diberikan perusahaan dapat memenuhi kebutuhan keluarga”. Hasil dari olah data angket dapat diketahui sebanyak 20 responden atau sebesar 34,48% menjawab sangat setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 17 responden atau sebesar 29,31% menjawab setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 15 responden atau sebesar 25,86% menjawab ragu-ragu. Selanjutnya diketahui sebanyak 6 responden atau sebesar 10,34% menjawab tidak setuju, dan terakhir sebesar 0 responden atau sebesar 0% menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban dari responden tersebut diperoleh rata rata sebesar 3,88%, angka tersebut berarti gaji yang telah diberikan perusahaan kepada karyawan sudah mencukupi untuk memenuhi kebutuhan keluarga. Hal ini dibuktikan berdasarkan angket yang disebar kepada karyawan PT Bali Age Surabaya, bahwa karyawan sudah menerima gaji yang sudah ditetapkan oleh perusahaan pada saat penanda tangan kontrak kerja. Selain itu, karyawan juga cukup puas terhadap pemberian gaji dari perusahaan dan dapat memenuhi kebutuhan keluarga.

Tanggapan responden dari item “Saya merasa gaji yang didapat sudah sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan”. Hasil dari olah data angket dapat diketahui sebanyak 15 responden atau sebesar 25,86% menjawab sangat setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 26 responden atau sebesar 44,83% menjawab setuju. Selanjutnya

diketahui sebanyak 13 responden atau sebesar 22,41% menjawab ragu-ragu. Selanjutnya diketahui sebanyak 4 responden atau sebesar 6,90% menjawab tidak setuju, dan terakhir sebesar 0 responden atau sebesar 0% menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban dari responden tersebut diperoleh rata rata sebesar 3,90%, angka tersebut berarti gaji yang didapat sudah cukup sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Hal ini dibuktikan berdasarkan angket yang disebar kepada karyawan PT Bali Age Surabaya, bahwa gaji yang diberikan perusahaan kepada karyawan sudah digolongkan berdasarkan *jobdesc* karyawan.

Tanggapan responden dari item “Saya merasa mendapat perlindungan asuransi kesehatan dalam bekerja”. Hasil dari olah data angket dapat diketahui sebanyak 36 responden atau sebesar 62,07% menjawab sangat setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 13 responden atau sebesar 22,41% menjawab setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 7 responden atau sebesar 12,07% menjawab ragu-ragu. Selanjutnya diketahui sebanyak 2 responden atau sebesar 3,45% menjawab tidak setuju, dan terakhir sebesar 0 responden atau sebesar 0% menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban dari responden tersebut diperoleh rata rata sebesar 4,43%, angka tersebut berarti perusahaan sangat peduli kepada karyawan dengan memberikan jaminan asuransi kesehatan dalam bekerja. Hal ini dibuktikan berdasarkan angket yang disebar kepada karyawan PT

Bali Age Surabaya, bahwa sebelum adanya program BPJS Ketenagakerjaan diberlakukan perusahaan sudah memberikan jaminan asuransi kesehatan kepada karyawan yang bekerjasama dengan salah satu rumah sakit swasta di Surabaya.

Tanggapan responden dari item “Saya merasa mendapat jaminan pensiun”. Hasil dari olah data angket dapat diketahui sebanyak 33 responden atau sebesar 56,90% menjawab sangat setuju. Selanjutnya diketahi sebanyak 17 responden atau sebesar 29,31% menjawab setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 5 responden atau sebesar 8,62% menjawab ragu-ragu. Selanjutnya diketahui sebanyak 2 responden atau sebesar 3,45% menjawab tidak setuju, dan terakhir sebesar 1 responden atau sebesar 1,72% menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban dari responden tersebut diperoleh rata rata sebesar 4,36%, angka tersebut berarti perusahaan sangat peduli kepada jaminan karyawan setelah pensiun. Hal ini dibuktikan berdasarkan angket yang disebar kepada karyawan PT Bali Age Surabaya, bahwa PT Bali Age selalu memberikan pesangon kepada karyawan yang sudah memasuki mas pensiun baik itu pensiun dini maupun pensiun tua.

Tanggapan responden dari item “Saya merasa memiliki hubungan baik dengan atasan”. Hasil dari olah data angket dapat diketahui sebanyak 39 responden atau sebesar 67,24% menjawab sangat setuju. Selanjutnya diketahi sebanyak 16 responden atau

sebesar 27,59% menjawab setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 1 responden atau sebesar 1,72% menjawab ragu-ragu. Selanjutnya diketahui sebanyak 1 responden atau sebesar 1,72% menjawab tidak setuju, dan terakhir sebesar 1 responden atau sebesar 1,72% menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban dari responden tersebut diperoleh rata rata sebesar 4,57%, angka tersebut berarti karyawan memiliki hubungan yang sangat baik dengan atasan dalam bekerja. Hal ini dibuktikan berdasarkan angket yang disebar kepada karyawan PT Bali Age Surabaya, bahwa karyawan PT Bali Age Surabaya selalu berdiskusi bertukar pendapat hingga melakukan makan siang bersama yang hampir sering dilakukan oleh karyawan dan para atasan kerja.

Tanggapan responden dari item “Saya merasa dapat membangun hubungan baik dengan karyawan lainnya”. Hasil dari olah data angket dapat diketahui sebanyak 40 responden atau sebesar 68,97% menjawab sangat setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 14 responden atau sebesar 24,14% menjawab setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 2 responden atau sebesar 3,45% menjawab ragu-ragu. Selanjutnya diketahui sebanyak 1 responden atau sebesar 1,72% menjawab tidak setuju, dan terakhir sebesar 1 responden atau sebesar 1,72% menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban dari responden tersebut diperoleh rata rata sebesar 4,57%, angka tersebut berarti karyawan memiliki hubungan yang sangat baik

dengan karyawan lainnya dalam bekerja. Hal ini dibuktikan berdasarkan angket yang disebar kepada karyawan PT Bali Age Surabaya, bahwa karyawan PT Bali Age Surabaya memiliki rasa peduli yang tinggi terhadap sesama karyawan serta sesama karyawan merasa nyaman selalu berdiskusi bertukar pendapat hingga melakukan makan siang bersama yang hampir sering dilakukan oleh karyawan dan para atasan kerja.

Tanggapan responden dari item “Saya merasa senang ketika perusahaan mengakui hasil kerja pekerjaan saya”. Hasil dari olah data angket dapat diketahui sebanyak 33 responden atau sebesar 56,90% menjawab sangat setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 19 responden atau sebesar 32,76% menjawab setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 2 responden atau sebesar 3,45% menjawab ragu-ragu. Selanjutnya diketahui sebanyak 3 responden atau sebesar 5,17% menjawab tidak setuju, dan terakhir sebesar 1 responden atau sebesar 1,72% menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban dari responden tersebut diperoleh rata rata sebesar 4,38%, angka tersebut berarti hasil kerja karyawan sangat diapresiasi oleh perusahaan. Hal ini dibuktikan berdasarkan angket yang disebar kepada karyawan PT Bali Age Surabaya, bahwa PT Bali Age Surabaya sangat menghargai hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan. Adapun kesalahan pekerjaan yang dilakukan oleh

karyawan perusahaan akan memberikan masukan kepada karyawan terhadap kesalahan yang di kerjakan.

