

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN
MOTIVASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN HOTEL PLAZA SEMARANG**



Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun Oleh:

DHANY BAGUS SAPUTRA

NIM. 12010110120030

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2014

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Dhany Bagus Saputra
Nomor induk Mahasiswa : 12010110120030
Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen
Judul Skripsi : **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN
MOTIVASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN HOTEL PLAZA SEMARANG**
Dosen Pembimbing : Dr. Hj. Indi Djastuti, S.E, MS

Semarang, 17November 2014

Dosen Pembimbing,

Dr. Hj. Indi Djastuti, S.E., M.S.
NIP. 19570218 198403 2001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Dhany Bagus Saputra
Nomor induk Mahasiswa : 12010110120030
Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen
Judul Skripsi : **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN
MOTIVASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN HOTEL PLAZA SEMARANG**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 08 Desember 2014.

Tim Penguji

1. Dr. Hj. Indi Djastuti, S.E., M.S. (.....)
2. Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si. (.....)
3. Ismi Darmastuti, S.E., M.Si. (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Dhany Bagus Saputra, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN HOTEL PLAZA SEMARANG**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulisan lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 17 November 2014
Yang membuat pernyataan,

(Dhany Bagus Saputra)
NIM: 12010110120030

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“There are only two days in the year that nothing can be done. One is called *yesterday* and the other is called *tomorrow*, so today is the right day to love, believe, do and mostly life.”

(Dalai Lama)

***Skripsi ini dipersembahkan untuk: ibuku tersayang dan
almarkedum ayah tercinta serta teman – teman
yang sejauh ini selalu memberikan doa dan
dukungannya.***

ABSTRACT

The service industry is a rapidly growing industry in Semarang. One of which is hospitality services, hospitality businesses spur competition in every party of hotel management to always try to find a breakthrough solution so that the business continues to grow and manage human resources appropriately. This study aims to describe how the variables influence the organizational culture and motivation on employee performance in Hotel Plaza Semarang as well as to determine which variables are the dominant influence of the two variables of organizational culture and motivation on employee performance in Hotel Plaza Semarang.

The data in this study were collected through a questionnaire distributed to 50 employees at the Hotel Plaza Semarang. The data collected by using questionnaires which the sampling technique is simple random sampling. Analytical method used in this research is multiple linear regression analysis, using SPSS program.

These results indicate that the organizational culture in a positive and significant effect on employee performance and motivation in a positive and significant effect on employee performance. Organizational culture and the motivation variable regression coefficient is positive (+) indicates a unidirectional relationship. Empirical finding indicated that to increase employee performance in Hotel Plaza Semarang, the management should pay more attention to organizational culture factors and motivation factors, because those factors proved influence on employee performance.

Keywords: *organizational culture, motivation, employee performance.*

ABSTRAKSI

Industri jasa merupakan industri yang berkembang dengan pesat di Semarang. Salah satunya adalah jasa perhotelan, ketatnya persaingan usaha perhotelan memacu setiap pihak manajemen hotel untuk selalu berusaha menemukan solusi agar usaha tersebut terus berkembang serta mengelola sumber daya manusia dengan tepat. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana pengaruh variabel budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Hotel Plaza Semarang serta untuk mengetahui variabel manakah yang berpengaruh secara dominan diantara dua variabel budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Hotel Plaza Semarang.

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner pada 50 karyawan di Hotel Plaza Semarang. Adapun metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *simple random sampling*. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda, menggunakan program SPSS.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel budaya organisasi dan motivasi koefisien regresi bertanda positif (+) menandakan hubungan yang searah. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan di Hotel Plaza Semarang, manajemen perlu memperhatikan faktor-faktor budaya organisasi dan motivasi, karena faktor-faktor tersebut terbukti mempengaruhi kinerja karyawan.

Kata kunci : *budaya organisasi, motivasi, kinerja karyawan.*

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas berkah dan limpahan rahmatnya sehingga Penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN HOTEL PLAZA SEMARANG**. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, maka dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih atas segala bantuan, bimbingan dan dukungan yang telah diberikan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan, kepada :

1. Bapak Prof. Drs. H. Muhammad Nasir, Msi, Akt, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah mendukung setiap upaya pengembangan potensi akademik mahasiswanya.
2. Ibu Dr. Hj. Indi Djastuti, SE, MS selaku Dosen Pembimbing atas waktu, bimbingan, dan arahnya dalam menyelesaikan skripsi ini serta telah membantu penulis dalam mengikuti dan menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
3. Bapak Drs. H. Kholiq Mahfud, Msi. selaku Dosen Wali dan seluruh dosen di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro atas semua ilmu pengetahuan yang tak ternilai selama penulis menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomika dan Bisnis.
4. Orang tua tercinta (Ibu Marlinadan Alm. Bapak Samidjo) yang selalu memberikan kasih sayang, doa, nasehat, dan atas kesabarannya yang

luar biasa dalam setiap langkah hidup penulis, yang merupakan anugerah besar dalam hidup.

5. Keluarga besarku, yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang senantiasa mendoakan dan memberikan dukungan.
6. Sahabat-sahabatku Eki Hekmatyar, Julyana Vivi Nila Sari, Leta, Tommy, Akhmad Zaki, Rifki, Haqiqi, Fajar, Shalli, Indra, Valentino, Adel, Afa, Alvin, Brean dan Jully yang selalu mendukung, memberikan nasehat, dan memberikan semangat untuk selalu melakukan yang terbaik.
7. Teman-teman MANAJEMEN FEB UNDIP 2010, Dhista, Wayan, Bintang, Billy, Yogi, Pattama, Husin, Dalli, Donny, Hafiz, Yaumil, Bram, Ipan, Bowo, Seto, Rian, Taufan, Acil, Ape, Sopyan, Afif, Wastu, Dito, Ria, Dissy, Vivin, Kiki Anatariona, Gita, dan seluruh teman yang lainnya yang tidak dapat penulis tulis satu persatu. yang telah menjadi teman bermain, teman belajar selama kuliah.
8. Teman-teman KKN TIM II UNDIP Desa Girirejo, Alan, Heru, Taufiq, Kuni, Moka, Pretty, Gerin dan Silviyang telah memberikan pembelajaran selama 35 hari di Girirejo. Semoga silaturahmi tetap terjaga.
9. Perpustakaan Fakultas Ekonomikan dan Bisnis Universitas Diponegoro yang sudah menyediakan materi untuk saya menyusun skripsi.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan adanya kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak untuk perbaikan dan kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi seluruh pembaca maupun untuk penelitian selanjutnya.