Tanggapan responden dari item “Saya merasa dihormati oleh rekan kerja atas pekerjaan yang saya jalani”. Hasil dari olah data angket dapat diketahui sebanyak 29 responden atau sebesar 50,00% menjawab sangat setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 18 responden atau sebesar 31,03% menjawab setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 8 responden atau sebesar 13,79% menjawab ragu-ragu. Selanjutnya diketahui sebanyak 1 responden atau sebesar 1,72% menjawab tidak setuju, dan terakhir sebesar 2 responden atau sebesar 3,45% menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban dari responden tersebut diperoleh rata rata sebesar 4,22%, angka tersebut berarti hasil kerja karyawan sangat diapresiasi oleh perusahaan. Hal ini dibuktikan berdasarkan angket yang disebar kepada karyawan PT Bali Age Surabaya, bahwa PT Bali Age Surabaya sangat menghargai hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan. Adapun kesalahan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan perusahaan akan memberikan masukan kepada karyawan terhadap kesalahan yang di kerjakan.

Tanggapan responden dari item “Saya merasa pelatihan yang diberikan perusahaan dapat mengembangkan kemampuan dalam bekerja”. Hasil dari olah data angket dapat diketahui sebanyak 29 responden atau sebesar 50,00% menjawab sangat setuju.

Selanjutnya diketahui sebanyak 18 responden atau sebesar 31,03% menjawab setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 8 responden atau sebesar 13,79% menjawab ragu-ragu. Selanjutnya diketahui sebanyak 1 responden atau sebesar 1,72% menjawab tidak setuju, dan terakhir sebesar 2 responden atau sebesar 3,45% menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban dari responden tersebut diperoleh rata rata sebesar 4,24%, angka tersebut berarti pelatihan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sangat membantu karyawan dalam mengembangkan kemampuan bekerja. Hal ini dibuktikan berdasarkan angket yang disebar kepada karyawan PT Bali Age Surabaya, bahwa Februari 2018 bahwa PT Bali Age Surabaya mengadakan beberapa pelatihan beberapa bidang yang sedang ingin dikembangkan oleh perusahaan dan karyawan antusias mengikuti pelatihan yang diadakan oleh PT Bali Age Surabaya.

Tanggapan responden dari item “Saya merasa saran yang diberikan perusahaan membuat saya lebih berkembang”. Hasil dari olah data angket dapat diketahui sebanyak 34 responden atau sebesar 58.62% menjawab sangat setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 17 responden atau sebesar 29,31% menjawab setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 4 responden atau sebesar 6,90% menjawab ragu-ragu. Selanjutnya diketahui sebanyak 2 responden atau sebesar 3,45% menjawab tidak setuju, dan terakhir sebesar 1 responden atau sebesar 1,72% menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban

dari responden tersebut diperoleh rata rata sebesar 4,40%, angka tersebut berarti saran yang diberikan perusahaan sangat baik sehingga mampu membuat karyawan lebih berkembang. Hal ini dibuktikan berdasarkan angket yang disebar kepada karyawan PT Bali Age Surabaya, bahwa PT Bali Age Surabaya sangat peduli kepada karyawannya salah satunya perusahaan sering memberikan saran mulai dari saran dalam penampilan bekerja saran dalam berhubungan dengan seluruh elemen perusahaan hingga saran dalam hal pengembangan karir.

Berdasarkan hasil *grand mean* variabel Motivasi Kerja, diperoleh hasil sebesar 4,40. angka tersebut menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja pada perusahaan PT Bali Age Surabaya di dalam kategori sangat baik atau tinggi.

c) Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Variabel Kinerja Karyawan (Y) terdapat enam item pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab.

Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel. 4.9.

Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item	STS		TS		RR		S		SS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%	Jumlah	%	
Y _{1.1.1}	1	1,72	0	0,00	4	6,90	19	32,76	34	58,62	58	100	4,47
Y _{1.1.2}	1	1,72	0	0,00	4	6,90	24	41,38	29	50,00	58	100	4,38

Lanjutan Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item	STS		TS		RR		S		SS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
Y _{1.2.3}	0	0,00	1	1,72	10	17,24	17	29,31	30	51,72	58	100	4,31
Y _{1.2.4}	1	1,72	3	5,17	9	15,52	25	43,10	20	34,48	58	100	4,03
Y _{1.3.5}	1	1,72	0	0,00	9	15,52	18	31,03	30	51,72	58	100	4,31
Y _{1.3.6}	1	1,72	1	1,72	4	6,90	26	44,83	26	44,83	58	100	4,29
Kinerja Karyawan (<i>grand mean</i>)													4,30

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Keterangan Tabel 4.9 Penilaian Karyawan terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y)

- Y_{1.1.1} : Saya merasa mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan
 Y_{1.1.2} : Saya merasa mampu meningkatkan pekerjaan dari hasil sebelumnya
 Y_{1.2.3} : Saya merasa mampu menghasilkan pekerjaan melebihi target yang ditetapkan perusahaan
 Y_{1.2.4} : Saya merasa mampu menghasilkan pekerjaan lebih baik dari rekan kerja
 Y_{1.3.5} : Saya merasa mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan
 Y_{1.3.6} : Saya merasa tidak pernah menunda pekerjaan

Tanggapan responden dari item “Saya merasa mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan”. Hasil dari olah data angket dapat diketahui sebanyak 34 responden atau sebesar 58,62% menjawab sangat setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 19 responden atau sebesar 32,76% menjawab setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 4 responden atau sebesar 6,90% menjawab ragu-ragu. Selanjutnya diketahui sebanyak 0 responden atau sebesar 0% menjawab tidak setuju, dan terakhir sebesar 1 responden atau sebesar 1,72% menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban dari responden

tersebut diperoleh rata rata sebesar 4,47%, angka tersebut berarti kinerja karyawan sangat bagus dikarenakan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan. Hal ini dibuktikan berdasarkan angket yang disebar kepada karyawan PT Bali Age Surabaya, bahwa hasil kinerja karyawan jarang mengalami kesalahan dan sudah sesuai dengan prosedur yang sudah ditetapkan perusahaan.

Tanggapan responden dari item “Saya merasa mampu meningkatkan pekerjaan dari hasil sebelumnya”. Hasil dari olah data angket dapat diketahui sebanyak 29 responden atau sebesar 50,00% menjawab sangat setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 24 responden atau sebesar 41,38% menjawab setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 4 responden atau sebesar 6,90% menjawab ragu-ragu. Selanjutnya diketahui sebanyak 0 responden atau sebesar 0% menjawab tidak setuju, dan terakhir sebesar 1 responden atau sebesar 1,72% menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban dari responden tersebut diperoleh rata rata sebesar 4,38%, angka tersebut berarti kinerja karyawan sangat bagus dikarenakan mampu meningkatkan pekerjaan dari hasil sebelumnya. Hal ini dibuktikan berdasarkan angket yang disebar kepada karyawan PT Bali Age Surabaya, bahwa secara bertahap karyawan mampu meningkatkan kinerja dan meningkatkan kualitas pelayanan.