Semarang, 17 November 2014

(Dhany Bagus Saputra)
NIM : 12010110120030

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN.....	i
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
HALAMAN MOTO DAN PERSEMBAHAN	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
ABSTRAKSI	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	8
1.3.1 Tujuan Penelitian	8
1.3.2 Manfaat Penelitian	9
1.4 Sistematika Penulisan	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1 Landasan Teori.....	11
2.1.1 Pengertian Kinerja	11
2.1.2 Indikator Kinerja.....	12
2.1.3 Faktor Pencapaian Kinerja.....	14
2.1.4 Pengertian Budaya Organisasi	15
2.1.5 Karakteristik Budaya Organisasi	18
2.1.6 Fungsi Budaya Organisasi	20
2.1.7 Upaya Melestarikan Budaya Organisasi.....	20
2.1.8 Pengertian Motivasi	21
2.1.9 Elemen Motivasi	23
2.1.10 Jenis-jenis Motivasi	25
2.2 Hubungan Antar Variabel.....	27
2.2.1 Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan.....	27
2.2.2 Motivasi dan Kinerja Karyawan.....	28
2.3 Penelitian Terdahulu.....	30
2.4 Kerangka Pemikiran Penelitian	32
2.5 Hipotesis Penelitian	32
BAB III METODE PENELITIAN.....	33
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	33
3.1.1 Variabel Penelitian.....	33
3.1.2 Definisi Operasional	34
3.2 Populasi dan Sampel	35
3.2.1 Populasi.....	35
3.2.2 Sampel	36
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	36

3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	37
3.5 Metode Analisis	37
3.5.1 Analisis Multivariat.....	37
3.5.1.1 Uji Reliabilitas.....	37
3.5.1.2 Uji Validitas	38
3.5.2 Uji Asumsi Klasik.....	39
3.5.2.1 Uji Normalitas	39
3.5.2.2 Uji Multikolinieritas	40
3.5.2.3 Uji Heteroskedastisitas.....	40
3.5.3 Analisis Regresi Linear Berganda.....	41
3.5.4 Uji <i>Goodness of Fit</i>	42
3.5.4.1 Uji Kelayakan Model (Uji F)	42
3.5.4.2 Uji Parsial (Uji t)	43
3.5.5 Koefisien Determinasi	44
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	46
4.1 Deskripsi Objek Penelitian	46
4.1.1 Gambaran Umum Hotel Plaza Semarang	46
4.1.2 Visi, Misi, dan Tujuan Hotel Plaza Semarang	47
4.1.2.1 Visi dan Misi.....	47
4.1.2.2 Tujuan	47
4.1.3 Struktur Organisasi	48
4.2 Gambaran Umum Responden	50
4.2.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	50
4.2.2 Responden Berdasarkan Usia	51
4.2.3 Responden Berdasarkan Lama Bekerja	52
4.3 Hasil Penelitian	53
4.3.1 Analisis Deskriptif	53
4.3.1.1 Analisis Indeks Variabel Budaya Organisasi	54
4.3.1.2 Analisis Indeks Variabel Motivasi.....	57
4.3.1.3 Analisis Indeks Variabel Kinerja Karyawan.....	60
4.4 Uji Instrumen Penelitian	62
4.4.1 Uji Reliabilitas	62
4.4.2 Uji Validitas	63
4.4.3 Uji Asumsi Klasik.....	65
4.4.3.1 Uji Multikolinieritas.....	65
4.4.3.2 Uji Heterokedastisitas	66
4.4.3.3 Uji Normalitas.....	68
4.4.4 Analisis Regresi Linear Berganda	70
4.4.5 Uji <i>Goodness of Fit</i>	71
4.4.5.1 Uji Parsial (Uji t).....	72
4.4.5.2 Uji Kelayakan Model (Uji F).....	73
4.4.6 Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	74
4.5 Pembahasan.....	75
4.5.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan....	75

4.5.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	77
BAB V PENUTUP.....	79
5.1 Kesimpulan	79
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	80
5.3 Saran	81
5.3.1 Saran penelitian yang akan datang.....	81
DAFTAR PUSTAKA	83

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	30
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	34
Tabel 4.1 Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	51
Tabel 4.2 Klasifikasi Responden Berdasarkan Usia	52
Tabel 4.3 Klasifikasi Responden Berdasarkan Lama Bekerja	53
Tabel 4.4 Indeks Variabel Budaya Organisasi.....	55
Tabel 4.5 Indeks Variabel Motivasi	58
Table 4.6 Indeks Variabel Kinerja Karyawan.....	60
Tabel 4.7 Hasil Uji Realibilitas	62
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas.....	64
Tabel 4.9 Hasil Uji Multikolinearitas	66
Tabel 4.10 Hasil Analisis Regresi	70
Tabel 4.11 Hasil Uji t	72
Tabel 4.12 Hasil Uji F	73
Tabel 4.13 Hasil Uji Koefesien Determinasi	74

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian.....	32
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	48
Gambar 4.2 Hasil Uji Heterskedastisitas (<i>Scatterplot</i>)	67
Gambar 4.3 Hasil Uji Normalitas (Grafik Histogram).....	68
Gambar 4.4 Hasil Uji Normalitas (<i>Normal Probability Plot</i>).....	69

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN A KUESIONER PENELITIAN	86
LAMPIRAN B TABULASI DATA	93
LAMPIRAN C UJI VALIDITAS	97
LAMPIRAN D UJI RELIABILITAS	101
LAMPIRAN E UJI ASUMSI KLASIK	104
LAMPIRAN F UJI REGRESI LINIER BERGANDA	107
LAMPIRAN G UJI <i>GOODNESS OF FIT</i>	109
LAMPIRAN H SURAT IJIN PENELITIAN	111

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pengaruh perkembangan industri jasa yang cukup meningkat membuat tekanan persaingan bisnis semakin ketat, banyak perusahaan jasa di Indonesia mewajibkan karyawannya untuk meningkatkan keunggulannya disegala bidang dalam pencapaian kinerja yang maksimal. Salah satu hal yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan pekerjaan yaitu proses dalam pencapaian target, sesuai dengan standar kinerja yang diterapkan dan diinginkan organisasi. Industri jasa merupakan industri yang berkembang dengan pesat di Indonesia. Perkembangan industri jasa telah merambah ke berbagai bidang, misalnya bidang perhotelan, pendidikan, hingga jasa medis. Industri jasa menuntut sumber daya yang tinggi untuk memuaskan pelanggan menjadi syarat wajib yang dipenuhi oleh pelaku di bidang jasa.