Tanggapan responden dari item “Saya merasa mampu menghasilkan pekerjaan melebihi target yang ditetapkan perusahaan”. Hasil dari olah data angket dapat diketahui sebanyak 30 responden atau sebesar 51,72% menjawab sangat setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 17 responden atau sebesar 29,31% menjawab setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 10 responden atau sebesar 17,24% menjawab ragu-ragu. Selanjutnya diketahui sebanyak 1 responden atau sebesar 1,72% menjawab tidak setuju, dan terakhir sebesar 0 responden atau sebesar 0% menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban dari responden tersebut diperoleh rata rata sebesar 4,31%, angka tersebut berarti karyawan sangat bagus dikarenakan mampu meningkatkan pekerjaan dari hasil sebelumnya. Hal ini dibuktikan berdasarkan angket yang disebar kepada karyawan PT Bali Age Surabaya, bahwa secara bertahap karyawan mampu meningkatkan kinerjanya yang ditandai tidak adanya keluhan dari atasan terkait kinerja pada karyawan.

Tanggapan responden dari item “Saya merasa mampu menghasilkan pekerjaan lebih baik dari rekan kerja”. Hasil dari olah data angket dapat diketahui sebanyak 20 responden atau sebesar 34,48% menjawab sangat setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 25 responden atau sebesar 43,10% menjawab setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 9 responden atau sebesar 15,52% menjawab ragu-ragu. Selanjutnya diketahui sebanyak 3 responden atau sebesar

5,17% menjawab tidak setuju, dan terakhir sebesar 1 responden atau sebesar 1,72% menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban dari responden tersebut diperoleh rata rata sebesar 4,03%, angka tersebut berarti karyawan dapat bekerja lebih baik dari rekan kerja. Hal ini dibuktikan berdasarkan angket yang disebar kepada karyawan PT Bali Age Surabaya, ketika salah satu karyawan berhalangan hadir karyawan lainnya secara inisiatif akan mengambil *jobdesc* dari karyawan yang berhalangan hadir tersebut. Tidak jarang hal yang seperti itu terjadi agar pekerjaan perusahaan tetap berjalan dan hasilnya bahkan bisa lebih.

Tanggapan responden dari item “Saya merasa mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan”. Hasil dari olah data angket dapat diketahui sebanyak 30 responden atau sebesar 51,72% menjawab sangat setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 18 responden atau sebesar 31,03% menjawab setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 9 responden atau sebesar 15,52% menjawab ragu-ragu. Selanjutnya diketahui sebanyak 0 responden atau sebesar 0% menjawab tidak setuju, dan terakhir sebesar 1 responden atau sebesar 1,72% menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban dari responden tersebut diperoleh rata rata sebesar 4,31%, angka tersebut berarti karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Hal ini dibuktikan berdasarkan angket yang disebar kepada karyawan PT Bali Age

Surabaya, bahwa karyawan pada PT Bali Age Surabaya hampir tidak pernah mengalami penumpukan kerja dan dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu.

Tanggapan responden dari item “Saya merasa tidak pernah menunda pekerjaan”. Hasil dari olah data angket dapat diketahui sebanyak 26 responden atau sebesar 44,83% menjawab sangat setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 26 responden atau sebesar 44,83% menjawab setuju. Selanjutnya diketahui sebanyak 4 responden atau sebesar 6,90% menjawab ragu-ragu. Selanjutnya diketahui sebanyak 1 responden atau sebesar 1,72% menjawab tidak setuju, dan terakhir sebesar 1 responden atau sebesar 1,72% menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban dari responden tersebut diperoleh rata-rata sebesar 4,29%, angka tersebut berarti kinerja karyawan sangat bagus karena tidak menunda pekerjaan yang ada. Hal ini dibuktikan berdasarkan angket yang disebar kepada karyawan PT Bali Age Surabaya, bahwa tidak adanya keluhan dari atasan serta keluhan dari konsumen terkait layanan, bahkan karyawan mendapat apresiasi dari konsumen dengan hasil kerja yang tepat waktu.

Berdasarkan hasil *grand mean* variabel Kinerja Karyawan, diperoleh hasil sebesar 4,30. angka tersebut menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja pada perusahaan PT Bali Age Surabaya di dalam kategori sangat baik atau tinggi sehingga dapat dipengaruhi

oleh variabel Karakteristik Budaya Organisasi dan variabel Motivasi Kerja.

2. Analisis Statistik Inferensial

a) Hasil Uji Asumsi Klasik

Untuk melakukan uji regresi linier berganda diperlukan pengujian asumsi klasik terlebih dahulu guna memenuhi penggunaan regresi linier berganda melalui *SPSS 21.00 for Windows*. Hasil pengujian disajikan sebagai berikut.

1) Uji Normalitas

Uji normal dilakukan bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas, terikat atau keduanya dapat berdistribusi normal. Untuk menguji normalitas digunakan model uji Kolmogrov - Smirnov (K-S) terhadap model yang diuji :

H_0 : residual tersebar normal

H_1 : residual tidak tersebar normal

Jika nilai **sig.** (*p-value*) > 0,05 maka H_0 diterima yang artinya normalitas terpenuhi. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 4.10

Tabel 4.9 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		58
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.85726647
Most Extreme Differences	Absolute	.146
	Positive	.120
	Negative	-.146
Kolmogorov-Smirnov Z		1.109
Asymp. Sig. (2-tailed)		.171

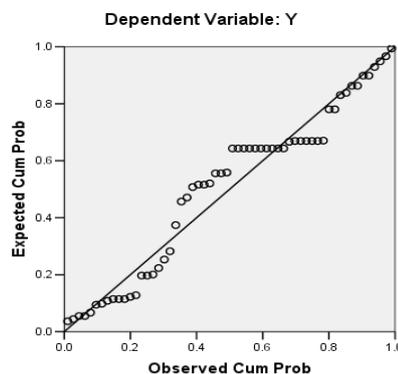
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Dari hasil perhitungan didapat nilai **sig.** sebesar 0,171 (dapat dilihat pada Tabel 4.10) atau lebih besar dari 0,05 ($0,171 > 0,05$), maka dapat disimpulkan ketentuan H_0 diterima yaitu bahwa asumsi normalitas terpenuhi. Hal ini dapat ditunjukkan dengan penyebaran data berada di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonalnya, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan uji P-P Plot didapatkan bahwa titik – titik data sudah menyebar mengikuti garis diagonal, sehingga dikatakan bahwa residual sudah menyebar secara distribusi normal.

2) Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas ini dilakukan untuk mengetahui bahwa tidak terjadi hubungan yang sangat kuat atau tidak terjadi hubungan linier yang sempurna atau dapat pula dikatakan bahwa antar variabel bebas tidak saling berkaitan. Cara pengujiannya adalah dengan membandingkan nilai Tolerance yang didapat dari perhitungan regresi berganda, apabila nilai tolerance $< 0,1$ maka terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada Tabel 4.11

Tabel 4.10 Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel bebas	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Karakteristik Budaya Organisasi (X_1)	0,251	3,983
Motivasi Kerja (X_2)	0,251	3,983

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.11, berikut hasil pengujian dari masing-masing variabel bebas :

- 1) Tolerance untuk Budaya Organisasi adalah $0,251 > 0,1$
- 2) Tolerance untuk Motivasi Kerja adalah $0,251 > 0,1$

Pada hasil pengujian didapat bahwa keseluruhan nilai tolerance $> 0,1$ sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas.

Uji multikolinearitas dapat pula dilakukan dengan cara membandingkan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dengan angka 10. Jika nilai VIF > 10 maka terjadi multikolinearitas.