Sistem budaya kerja yang baik serta motivasi kerja yang tinggi akan mengarahkan anggota organisasi untuk mengeluarkan segala kemampuan terbaiknya sehingga tercapai tujuan organisasi dan pemenuhan kebutuhan individual. Pembinaan SDM di perusahaan harus diprioritaskan untuk meningkatkan kinerja, mengembangkan budaya organisasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibel (Veithzal

Rivai, 2009). Sebuah budaya organisasi yang baik haruslah dapat meningkatkan kinerja baik individu ataupun organisasi.

Hotel merupakan jasa pelayanan yang cukup rumit pengelolaannya, yang menyediakan berbagai fasilitas yang dapat dipergunakan oleh para tamunya selama 24 jam. Di samping itu, usaha perhotelan juga dapat menunjang kegiatan para usahawan yang sedang melakukan perjalanan usaha atau para wisatawan pada waktu melakukan perjalanan untuk mengunjungi daerah – daerah tujuan wisata, dan membutuhkan tempat untuk menginap, makan dan minum serta hiburan. Hotel Plaza Semarang yang terletak di Jalan Setiabudi 101 – 103 merupakan hotel di kawasan kota atas yang representative dan strategis serta mudah di jangkau. Dekat dengan kawasan kampus UNDIP Tembalang, akses keluar masuk jalan Tol, membuat akses lebih bagi para tamu untuk melakukan kegiatan, baik menuju keluar kota maupun ke dalam kota.

Pada Hotel Plaza Semarang, karyawan selalu memberikan pelayanan dan kenyamanan bagi pengunjung yang akan berlibur ke Semarang, khususnya yang menginap di hotel Plaza Semarang. Dalam memberikan kepuasan bagi pengunjung, manajemen hotel selalu meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang unggul. Hasil wawancara dan observasi pada pihak hotel, banyak kegiatan rutin yang dilakukan, agar dapat memberikan manfaat kepada karyawan, sehingga akan memberikan dampak positif terhadap hotel. Pencapaian kinerja

karyawan merupakan hal penting dilaksanakan untuk menghasilkan kinerja maksimal dan dapat bertahan ditengah persaingan bisnis. Perusahaan yang tanggap terhadap perubahan akan dapat berhasil menghadapi setiap ancaman, serta dapat memanfaatkannya menjadi peluang bagi organisasi.

Ketatnya persaingan usaha perhotelan memacu setiap pihak manajemen hotel untuk selalu berusaha menemukan solusi agar usaha tersebut terus berkembang. Untuk itu setiap perusahaan perhotelan dituntut untuk melakukan beberapa program peningkatan manajemen, penghematan biaya tanpa mengurangi pelayanan kepada pelanggan agar memiliki daya saing untuk berkompetisi. Kualitas pelayanan dalam hal ini sangat erat kaitannya dengan produktifitas yang memiliki acuan pada kinerja organisasi. Maka untuk menjamin kelangsungan hidup organisasi tersebut, berbagai teknik peningkatan produktifitas harus dikembangkan. Hotel Plaza Semarang diharapkan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, karena hotel bergerak di bidang jasa yang mengutamakan kualitas layanan. Hampir semua hotel memiliki fasilitas yang hampir sama, yang membedakan adalah budaya dan kualitas pelayanan yang dimiliki oleh masing – masing hotel. Untuk dapat memenangkan persaingan hotel, sangat perlu dilakukan inovasi yang terus menerus agar dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan dari pelanggan yang selalu berubah – ubah.

Penelitian ini menggunakan hotel sebagai objek penelitiannya, dikarenakan industri perhotelan di kota Semarang berkembang dengan pesat serta munculnya berbagai spekulasi bahwa persaingan bisnis perhotelan di kota Semarang tidak sehat. Hal ini berdasarkan pernyataan Ketua Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) Kota Semarang, Heru Isnawan mengatakan persaingan bisnis perhotelan mulai terlihat tidak sehat dengan saling menurunkan harga yang tidak wajar. Fenomena tersebut terjadi akibat *demand* dan *supply* tidak berimbang, karena pertumbuhan hotel baru begitu pesat sedangkan tingkat hunian relatif masih rendah (www.news.bisnis.com, 2013).

Keberhasilan suatu perusahaan jugadipengaruhi oleh kinerja karyawan (*job performance*) atau hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan, karena memiliki bakat, tenaga, dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya. Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan faktor motivasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh I Kadek Mei Arimbawa dan A.A Sagung Kartika Dewi (2010) tentang pengaruh budaya organisasi, motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja kerja karyawan, yang mengambil objek pada HotelJimbaran Puri di Bali, diperoleh hasil bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Susandi Prihayanto (2012) pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, Regional IV Jawa Tengah menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian mengenai hubungan budaya organisasi secara langsung terhadap kinerja karyawan dilakukan pada industri perbankan di Nigeria. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Olu Ojo (2009) tersebut menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan juga penelitian yang dilakukan oleh Zainul Arifin Noor (2012) pada PT. Indofood Sukses Makmur Tbk Kalimantan, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi berfungsi untuk membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal ini berarti budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Selain itu, tekanan utama dalam perubahan dan pengembangan budaya organisasi adalah mencoba untuk mengubah nilai – nilai, sikap dan perilaku dari anggota organisasi secara keseluruhan.

Motivasi menurut Mc.Donald dalam Sardiman (2010) adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya “*feeling*” dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Penelitian yang dilakukan oleh Listianto dan Setiaji (2007) menyatakan

bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian terdahulu, hubungan antara motivasi dan kinerja berbanding lurus, artinya bahwa semakin tinggi motivasi karyawan dalam bekerja maka kinerja yang dihasilkan juga tinggi.

Berdasarkan pada uraian tersebut diatas, maka diajukan sebuah penelitian dengan mengambil judul **“Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Plaza Semarang”**.