Berikut hasil pengujian masing-masing variabel bebas :

- 1) VIF untuk Budaya Organisasi adalah $3,983 < 10$
- 2) VIF untuk Motivasi Kerja adalah $3,983 < 10$

Dari hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas. Dengan demikian uji asumsi tidak adanya multikolinearitas dapat terpenuhi.

3) Uji Heteroskedastisitas

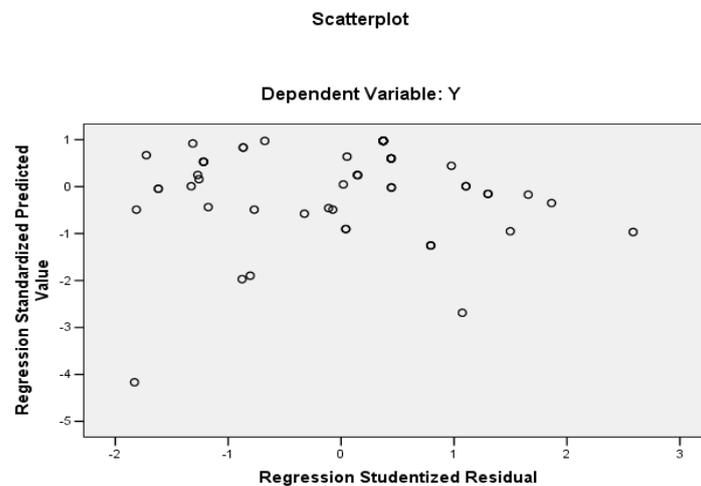
Uji heterokedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan nilai simpangan residual akibat besar kecilnya nilai salah satu variabel bebas. Atau adanya perbedaan nilai ragam dengan semakin meningkatnya nilai variabel bebas. Prosedur uji dilakukan dengan Uji *scatter plot*.

Pengujian kehomogenan ragam sisaan dilandasi pada hipotesis :

H_0 : ragam sisaan *homogeny*

H_1 : ragam sisaan tidak *homogeny*

Untuk hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada Gambar 4.2



Gambar 4.2 Uji heteroskedastisitas

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Dari hasil pengujian tersebut didapat bahwa diagram tampilan *scatterplot* menyebar dan tidak membentuk pola tertentu maka tidak terjadi heteroskedastisitas, sehingga dapat disimpulkan bahwa sisaan mempunyai ragam homogen (konstan) atau dengan kata lain tidak terdapat gejala heterokedastisitas.

Dengan terpenuhi seluruh asumsi klasik regresi di atas maka dapat dikatakan model regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah sudah layak atau tepat. Sehingga dapat diambil interpretasi dari hasil analisis regresi berganda yang telah dilakukan.

b) Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi ini digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh antara variabel bebas, yaitu Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y).

1) Persamaan Regresi

Persamaan regresi digunakan mengetahui bentuk hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dengan menggunakan bantuan *SPSS ver.21,00 for Windows* didapat model regresi seperti pada Tabel 4.12 :

Tabel 4.11 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	5,329	2,552		2,088	0,041
Karakteristik Budaya Organisasi (X_1)	0,175	0,082	0.380	2,130	0,038
Motivasi Kerja (X_2)	0,227	0,103	0,395	2,211	0,031

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda pada

Tabel 4.11 didapatkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 5,329 + 0,175 X_1 + 0,227 X_2$$

Dari persamaan di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- a) Koefisien regresi Karakteristik Budaya Organisasi sebesar 0,175 dan memiliki tanda positif yang menunjukkan bahwa Karakteristik Budaya Organisasi memiliki hubungan yang searah terhadap Kinerja Karyawan, artinya Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,175 satuan untuk setiap tambahan X_1 (Karakteristik Budaya Organisasi) dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan atau sama dengan 0.
- b) Koefisien regresi Motivasi Kerja sebesar 0,227 dan memiliki tanda positif yang menunjukkan bahwa Motivasi Kerja memiliki hubungan yang searah terhadap Kinerja Karyawan, artinya Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,227 satuan untuk setiap tambahan X_2 (Motivasi Kerja) dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan atau sama dengan 0.

Berdasarkan interpretasi di atas, dapat diketahui besarnya kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat, antara lain Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) sebesar 0,175 dan Motivasi Kerja (X_2) sebesar 0,227. sehingga dapat disimpulkan bahwa Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y). Selain itu berdasarkan interpretasi di atas, dapat diketahui juga Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) dan

Motivasi Kerja (X_2) meningkat maka akan diikuti peningkatan Kinerja Karyawan (Y).

2) Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien Determinasi digunakan untuk mengetahui besar kontribusi variabel bebas (Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2)) terhadap variabel terikat (Kinerja Karyawan (Y)) digunakan nilai R^2 , nilai R^2 seperti dalam Tabel 4.13 dibawah ini:

Tabel 4.12 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

R	R Square	Adjusted R Square
0,748	0,560	0,544

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Koefisien determinasi digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh atau kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari analisis pada Tabel 4.13 diperoleh hasil adjusted R^2 (koefisien determinasi) sebesar 0,544. Artinya bahwa 54,4% variabel Kinerja Karyawan (Y) akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2). Sedangkan sisanya 45,6% variabel Kinerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Selain koefisien determinasi juga didapat koefisien korelasi yang menunjukkan besarnya hubungan antara variabel bebas yaitu Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja dengan

variabel Kinerja Karyawan (Y), nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0,748, nilai korelasi ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas yaitu Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2) dengan Kinerja Karyawan (Y) termasuk dalam kategori kuat karena berada pada selang 0,6 – 0,8.

3. Analisis Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis merupakan bagian penting dalam penelitian, setelah data terkumpul dan diolah. Kegunaan utamanya adalah untuk menjawab hipotesis yang dibuat oleh peneliti.

a) Uji Simultan (Uji F)

Pengujian pertama yaitu pengujian F atau pengujian model digunakan untuk mengetahui apakah hasil dari analisis regresi signifikan atau tidak, dengan kata lain model yang diduga tepat/sesuai atau tidak. Untuk mengetahui signifikan pengaruh variabel-variabel bebas secara bersama-sama atas suatu variabel terikat digunakan uji F. Hasil pengujian hipotesis secara simultan dengan menggunakan *SPSS ver.21.00 for Windows*. Jika hasilnya signifikan, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sedangkan jika hasilnya tidak signifikan, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak. Hal ini dapat juga dikatakan sebagai berikut :

H_0 ditolak jika $F_{hitung} > F_{tabel}$

H_0 diterima jika $F_{hitung} < F_{Tabel}$

Tabel 4.13 Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	592,171	2	296,085	34,995	0,000
Residual	465,346	55	8,461		
Total	1057,517	57			

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.14 dengan menggunakan bantuan dari software *SPSS for Windows* didapatkan nilai F hitung sebesar 34,995. Sedangkan F tabel ($\alpha = 0,05$; df regresi = 2 : df residual = 55) adalah sebesar 3,165. Karena F hitung > F tabel yaitu (34,995 > 3,165) atau nilai sig F (0,000) < $\alpha = 0,05$ maka model analisis regresi adalah signifikan. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel terikat (Kinerja Karyawan (Y)) dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel bebas Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) dan variabel bebas Motivasi Kerja (X_2) secara bersama-sama atau simultan.

b) Uji Parsial (Uji T)

Uji T digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Dapat juga dikatakan jika t hitung > t tabel atau -t hitung < -t tabel maka hasilnya signifikan dan berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sedangkan jika t hitung < t tabel atau -t

hitung > -t tabel maka hasilnya tidak signifikan dan berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak. Hasil dari uji t dapat dilihat pada Tabel 4.15

Tabel 4.14 Hasil Uji T

Variabel Terikat	Variabel bebas	t hitung	t Tabel	Sig.	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	Karakteristik Budaya Organisasi (X_1)	2,130	2,004	0,038	Signifikan
	Motivasi Kerja (X_2)	2,211	2,004	0,031	Signifikan

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.15 diperoleh hasil sebagai berikut :

- 1) Uji T antara Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) dengan Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan t hitung = 2,130. Sedangkan t tabel ($\alpha = 0,05$; db residual = 55) adalah sebesar 2,004. Karena t hitung > t tabel yaitu $2,130 > 2,004$ atau nilai sig t ($0,038 < \alpha = 0,05$) maka pengaruh X_1 (Karakteristik Budaya Organisasi) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah signifikan. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan (Y) dapat dipengaruhi secara signifikan oleh Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) atau dengan meningkatkan Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) maka Kinerja Karyawan (Y) akan mengalami peningkatan secara nyata.

2) Uji T antara Motivasi Kerja X_2 dengan Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan t hitung = 2,211. Sedangkan t tabel ($\alpha = 0,05$; db residual = 55) adalah sebesar 2,004. Karena t hitung > t tabel yaitu $2,211 > 2,004$ atau nilai sig t ($0,031$) < $\alpha = 0,05$ maka pengaruh X_2 (Motivasi Kerja) terhadap Kinerja Karyawan adalah signifikan pada alpha 5%. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh Motivasi Kerja atau dengan meningkatkan Motivasi Kerja maka Kinerja Karyawan akan mengalami peningkatan secara nyata.

Dari hasil keseluruhan dapat disimpulkan bahwa variabel bebas Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) dan variabel bebas Motivasi Kerja (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) secara simultan dan parsial. Dan dari sini dapat diketahui bahwa kedua variabel bebas tersebut yang paling dominan pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah Motivasi Kerja (X_2) karena memiliki nilai koefisien beta dan t hitung paling besar.

D. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Hasil Analisis Statistik Deskriptif

a) Karakteristik Budaya Organisasi (X_1)

Berdasarkan analisis deskriptif data diketahui bahwa nilai rata-rata Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) yang ada di PT Bali Age Surabaya terletak pada kategori sangat baik, yaitu 4,37. Karakteristik Budaya Organisasi memiliki 7 indikator. Indikator pertama yaitu inovasi dan pengambilan resiko, yang meliputi perusahaan mencari cara untuk melakukan inovasi dan perusahaan siap dalam mengambil resiko terhadap keputusan inovasi, dengan nilai rata-rata sebesar 4,34 terletak pada interval kelas $> 4,2 - 5$ yang berarti responden sangat setuju dengan indikator inovasi dan pengambilan resiko yang diajukan didalam angket penelitian.

Indikator kedua adalah yaitu perhatian terhadap hal-hal rinci, yang meliputi perusahaan mengutamakan ketelitian dalam bekerja dan perusahaan memperhatikan setiap hal-hal detail dalam pekerjaan, dengan nilai rata-rata sebesar 4,44 terletak pada interval kelas $> 4,2 - 5$ yang berarti responden sangat setuju dengan indikator perhatian terhadap hal-hal rinci yang diajukan didalam angket penelitian.

Indikator ketiga adalah yaitu orientasi hasil, yang meliputi perusahaan mengutamakan hasil dalam pekerjaan dan perusahaan memberikan penghargaan individu dilihat dari hasil yang dicapai,

dengan nilai rata-rata sebesar 4,41 terletak pada interval kelas $> 4,2 - 5$ yang berarti responden sangat setuju dengan indikator orientasi hasil yang diajukan didalam angket penelitian.

Indikator keempat adalah yaitu orientasi orang, yang meliputi perusahaan aktif memberikan motivasi kepada karyawan dan perusahaan cepat tanggap terhadap permasalahan yang dialami karyawan, dengan nilai rata-rata sebesar 4,27 terletak pada interval kelas $> 4,2 - 5$ yang berarti responden sangat setuju dengan indikator orientasi orang yang diajukan didalam angket penelitian.

Indikator kelima adalah yaitu orientasi tim, yang meliputi perusahaan memberi solusi ketika karyawan mengalami kendala dalam bekerja dan perusahaan menciptakan kerjasama tim yang baik, dengan nilai rata-rata sebesar 4,42 terletak pada interval kelas $3,4 - 4,2$ yang berarti responden setuju dengan indikator orientasi tim yang diajukan didalam angket penelitian.

Indikator keenam adalah yaitu keagresifan, yang meliputi perusahaan cepat tanggap dalam menghadapi persaingan dan perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melakukan pengembangan diri, dengan nilai rata-rata sebesar 4,33 terletak pada interval kelas $> 4,2 - 5$ yang berarti responden sangat setuju dengan indikator keagresifan yang diajukan didalam angket penelitian.

Indikator ketujuh adalah yaitu stabilitas, yang meliputi perusahaan memiliki strategi yang jelas untuk masa depan karyawan dan nyaman dengan kondisi perusahaan saat ini, dengan nilai rata-rata sebesar 4,33 terletak pada interval kelas $> 4,2 - 5$ yang berarti responden sangat setuju dengan indikator stabilitas yang diajukan didalam angket penelitian.

Mengacu pada nilai rata-rata ketujuh indikator di atas, dapat disimpulkan bahwa karyawan sudah mencerminkan karakteristik budaya organisasi yang dimiliki perusahaan yang sangat baik. Mayoritas responden juga sangat setuju bahwa perusahaan telah memiliki karakteristik budaya organisasi yang sangat baik, sehingga tercermin dengan kuat pada diri karyawan PT Bali Age Surabaya.

Apabila dilihat dari hasil rata-rata nilai *grand mean* pada setiap item yang terdapat di variabel Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) di dapat nilai *grand mean* tertinggi adalah pada item keempat belas ($X_{1.7.14}$) dengan nilai sebesar 4,57 mengenai pernyataan, “Saya merasa nyaman dengan kondisi perusahaan saat ini”, hasil ini diperkuat oleh data pada Tabel 4.5 mengenai data responden berdasarkan masa kerja yang mana menunjukkan bahwa masa kerja dengan presentasi paling tinggi yaitu sebesar 67,24% adalah masa kerja lebih dari 15 tahun sehingga dapat disimpulkan karyawan PT Bali Age Surabaya merasa menjadi bagian dari perusahaan dan dilibatkan dalam segala aktivitas perusahaan

sehingga menimbulkan rasa nyaman dan enggan untuk keluar dari perusahaan. Sedangkan nilai *grand mean* terendah terdapat pada item kedua belas (X.1.6.12) dengan nilai sebesar 4,14 mengenai pernyataan, “Saya merasa perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melakukan pengembangan diri”, hasil ini diperkuat oleh data pada Tabel 4.2 mengenai data responden berdasarkan usia karyawan yang mana menunjukkan bahwa usia dengan presentasi paling tinggi yaitu sebesar 50% dengan rentan usia 41 sampai 50 tahun. Dimana karyawan pada usia tersebut tidak termasuk usia produktif dalam bekerja sehingga PT Bali Age tidak banyak memberi kesempatan kepada karyawan untuk melakukan pengembangan diri.

b) Motivasi Kerja (X₂)

Berdasarkan analisis deskriptif data diketahui bahwa nilai rata-rata Motivasi Kerja (X₂) yang ada di PT Bali Age Surabaya terletak pada kategori sangat baik, yaitu 4,29. Motivasi Kerja memiliki lima indikator. Indikator pertama yaitu kebutuhan fisiologis, yang gaji yang diberikan perusahaan dapat mencukupi kebutuhan keluarga dan gaji yang di dapat sudah sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, dengan nilai rata-rata sebesar 3,89 terletak pada interval kelas 3,4 – 4,2 yang berarti responden setuju

dengan indikator kebutuhan fisiologis yang diajukan didalam angket penelitian.