1.2 Permasalahan Penelitian

Untuk dapat terus bersaing di dalam industri perhotelan, pihak manajemen Hotel Plaza Semarang dituntut untuk dapat mengambil keputusan dalam hal strategi yang tepat agar dapat bersaing di lingkungan bisnis. Budaya organisasi dan motivasi merupakan faktor – faktor yang berhubungan dan merupakan unsur yang penting karena sangat berpengaruh terhadap kinerja dan perilaku setiap individu dalam perusahaan. Kelemahan dari Hotel Plaza Semarang adalah kurangnya dukungan dan motivasi dari pimpinan kepada karyawannya untuk bekerja secara maksimal. Hal ini dapat dilihat dari kinerja karyawan yang menurun, dimana terdapat beberapa tamu hotel yang mengeluh dengan pelayanan yang diberikan oleh pihak hotel, dimulai dari keluhan akan beberapa fasilitas kamar yang kurang memuaskan hingga kondisi kamar yang lembab sehingga mengeluarkan aroma yang tidak sedap (www.agoda.com/id-id/plaza-hotel).

Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh I Kadek Mei Arimbawa dan A.A Sagung Kartika Dewi (2010) dengan menggunakan hotel sebagai objek penelitian menunjukkan bahwa 92,4% kinerja karyawan, dipengaruhi oleh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Ni Made Ria Satyawati dan I Wayan Suartana (2014) memberikan hasil yang berbeda. Hasil penelitian mereka menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dengan koefisien korelasi sebesar -0,286. Satria Alas Yuniapura (2013) juga menghasilkan hasil yang sama yaitu bahwa hasil penelitian menunjukkan hasil yang negatif antara motivasi dan kinerja dengan koefisien korelasi sebesar -0,417 serta tidak signifikan. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diungkapkan di atas, maka masih diperlukan penelitian selanjutnya yang mengkaji tentang pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan Hotel Plaza Semarang.

Dari pemaparan di atas, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hotel Plaza Semarang?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hotel Plaza Semarang?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Manfaat hasil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Institusi

Memberikan informasi kepada Hotel Plaza Semarang bahwa terdapat pengaruh antara budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

2. Bagi Pembaca

Diharapkan agar hasil penelitian ini dapat semakin menambah wawasan dan referensi yang berhubungan dengan Sumber Daya Manusia, baik bagi kalangan umum maupun kalangan akademis, khususnya akademi Universitas Diponegoro Semarang.

3. Bagi Penulis

Sebagai sarana untuk memperluas wawasan dan menganalisis masalah – masalah aktual yang terjadi khususnya yang berhubungan dengan pengelolaan Sumber Daya Manusia.

1.4 Sistematika Penulisan

Penulisan skripsi ini terdiri dari lima (5) bab, masing-masing tidak dapat dipisahkan karena memiliki keterkaitan antar bab satu dengan bab lainnya. Sistematika penulisan dimaksudkan agar dalam penulisan skripsi ini dapat terarah dan sistematis. Gambaran lebih rinci mengenai penulisan skripsi ini dapat dilihat dalam setiap bab, antara lain:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan tentang latar belakang, permasalahan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bagian Tinjauan Pustaka mencakup empat (4) subbab, diantaranya Landasan Teori, Penelitian Terdahulu, Kerangka Pemikiran, dan Perumusan Hipotesis. Bab ini memaparkan teori-teori dasar yang mendukung perumusan hipotesis serta sangat membantu dalam penelitian dan analisis data. Di samping itu, terdapat ringkasan hasil penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini. Bab ini juga berisi tentang

kerangka pemikiran teoritis dan rumusan hipotesis yang timbul dari pemikiran tersebut.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bagian Metodologi Penelitian mencakup lima (5) subbab, di antaranya Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel, Populasi dan Sampel, Jenis dan Sumber Data, Metode Pengumpulan Data, dan Metode Analisis. Bab ini menjelaskan secara rinci mengenai deskripsi penelitian secara operasional.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian Hasil dan Pembahasan mencakup tiga (3) subbab, di antaranya Deskripsi Objek Penelitian, Analisis Data, dan Pembahasan. Bab ini membahas hasil analisis dengan metode penelitian yang telah ditentukan sebelumnya, disertai dengan interpretasi hasil secara rinci

BAB V : PENUTUP

Bagian Penutup mencakup tiga (3) subbab, di antaranya kesimpulan, keterbatasan, dan Saran. Bab ini berisi penarikan kesimpulan atas hasil analisis dan pembahasan sebelumnya, disertai dengan keterbatasan dan saran yang bermanfaat untuk penelitian yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hal penting dalam suatu organisasi dimana sebagai jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang mengikuti tata cara atau prosedur sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Menurut Robbins (2006), kinerja merupakan pencapaian yang optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki seorang karyawan merupakan hal yang selalu menjadi perhatian para pemimpin organisasi. Kinerja ini menggambarkan sejauh mana aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan berusaha dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2002) memberikan pengertian kinerja sebagai berikut: *“Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a time period.* Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil – hasil yang diperoleh dari fungsi – fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Dessler (2009) berpendapat bahwa kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah

prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

Sedangkan Mangkunegara (2009) mendefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mathis dan Jackson (2002) lebih lanjut memberikan standar kinerja seseorang yang dilihat kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif. Standar kinerja tersebut ditetapkan berdasarkan kriteria pekerjaan yaitu menjelaskan apa – apasaja yang sudah diberikan organisasi untuk dikerjakan oleh karyawannya, oleh karena itu kinerja individual dalam kriteria pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada dan hasilnya harus dikomunikasikan kepada seluruh karyawan.

2.1.2 Indikator Kinerja

Menurut Robbins (2006) terdapat enam indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu.

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas.

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian.

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Fuad Mas'ud (2004) mendefinisikan bahwa kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan perusahaan secara keseluruhan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada

organisasi yang antara lain termasuk kuantitas keluaran, kualitas keluaran, jangka waktu keluaran, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif.

2.1.3 Faktor Pencapaian Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (1985) yang dikutip oleh Mangkunegara (2010), berikut penjelasannya:

1. Faktor Kemampuan (*Ability*), secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (knowledge + skill). Artinya, pemimpin dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari – hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.
2. Faktor Motivasi, motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pemimpin, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Menurut A. Dale Timple (1992) yang dikutip oleh Mangkunegara (2010), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat – sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

Faktor eksternal yaitu faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Faktor internal dan faktor eksternal ini merupakan jenis – jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis atribusi yang dibuat para karyawan memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan. Seseorang karyawan yang menganggap kinerjanya baik berasal dari faktor internal seperti kemampuan atau upaya, diduga orang tersebut akan mengalami lebih banyak perasaan positif tentang kinerjanya dibanding dengan jika dia menghubungkan kinerjanya yang baik dengan faktor eksternal.