Indikator kedua adalah yaitu kebutuhan rasa aman, yang meliputi mendapatkan perlindungan asuransi kesehatan dalam bekerja dan mendapatkan jaminan pensiun, dengan nilai rata-rata sebesar 4,39 terletak pada interval kelas $> 4,2 - 5$ yang berarti responden sangat setuju dengan indikator kebutuhan rasa aman yang diajukan didalam angket penelitian.

Indikator ketiga adalah yaitu kebutuhan hubungan sosial, yang meliputi memiliki hubungan baik dengan atasan dan dapat membangun hubungan baik dengan karyawan lainnya, dengan nilai rata-rata sebesar 4,57 terletak pada interval kelas $> 4,2 - 5$ yang berarti responden sangat setuju dengan indikator kebutuhan hubungan sosial yang diajukan didalam angket penelitian.

Indikator keempat adalah yaitu kebutuhan pengakuan, yang meliputi senang ketika perusahaan mengakui hasil pekerjaan saya dan dihormati oleh rekan kerja atas pekerjaan yang saya jalani., dengan nilai rata-rata sebesar 4,3 terletak pada interval kelas $> 4,2 - 5$ yang berarti responden sangat setuju dengan indikator kebutuhan pengakuan yang diajukan didalam angket penelitian.

Indikator kelima adalah yaitu kebutuhan aktualisasi diri, yang meliputi pelatihan yang diberikan perusahaan dapat mengembangkan kemampuan dalam bekerja dan saran yang

diberikan perusahaan membuat saya lebih berkembang, dengan nilai rata-rata sebesar 4,32 terletak pada interval kelas $> 4,2 - 5$ yang berarti responden sangat setuju dengan indikator kebutuhan aktualisasi diri yang diajukan didalam angket penelitian.

Mengacu pada nilai rata-rata kelima indikator di atas, dapat disimpulkan bahwa karyawan sudah mencerminkan karakteristik budaya organisasi yang dimiliki perusahaan yang sangat baik. Mayoritas responden juga sangat setuju bahwa motivasi yang dimiliki karyawan PT Bali Age Surabaya dalam bekerja sudah sangat baik.

Apabila dilihat dari hasil rata-rata nilai *grand mean* pada setiap item yang terdapat di variabel Motivasi Kerja (X_2) di dapat nilai *grand mean* tertinggi adalah pada item kelima ($X_{2.3.5}$) mengenai pernyataan, “Saya merasa memiliki hubungan baik dengan atasan” dan item keenam ($X_{2.3.6}$) mengenai pernyataan, “saya merasa dapat membangun hubungan baik dengan karyawan lainnya” dengan nilai sebesar 4,57, hasil ini diperkuat oleh data pada Tabel 4.5 mengenai data responden berdasarkan masa kerja yang mana menunjukkan bahwa masa kerja dengan presentasi paling tinggi yaitu sebesar 67,24% adalah masa kerja lebih dari 15 tahun sehingga karyawan PT Bali Age Surabaya sudah mampu membangun serta menjaga hubungan yang baik dengan atasan maupun sesama karyawan di PT Bali Age Surabaya. Selain itu,

dapat diperkuat juga dengan data pada pada Tabel 4.3 mengenai data responden berdasarkan jenis kelamin yang mana menunjukkan bahwa 100% karyawan PT Bali Age berjenis kelamin laki-laki yang memiliki pola pikir serta karakteristik yang sama sehingga dapat membangun komunikasi yang baik. Sedangkan nilai *grand mean* terendah terdapat pada item pertama (X.2.1) dengan nilai sebesar 3,88 mengenai pernyataan, “Saya merasa gaji yang diberikan perusahaan dapat mencukupi kebutuhan keluarga”, hasil ini diperkuat oleh data pada Tabel 4.2 mengenai data responden berdasarkan usia karyawan yang mana menunjukkan bahwa usia dengan presentasi paling tinggi yaitu sebesar 50% dengan rentan usia 41 sampai 50 tahun. Dimana pada usia tersebut karyawan PT Bali Age Surabaya memiliki pengeluaran yang semakin besar salah satu contohnya investasi masa tua.

c) Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan analisis deskriptif data diketahui bahwa nilai rata-rata Kinerja Karyawan (Y) yang ada di PT Bali Age Surabaya terletak pada kategori sangat baik, yaitu 4,30. Motivasi Kerja memiliki tiga indikator. Indikator pertama yaitu kualitas, yang meliputi mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan dan mampu meningkatkan pekerjaan dari hasil sebelumnya, dengan nilai rata-rata sebesar 4,42

terletak pada interval kelas $> 4,2 - 5$ yang berarti responden sangat setuju dengan indikator kualitas yang diajukan didalam angket penelitian.

Indikator kedua adalah yaitu kuantitas, yang meliputi mampu menghasilkan pekerjaan melebihi target yang ditetapkan perusahaan dan menghasilkan pekerjaan lebih baik dari rekan kerja, dengan nilai rata-rata sebesar 4,17 terletak pada interval kelas $3,4 - 4,2$ yang berarti responden setuju dengan indikator kuantitas yang diajukan didalam angket penelitian.

Indikator ketiga adalah yaitu ketepatan waktu, yang meliputi mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan dan tidak pernah menunda pekerjaan, dengan nilai rata-rata sebesar 4,3 terletak pada interval kelas $> 4,2 - 5$ yang berarti responden sangat setuju dengan indikator ketepatan waktu yang diajukan didalam angket penelitian.

Apabila dilihat dari hasil rata-rata nilai *grand mean* pada setiap item yang terdapat di variabel Kinerja Karyawan (Y) di dapat nilai *grand mean* tertinggi adalah pada item kelima (Y.1.1.1) mengenai pernyataan, “Saya merasa mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan” dengan nilai *grand mean* sebesar 4,47, hasil ini diperkuat oleh data pada Tabel 4.5 mengenai data responden berdasarkan masa kerja yang mana menunjukkan bahwa masa kerja dengan presentasi paling tinggi

yaitu sebesar 67,24% adalah masa kerja lebih dari 15 tahun, dengan masa kerja tersebut karyawan PT Bali Age dianggap sudah memiliki pengalaman yang sangat matang dalam bekerja. Sedangkan nilai *grand mean* terendah terdapat pada item keempat (Y.1.2.4) dengan nilai sebesar 4,03 mengenai pernyataan, “Saya merasa mampu menghasilkan pekerjaan lebih baik dari rekan kerja”, hal ini dikarenakan jam kerja seluruh karyawan PT Bali Age Surabaya adalah sama, sehingga karyawan cenderung tidak termotivasi untuk dapat menyelesaikan pekerjaan lebih baik dari rekan kerja.