2.1.4 Pengertian Budaya Organisasi

Nilai – nilai atau norma – norma sebagai unsur budaya manusia, hidup dan berkembang secara dinamis sesuai dengan kondisi organisasi

dan menjadi kendali cara berpikir, bersikap dan berperilaku hidup bersama dalam kebersamaan sebagai sebuah organisasi. Nilai – nilai atau norma – norma itulah yang kemudian menjadi budaya organisasi.

Schein (2009) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok dalam memecahkan masalah melalui adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dipertimbangkan kebenarannya, oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk melihat, berpikir, dan merasakan kaitannya dengan masalah – masalah yang ada.

Suatu budaya organisasi tidak muncul begitu saja. Bila sudah terbentuk mantap, budaya tidak akan menghilang begitu saja. Budaya awal, berasal dari filosofi pendiri organisasi. Hal ini selanjutnya sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam proses penerimaan karyawan baru. Para pendiri organisasi secara tradisional memiliki pengaruh yang dominan dalam membentuk budaya awal. Dikarenakan para pendiri tersebut memiliki ide yang masih asli, mereka biasanya juga memiliki sesuatu tentang cara bagaimana ide – ide tersebut bisa terpenuhi.

Robbins (2006) mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah sebagai suatu sistem makna yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain.

Budaya organisasi dihasilkan dari asumsi para pendiri dengan apa yang dipelajari selanjutnya oleh anggota awal organisasi, dari pengalaman mereka sendiri. Sumber yang paling pokok dan awal dalam menciptakan budaya, adalah pendirinya. Langkahnya harus dimulai dari :

1. Berbagai pengetahuan.
2. Praktek atau amalkan pengetahuan.
3. Kembangkan keterampilan dan kemampuan yang sesuai.
4. Miliki sikap yang konsisten dalam menanggapi berbagai hal.
5. Tampilkan karakter sesuai kebiasaan dalam berbagai kesempatan.

Selanjutnya diseleksi orang yang memiliki pengetahuan, keterampilan kepemimpinan dan keteladanan untuk melanjutkan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan kaidah dan norma dari para pendirinya. Komitmen manajemen puncak yang diperagakan amat menentukan implementasi perubahan budaya organisasi. Wujudnya dapat berupa penetapan keputusan yang terkait dengan pembentukan budaya baru, tindakan dan keterlibatan pimpinan puncak dan besarnya sumber daya yang dialokasikan.

Perkembangan selanjutnya dari konsep budaya ini diteruskan oleh banyak pakar organisasi, sehingga akhirnya kata budaya menjadi bagian yang erat dengan beragam aspek pengembangan organisasi. Saat inilah kita mengenal istilah budaya organisasi.

2.1.5 Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins (2006) menyebutkan bahwa budaya organisasi memiliki sejumlah karakteristik penting, antara lain sebagai berikut :

1. Inovasi dan pengambilan risiko, sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap detail, sejauh mana karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memutuskan perhatian pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang,sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukan berdasar pada individu.

Secara individu maupun kelompok, seseorang tidak akan terlepas dengan budaya organisasi dan pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keanekaragaman sumber-sumber daya yang ada sebagai stimulus seseorang bertindak.

Robert dan Angelo (dalam Abdullah dan Arisanti herlin, 2010) menyebutkan tiga definisi karakter budaya organisasi yang penting yaitu:

1. Budaya organisasi diberikan kepada para karyawan baru melalui proses sosialisasi.
2. Budaya organisasi mempengaruhi perilaku kita di tempat kerja.
3. Budaya organisasi berlaku pada dua tingkat yang berbeda. Misalkan, bila sebuah perusahaan benar – benar menyediakan layanan berkualitas tinggi, para karyawan akan lebih cenderung menyesuaikan perilaku merespons protes konsumen dengan cepat. Para karyawan dapat memberikan layanan berkualitas tinggi karena pengalamannya saat mereka berinteraksi dengan para pelanggan.

Dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan perilaku para anggota organisasi. Dalam masyarakat, budaya organisasi mempengaruhi nilai – nilai atau etika individu, sikap, asumsi – asumsi dan harapan – harapan individu. Perpaduan budaya masyarakat dan budaya organisasional dapat menghasilkan dinamika di dalam suatu organisasi.

2.1.6 Fungsi Budaya Organisasi

Veithzal Rivai (2009) menjabarkan beberapa fungsi organisasi dalam bukunya di mana budaya organisasi melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya memberikan identitas bagi para anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Dengan demikian, fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota – anggota untuk mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan nilai – nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh anggota – anggota organisasi. Budaya organisasi dapat pula berfungsi sebagai kontrol atas perilaku anggota – anggota organisasi.

2.1.7 Upaya Melestarikan Budaya Organisasi

Robbins (2003) menyatakan bahwa untuk mempertahankan budaya organisasi, terdapat tiga kekuatan untuk memainkan suatu peran penting, yaitu :

1. Tindakan dan keterlibatan manajemen puncak.

Komitmen manajemen puncak yang diperagakan amat menentukan implementasi perubahan budaya organisasi. Wujudnya dapat berupa penetapan keputusan yang terkait dengan pembentukan budaya baru,

tindakan dan keterlibatan pimpinan puncak dan besarnya dukungan sumber daya yang dialokasikan.

2. Praktek seleksi.

Direkrut dan diseleksi orang yang memiliki pengetahuan, keterampilan kepemimpinan dan keteladanan untuk mempertahankan budaya sesuai dengan kaidah dan norma dari tata nilai dari budaya organisasi.

3. Metode dan keefektifan penerapan sosialisasi.

Bagaimana bagusnya pelaksanaan penerimaan dan penyeleksian pegawai baru yang dilakukan suatu organisasi, karyawan – karyawan baru tidak sepenuhnya terdoktrin dengan budaya organisasi tersebut. Dikarenakan tidak terbiasa dengan budaya organisasi tersebut, para karyawan baru memiliki kecenderungan untuk mengganggu kepercayaan dan kebiasaan yang sudah berlaku. Dengan demikian, organisasi perlu membantu karyawan – karyawan baru tersebut dalam beradaptasi dengan budaya mereka, proses adaptasi ini disebut sosialisasi.

2.1.8 Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan suatu bentuk pendorong atau penggerak bagi seseorang untuk berusaha keras mencapai atau mendapatkan apa yang ingin dicapai. Seseorang yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Konsep motivasi, merupakan sebuah konsep penting studi tentang kinerja individual. Dengan demikian motivasi berarti pemberian motiv, atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Dapat juga

dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu.