2. Hasil Analisis Statistik Inferensial

a) Pengaruh Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah diduga terdapat pengaruh signifikan secara simultan dari Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan, dapat diketahui bahwa nilai F hitung lebih besar daripada F tabel yaitu ($34,995 > 3,165$) dengan nilai sig F (0,000) lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$, maka model analisis regresi adalah signifikan. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel terikat (Kinerja Karyawan (Y)) dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel bebas Karakteristik Budaya Organisasi (X_1)

dan variabel bebas Motivasi Kerja (X_2) secara bersama-sama atau simultan.

Nilai Adjust R Square (Koefisien Determinasi) sebesar 0,544 atau 54,4%. Artinya bahwa 54,4% variabel Kinerja Karyawan (Y) akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2). Sedangkan sisanya 45,6% variabel Kinerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Penelitian ini diperkuat oleh Jatiningrum (2016) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kemampuan terhadap Kinerja” menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi, motivasi kerja, dan kemampuan individu memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

b) Pengaruh Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah diduga terdapat pengaruh signifikan secara parsial dari Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat diketahui bahwa Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) berpengaruh signifikan secara parsial. Hal ini dibuktikan dengan menunjukkan

nilai t hitung = 2,130. Sedangkan t tabel ($\alpha = 0,05$; db residual = 55) adalah sebesar 2,004. Karena t hitung lebih besar daripada t tabel yaitu ($2,130 > 2,004$) dengan nilai sig t (0,038) lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$ maka pengaruh X_1 (Karakteristik Budaya Organisasi) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah signifikan. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan (Y) dapat dipengaruhi signifikan secara parsial oleh Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) atau dengan meningkatkan Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) maka Kinerja Karyawan (Y) akan mengalami peningkatan secara nyata.

Penelitian ini diperkuat oleh Mansur, Sangkala, dan Tikson (2013) yang menunjukkan bahwa variabel Karakteristik Budaya Organisasi secara umum berhubungan signifikan hingga pada level 0,01 terhadap kinerja karyawan LPMP di Indonesia.

c) Pengaruh Motivasi Kerja (X_2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah diduga terdapat pengaruh signifikan secara parsial dari Motivasi Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat diketahui bahwa Motivasi Kerja (X_2) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini dibuktikan dengan nilai t tabel ($\alpha = 0,05$; db residual = 55) adalah sebesar 2,004. Karena

t hitung lebih besar daripada t tabel yaitu ($2,211 > 2,004$) atau nilai sig t ($0,031$) lebih besar daripada $\alpha = 0,05$ maka pengaruh X_2 (Motivasi Kerja) terhadap Kinerja Karyawan adalah signifikan pada alpha 5%. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi signifikan secara parsial oleh Motivasi Kerja atau dengan meningkatkan Motivasi Kerja maka Kinerja Karyawan akan mengalami peningkatan secara nyata.

Hasil penelitian ini diperkuat secara teoritis oleh pendapat dari Soegiri (2004, dalam Suprayetno dan Brahmasari, 2008), “pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki manajemen”. Dari pendapat tersebut secara langsung memperkuat dari hasil penelitian ini bahwa motivasi kerja pada karyawan PT Bali Age Surabaya dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan. Selain itu secara empiris penelitian ini diperkuat oleh penelitian terdahulu oleh Cahyono (2015), Jatiningrum (2016), Purnomo (2016), dan Sambodo (2017) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

- 1) Berdasarkan hasil analisis deskriptif, didapat Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) sudah tercermin dengan sangat baik pada karyawan PT Bali Age Surabaya. Hal ini terbukti pada item keempat belas ($X_{1.7.14}$) dengan nilai sebesar 4,57 mengenai pernyataan , “Saya merasa nyaman dengan kondisi perusahaan saat ini”, hal ini dapat disimpulkan karyawan PT Bali Age Surabaya merasa menjadi bagian dari perusahaan dan dilibatkan dalam segala aktivitas perusahaan sehingga menimbulkan rasa nyaman dan enggan untuk keluar dari perusahaan. Sedangkan Motivasi Kerja (X_2) pada karyawan PT Bali Age Surabaya berdasarkan analisis deskriptif, PT Bali Age mampu membangun hubungan yang baik antara atasan dengan karyawan maupun karyawan dengan sesama karyawan, hal ini diperkuat dengan 100% jumlah karyawan PT Bali Age Surabaya berjenis kelamin laki-laki sehingga dapat membangun komunikasi dengan baik. Kinerja Karyawan (Y) pada PT Bali Age Surabaya sangat bagus dan berpengalaman hal ini didukung oleh hasil analisis deskriptif yang menunjukkan sebesar 67,24% karyawan PT Bali Age Surabaya telah berkerja lebih dari 15 tahun sehingga dianggap sudah memiliki pengalaman yang sangat matang bidang setiap pekerjaan.

- 2) Berdasarkan hasil didapatkan bahwa variabel Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) secara simultan. Kesimpulan ini didapatkan dari hasil uji F hitung lebih besar daripada F tabel yaitu ($34,995 > 3,165$) dengan nilai sig F ($0,000$) lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$, maka model analisis regresi adalah signifikan.
- 3) Berdasarkan pada hasil uji t secara partial didapatkan bahwa Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) yang baik akan memberikan peningkatan signifikan terhadap Kinerja Karyawan secara parsial. Kesimpulan ini berdasarkan hasil uji t hitung = $2,130$. Sedangkan t tabel ($\alpha = 0,05$; db residual = 55) adalah sebesar $2,004$. Karena t hitung lebih besar daripada t tabel yaitu ($2,130 > 2,004$) dengan nilai sig t ($0,038$) lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$ maka pengaruh X_1 (Karakteristik Budaya Organisasi) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah signifikan.
- 4) Berdasarkan pada hasil uji t didapatkan bahwa dengan memberikan Motivasi Kerja yang baik dan kondusif dalam lingkungan kerja akan memberikan peningkatan yang tinggi terhadap Kinerja Karyawan. Hasil ini berdasarkan hasil uji t hitung lebih besar daripada t tabel yaitu ($2,211 > 2,004$) atau nilai sig t ($0,031$) lebih besar daripada $\alpha = 0,05$ maka pengaruh X_2 (Motivasi Kerja) terhadap Kinerja Karyawan adalah signifikan pada alpha 5%.
- 5) Berdasarkan pada hasil uji t didapatkan bahwa variabel Motivasi Kerja (X_2) mempunyai nilai t hitung dan koefisien beta yang paling besar. Sehingga

variabel Motivasi Kerja (X_2) mempunyai pengaruh yang paling kuat dibandingkan dengan variabel Karakteristik Budaya Organisasi (X_1) yang lainnya maka variabel Motivasi Kerja (X_2) mempunyai pengaruh yang dominan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak-pihak lain. Adapun saran yang diberikan, antara lain:

1. Pada Variabel Karakteristik Budaya Organisasi (X_1), item dengan rata-rata terendah adalah item kedua belas ($X_{1.12}$) dengan nilai sebesar 4,14 mengenai pernyataan, “Saya merasa perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melakukan pengembangan diri”. Berdasarkan hasil penelitian tersebut diharapkan PT Bali Age Surabaya dapat lebih memperhatikan karyawan terkait pengembangan diri yang ada pada karyawan sehingga karyawan terpacu untuk bekerja lebih baik serta dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja.
2. Pada Variabel Motivasi Kerja (X_2), item dengan rata-rata terendah adalah item pertama ($X_{2.1.1}$) dengan nilai sebesar 3.88 mengenai pernyataan, “Saya merasa gaji yang diberikan perusahaan dapat mencukupi kebutuhan keluarga”. Berdasarkan hasil penelitian tersebut diharapkan PT Bali Age Surabaya dapat lebih memperhatikan gaji yang akan diberikan kepada

karyawan agar dapat memberikan semangat dalam meningkatkan kinerja dan dapat bekerja dengan optimal.

3. Diharapkan pihak perusahaan dapat mempertahankan serta meningkatkan pelayanan terhadap Motivasi kerja, karena variabel Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang dominan dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan, diantaranya yaitu dengan membangun hubungan yang baik dan harmonis dengan sesama karyawan bahkan atasan sehingga karyawan merasa nyaman dalam keseharian bekerja sehingga Kinerja Karyawan akan meningkat.
4. Mengingat variabel bebas dalam penelitian ini merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain yang merupakan variabel lain diluar variabel yang sudah masuk dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik)*. Edisi Revisi Kesepuluh. Jakarta : PT Rineka Cipta
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : Erlangga
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*: Edisi lima. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu. 2007. *Organisasi dan Motivasi* Jakarta : Bumi Aksara.
- Kriyantono, Rachmat. 2014. *Teknik Praktis Riset Komunikasi*, Jakarta : Kencana Prenadamedia Group
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi. Terjemahan oleh Yuwono, Purwanti, Arie, dan Rosari Winang*, Yogyakarta : Andi.
- Mangkunegara, Anwar Prabu 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : PT. Remaja Rosdakrya Offset.
- Mangkuprawira, Tb Sjafri. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*, Bogor : Ghalia Indonesia.
- Ndraha, Taliziduhu. 2003. *Budaya Organisasi*, Jakarta : PT Asdi Mahasatya.
- Purwanto, Erwan Agus dan Dyah Ratih Sulistyastuti. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif Untuk Administrasi Publik dan Masalah-Masalah Sosial*. Yogyakarta : Penerbit Gava Media.
- Riani, Asri Laksmi. 2011. *Budaya Organisasi*, Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Riduwan dan Kuncoro. 2010. *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sudjana. 2005. *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi Bagi Peneliti*. Bandung : Tarsito.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta.
- . 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung : Alfabeta.

- 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung : Alfabeta.
- 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- Supranto, J. 2008. *Statistik Teori dan Aplikasi*. Jilid 1 Edisi 6. Jakarta: Erlangga.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana.
- 2010. *Budaya Organisasi*, Jakarta : Prenamedia Group.
- Thoifah, P'anatul. 2015. *Statistika Pendidikan dan Metode Penelitian Kuantitatif*, Malang : Madani Media.
- Tika, Moh. Pabundu. 2012. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta : PT Bumi Aksara
- Ulfatin, Nurul dan Teguh Triwiyanto. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, Jakarta : PT Raja Grafindo Perkasa.
- Umar, Husein. 2010. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. Jakarta : PT Raja Grafindo
- Wahjono, Sentot Imam. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Salemba Empat
- Wursanto. 2003. *Dasar – Dasar Ilmu Organisasi*, Yogyakarta : Andi.

Jurnal :

- Ahidin, Udin dan Amin Mutaqin. 2014. Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan pada PT. Syaka Putra Transindo. *Jurnal Ilmiah* | Vol 1 No. 2 Diakses pada tanggal 24 April 2018
- Andayani, Rizki. 2013. Analisis Pengaruh Karakteristik Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Unit Kerja Kepaniteraan Mahkamah Agung Republik Indonesia. *Jurnal Ilmiah Manajemen* | Vol. 1 No. 3 Diakses pada Tanggal 24 April 2018
- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* | Vol.10 No.2 Diakses pada tanggal 05 February 2018.

Farizki, Muchammad Ressa. 2017. Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Medis. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen* | Vol. 6 No. 5 Diakses pada tanggal 22 Mei 2018

Gardjito, Aldo Herlambang. 2014. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* | Vol.13 No.1 Diakses pada tanggal 13 February 2018

Mansur, LA, Sangkala, Deddy T.Tikson. 2013. Karakteristik Budaya Organisasi dan Hubungannya dengan Kinerja organisasi pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Indonesia. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara* |Vol.2 No.1 Diakses pada tanggal 27 April 2018.

Martinus, Erik. 2016. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Devina Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen* |Vol.5 No.1 Diakses pada tanggal 07 February 2018

Pramono, Joko. 2007. Pengaruh Faktor Higine dan Pemuas pada Motivasi dan Kinerja: Uji Terhadap Teori Herzberg. *Jurnal Optimal* | Vol.1 No.1 Diakses pada tanggal 28 Februari 2018

Pranoto, Paulus Sugiyo. 2014. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen* |Vol.2 No. 4 Diakses pada tanggal 09 Desember 2017.

Ramadhani, Putri Ayu Eka. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen* |Vol.2 No.1 Diakses pada tanggal 09 Desember 2017.

Ratnawati, Intan dan Chaterina Melina Taurisa. 2012. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dalam meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT Sido Muncul Kaligawe Semarang) | Vol. 19 No. 2 Diakses pada tanggal 22 Mei 2018

Tanuwibowo, Mitchael Hutomo dan Roy Setiawan. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Lestari Purnama Perkasa. *Jurnal Agora* | Vol.3 No.2 Diakses pada tanggal 22 Mei 2018

- Tristiany, Sandila. 2013. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen* | Vol. 1 No.2 Diakses pada tanggal 27 April 2018
- Wijaya, Andree dan Suhaji. 2012. Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen* |Vol.1 No.2 Diakses pada tanggal 06. February 2018
- Wirda, Fisia. 2007. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Politeknik Negeri Padang. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* |Vol.2 No.1 Diakses pada tanggal 09 Januari 2018.
- Yudha, Choirul Anwar Satria. 2013. Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Administrasi (JAB)* |Vol.2 No.2 Diakses pada tanggal 07 Januari 2018.
- Zahriyah, Umi Wita. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Administrasi (JAB)* |Vol.2 No.1 Diakses pada tanggal 07 Januari 2018.

Skripsi :

- Cahyono, Wandra Agus. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Victory International Futures Malang). *Skripsi Fakultas Ilmu Administrasi*, Universitas Brawijaya.
- Jatiningrum, Citra Dwi. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kemampuan Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan dan Agen PT Asuransi Jiwasraya Branch Office Malang). *Skripsi Fakultas Ilmu Administrasi*, Universitas Brawijaya.
- Purnomo, Chandra Andika Hadi. 2017. Pengaruh Motivasi Kerja dan Displin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PT Karoseri Tentrem Sejahtera Kota Malang). *Skripsi Fakultas Ilmu Administrasi*, Universitas Brawijaya.
- Sambodo, Lugas Priyo. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PT Bank

Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk [Bank Jatim] Kantor Cabang Malang). Skripsi Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya.