Herzberg (dalam Robbins, 2006) memperkenalkan teori motivasi higiene atau yang sering disebut dengan teori dua faktor, yang berpendapat bahwa hubungan individu dengan pekerjaannya merupakan hubungan dasar dan bahwa sikap seseorang terhadap kerja sangat menentukan kesuksesan atau kegagalan individu tersebut. Herzberg (dalam Robbins, 2006) juga menyatakan bahwa terdapat faktor yang diinginkan seseorang terhadap pekerjaan mereka. Dari faktor yang dikategorikan, diketahui bahwa respon mereka yang merasa senang berbeda dengan respon mereka yang tidak senang. Beberapa faktor tertentu cenderung secara konsisten terkait dengan ketidakpuasan kerja.

Mangkunegara (dalam brahmasari, 2008) menyatakan: “motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Kreitner dan Kinicki (2008). Motivasi adalah kumpulan proses psikologis yang menyebabkan pergerakan, arahan, dan kegigihan dari sikap sukarela yang mengarah pada tujuan. Dapat disimpulkan bahwa

motivasi merupakan suatu kumpulan proses psikologis yang memiliki kekuatan di dalam diri seseorang yang menyebabkan pergerakan, arahan, usaha, dan kegigihan dalam menghadapi rintangan untuk mencapai suatu tujuan.

2.1.9 Elemen Motivasi

Menurut George and Jones (2005) ada tiga elemen dalam motivasi kerja dan tiga elemen tersebut adalah arah perilaku, tingkat usaha dan tingkat kegigihan.

1. Arah Perilaku

Perilaku manakah yang dipilih seseorang untuk ditunjukkan? Dalam pekerjaan manapun, ada banyak perilaku (beberapa tepat, dan beberapa tidak tepat) dimana seorang pekerja dapat terlibat di dalamnya. Arah perilaku mengacu pada perilaku yang dipilih karyawan untuk ditunjukkan dari banyak potensi perilaku yang dapat mereka tunjukkan. Jika seorang pialang dalam perusahaan *Investment Banking* secara ilegal memanipulasi harga saham, jika seorang manager mengangkat karirnya sendiri dengan membebani bawahannya, atau jika seorang *engineer* meyakinkan pimpinan yang skeptis untuk mengubah spesifikasi desain dari sebuah produk dengan tujuan untuk menurunkan biaya produksi. Semua tindakan tersebut merefleksikan perilaku yang dipilih karyawan untuk ditunjukkan.

Sebagai contoh, karyawan dapat termotivasi dengan cara berfungsi, yang dapat menolong perusahaan dalam mencapai tujuannya, atau dengan

tidak berfungsi yang menghalangi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dengan melihat kepada motivasi, manager ingin memastikan bahwa arah perilaku bawahan mereka berfungsi bagi organisasi. Mereka ingin karyawan untuk termotivasi datang tepat waktu, melakukan tugas yang diberikan dan dapat dipercaya, datang dengan ide – ide baru, dan menolong sesamanya. Manager tidak ingin karyawannya untuk datang terlambat, mengabaikan aturan yang mengutamakan kesehatan dan keamanan.

2.Tingkat Usaha

Seberapa seseorang bekerja untuk menunjukkan perilaku yang dipilihnya? Adalah tidak cukup bagi organisasi untuk memotivasi karyawannya untuk menunjukkan perilaku untuk berfungsi bagi perusahaan, organisasi juga harus memotivasi mereka untuk bekerja keras dalam perilaku ini. Sebagai contoh, jika seorang *engineer* memutuskan untuk meyakinkan pimpinan yang skeptis untuk perubahan suatu desain, level motivasi *engineer* tersebut menentukan seberapa jauh ia akan meyakinkan pimpinannya. Apakah *engineer* tersebut hanya menyebutkan kebutuhan akan perubahan tersebut dalam percakapan biasa, atau ia akan mempersiapkan laporan detail yang menunjukkan permasalahan tersebut dengan spesifikasi sebenarnya dan mendeskripsikan spesifikasi penurunan biaya baru yang dibutuhkan?

3. Tingkat Kegigihan

Ketika menghadapi rintangan, jalan buntu, dan tembok batu, seberapa keras seseorang tetap mencoba untuk menunjukkan perilaku yang dipilihnya dengan baik? Seandainya pimpinan seorang *engineer* menyatakan bahwa perubahan spesifikasi adalah hanya menya-nyiakan waktu. Apakah *engineer* tersebut gigih mencoba untuk mendapatkan implementasi perubahan tersebut atau menyerah walaupun dia sangat percaya bahwa hal itu diperlukan? Misalnya, jika mesin pabrik dari salah seorang karyawan rusak, apakah karyawan akan berhenti bekerja dan menunggu seseorang untuk datang memperbaikinya, atau ia mencoba untuk memperbaiki mesin tersebut atau paling tidak memberitahu rekan kerjanya tentang permasalahan tersebut?

2.1.10 Jenis – jenis Motivasi

Motivasi dapat dibedakan berdasarkan jenis-jenisnya. Ada jenis motivasi yang terjadi karena keinginan seseorang yang ingin mendapatkan sesuatu. Jenis motivasi lain yaitu motivasi yang terjadi karena seseorang tersebut ingin mengejar target yang telah ditentukan agar berhasil sesuai dengan apa yang diharapkan. Mangkunegara (2004) terdapat dua faktor yang mempengaruhi perilaku manusia yaitu:

1. Motivasi instrinsik

Motivasi dapat pula dibangkitkan dari dalam atau sering disebut motivasi internal. Sasaran yang ingin dicapai berada dalam individu itu sendiri.

Karyawan dapat bekerja karena tertarik dan senang pada pekerjaannya, karyawan merasa pekerjaan yang dilakukan memberikan makna, kepuasan dan kebahagiaan kepada dirinya. Adapun faktor instrinsik terdiri dari upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status prosedur perusahaan dll.

2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi yang dibangkitkan karena mendapatkan rangsangan dari luar merupakan motivasi eksternal. Faktor ekstrinsik adalah prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, kemungkinan untuk berkembang, peraturan, kebijakan perusahaan, interaksi antar karyawan, dan lain sebagainya. Faktor pemeliharaan yang merupakan kondisi ekstrinsik dari karyawan yang akan menimbulkan ketidakpuasan dan faktor motivator merupakan faktor yang menggerakkan motivasi.

Motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya melakukan tindakan-tindakan. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan – kebutuhan pribadi.
2. Tujuan dan Persepsi-persepsi orang atau kelompok yang bersangkutan.
3. Cara dengan apa kebutuhan – kebutuhan serta tujuan – tujuan tersebut akan direalisasikan.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan.

Dalam sebuah perusahaan, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor terpenting dalam suatu organisasi atau perusahaan, keterlibatan SDM dalam perusahaan akan tampak dalam bentuk tenaga kerja karyawan sebagai sumber daya manusia dalam suatu perusahaan merupakan faktor penting bagi peningkatan produktifitas atau kemajuan sebuah perusahaan. Sebuah perusahaan harus mampu memfasilitasi tumbuhnya budaya organisasi serta memahami pentingnya menjadikan sumber daya manusia yang dimiliki bisa dikelola dengan baik. Budaya merupakan implementasi dari sikap atau perpaduan antara nilai-nilai yang ditanamkan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Budaya organisasi dan karyawan menjadi kriteria penting dalam menentukan pertumbuhan dan kesuksesan suatu perusahaan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh I Kadek Mei Arimbawa dan A.A Sagung Kartika Dewi (2010) mengenai "*Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Jimbaran Puri Bali*", diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan. Kemudian, hubungan antara Budaya Organisasi ditunjukkan pula pada penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008) mengenai "*Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya*

Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)". Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Lebih lanjut, hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja karyawan dibuktikan pula pada penelitian yang dilakukan oleh Olu Ojo (2009) mengenai "*Impact Assesment of Corporate Culture On Employee Job Performance in Nigerian Banking Industry*". Hasil penelitian berdasarkan pengujian hipotesis menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis pada penelitian selanjutnya, yaitu :

H₁ = Budaya Organisasi berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Karyawan.

2.2.2 Motivasi dan Kinerja Karyawan

Motivasi menurut Luthans (2005) adalah "*motivation is a process that starts with physiological or psychological deficiency or need that activates a behavior or a drive that is aimed at a goal or incentive*". Motivasi itu tampak dalam dua segi yang berbeda, yaitu dilihat dari segi aktif atau dinamis, motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan, mengerahkan, dan mengarahkan daya serta potensi tenaga kerja, agar secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan

yang ditetapkan sebelumnya. Sedangkan apabila dilihat dari segi pasif atau statis, motivasi akan tampak sebagai kebutuhan sekaligus sebagai perangsang untuk dapat menggerakkan, mengerahkan, dan mengarahkan potensi serta daya kerja manusia tersebut ke arah yang diinginkan.

Dalam literatur perilaku organisasi, berbagai penelitian mengindikasikan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Listianto dan Setiaji (2007) mengenai "*Pengaruh Motivasi, Kepuasan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Lingkungan Pegawai Kantor PDAM Kota Surakarta)*", diperoleh hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Di samping itu, hubungan antara Motivasi dan Kinerja karyawan juga dikemukakan pada penelitian Andre Wijaya dan Suhaji (2012) mengenai "*Pengaruh Kemampuan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan*". Hasil penelitian berdasarkan pengujian hipotesis menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan dari motivasi terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis pada penelitian selanjutnya, yaitu :

H₂ = Motivasi berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Karyawan.

2.3 Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah penelitian mengenai budaya organisasi, motivasi dan kinerja yang sudah dilakukan oleh para peneliti terdahulu:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

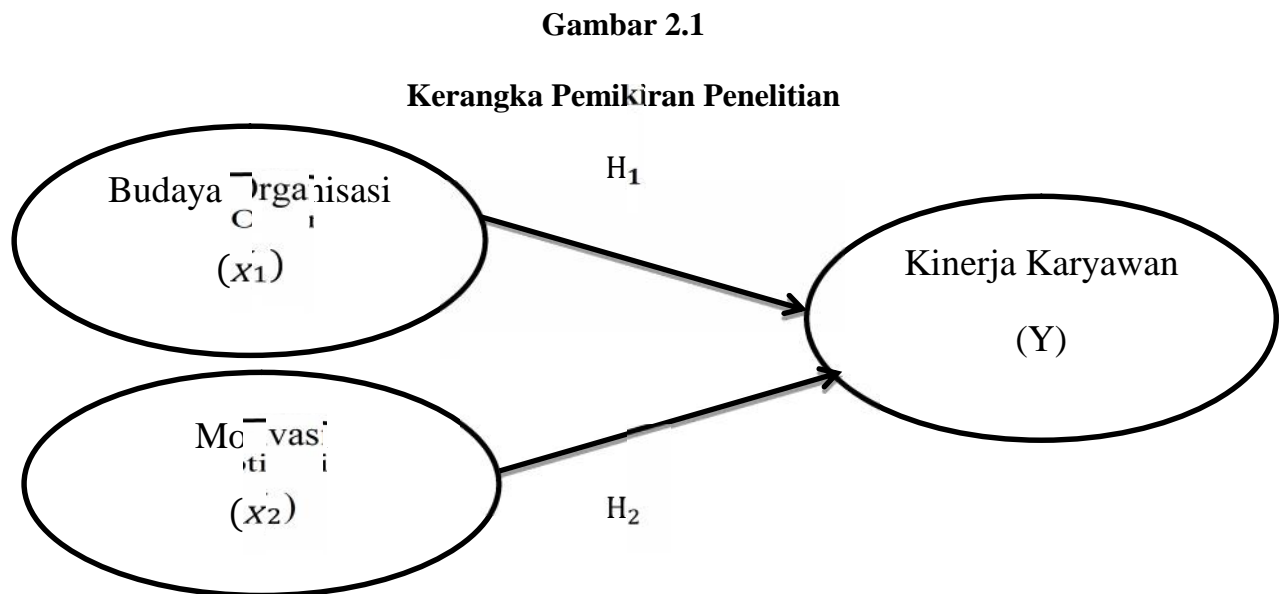
No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Olu Ojo(2009)	<i>Organisational Culture and Corporate Performance: Empirical Evidence from Nigeria</i>	Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi serta Kinerja.	Analisis Regresi Berganda	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, begitu juga dengan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2.	Susandi Prihayanto (2009)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk, Regional IV Jawa Tengah – Daerah Istimewa Yogyakarta.	Motivasi Kerja,Budaya Organisasi,dan Kinerja.	Analisis Regresi Berganda	Motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, begitupun juga dengan budaya organisasi.

3.	Ni Made Ria Setyawati dan I Wayan Suartana (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Keuangan.	Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja pegawai	Analisis Regresi Berganda	Budaya Organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	Evans Sokro (2012)	<i>“Analysis Of The Relationship That Exists Between Organisational Culture, Motivation And Performance”</i>	Budaya Organisasi, Motivasi, Kinerja	Analisis Regresi Berganda	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, begitu juga dengan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber: Berbagai jurnal

2.4 Kerangka Pemikiran Penelitian

Berdasarkan pemaparan tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut:



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini, 2014.

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah pernyataan mengenai sesuatu hal yang harus diuji kebenarannya (Djarwanto, 1998). Berdasarkan pada landasan teori dan kerangka pemikiran tersebut di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerjakaryawan.

H₂: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

3.1.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat / nilai dari orang atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan. Sugiyono (2007).

Variabel penelitian ini terdiri dari dua macam variabel, yaitu variabel terikat (*dependent variable*) atau variabel yang tergantung pada variabel lainnya, serta variabel bebas (*independent variable*) atau variabel yang tidak tergantung pada variabel yang lainnya. Variabel-variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah:

- a. Variabel terikat (*dependent variable*) yaitu Kinerja Karyawan (Y).
- b. Variabel bebas (X) yang meliputi 2 dimensi:
 1. Budaya Organisasi (X_1)
 2. Motivasi (X_2)

3.1.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah mendefinisikan variabel secara operasional berdasarkan karakteristik yang diamati yang memungkinkan peneliti untuk melakukan observasi atau pengukuran secara cermat terhadap suatu objek atau fenomena (Alimul Hidayat, 2007). Definisi operasional dalam penelitian ini dapat dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 3.1

Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1.	Budaya Organisasi	Budaya organisasi adalah sebagai suatu sistem makna yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain (Robbins, 2007). Budaya organisasi merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> a) Toleransi terhadap konflik. b) Dukungan dari manajemen. c) Sistem Imbalan. d) Integrasi (sejauh mana unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi) e) Inisiatif individual, tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dimiliki individu. (Robbins, 1994)
2.	Motivasi	Motivasi adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang mengarah pada kepuasan kerja (Hezberg dalam Robbins, 2006). Dengan pemberian motivasi dimaksudkan memberikan daya	<ul style="list-style-type: none"> a) Upah. b) Kondisi kerja. c) Keamanan kerja. d) Penghargaan. e) Status pekerjaan. (Hezberg dalam Robbins, 2006)

		perangsang kepada karyawan yang bersangkutan agar karyawan tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya	
3.	Kinerja	Kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator – indikator tertentu (Fuad Mas'ud, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> a) Efisiensi staf / karyawan ini melebihi rata – rata karyawan lain. b) Staf / Karyawan berusaha dengan lebih keras daripada yang seharusnya. c) Staf / Karyawan dapat melaksanakan pekerjaan secara tepat waktu. d) Staf / Karyawan dapat melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur dan kebijakan perusahaan. e) Pengetahuan staf / karyawan berkaitan dengan pekerjaan utamanya adalah baik. (Fuad Mas'ud, 2004)

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2008). Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan Hotel Plaza Semarang.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah subset dari populasi terdiri dari beberapa anggota populasi (Ferdinand, 2007). Untuk menentukan jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini, maka penulis memakai metode slovin yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{100}{1 + 100(0,1)^2} = 50$$

Keterangan:

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

e = Persen kelonggaran ketidakpastian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir, maksimum sebesar 10%.

Atas dasar perhitungan di atas, maka sampel yang harus diambil dalam penelitian ini adalah berjumlah 50 responden.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini menggunakan :

1. **Data Primer** yaitu data yang diperoleh langsung dari obyek penelitian, data ini diperoleh secara langsung dari sumber utama (responden). Data responden sangat diperlukan untuk mengetahui tanggapan responden mengenai kinerja karyawan. Dalam hal ini data diperoleh langsung dengan membagi kuesioner atau daftar pertanyaan pada pegawai.

2. **Data Sekunder** yaitu sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2008). Data ini diperoleh dari media internet dan diperoleh melalui data pegawai.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data di sini ditujukan untuk memperoleh skor yang berfungsi sebagai arah hubungan Budaya Organisasi, Motivasi dan Kinerja Karyawan pada Hotel Plaza Semarang.

Data primer diperoleh melalui wawancara dan kuesioner. Kuesioner disiapkan dalam bentuk pilihan jawaban yang sesuai dengan persepsi responden, yaitu berupa pertanyaan tertutup. Pengukuran data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan skala likert pada interval 1-5, dengan kriteria sebagai berikut: 1 = Sangat Tidak Setuju ; 2 = Tidak Setuju ; 3 = Ragu-ragu ; 4 = Setuju ; 5 = Sangat setuju.

3.5 Metode Analisis

3.5.1 Analisis Multivariat

3.5.1.1 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang mempunyai indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2005). Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS, yang akan memberikan fasilitas untuk mengukur

reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha (). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,60$ (Nunnally dalam Ghozali, 2009). Rumus Cronbach Alpha adalah sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \dagger^2}{V_t^2} \right]$$

Keterangan:

r_{11} = Reliabilitas instrumen.

k = Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal.

$\sum \dagger^2$ = Jumlah varian butir / item.

V_t^2 = Varian total.

3.5.1.2 Uji Validitas

Digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu indikator. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Dalam penelitian ini, pengujian validitas instrumen penelitian dilakukan dengan melihat angka signifikansi, yaitu membandingkan nilai r hitung (*Corrected Item-Total Correlation*) dengan r tabel untuk degree of freedom (df) = $n-2$.

Dalam penentuan layak atau tidaknya suatu item yang digunakan, dilakukan uji signifikansi koefisien korelasi pada taraf signifikansi 0,05, artinya suatu item dianggap valid jika berkorelasi signifikan terhadap skor

total (Ghozali, 2009). Uji validitas menggunakan teknik korelasi *Product Moment* dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

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

Keterangan:

r = Koefisien korelasi.

x = Jumlah skor item.

y = Jumlah skor total item.

N = Jumlah responden

3.5.2 Uji Asumsi Klasik

Beberapa uji penyimpangan asumsi klasik yang perlu dilakukan dalam penelitian ini, antara lain (Ghozali, 2009) :

3.5.2.1 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji tingkat kenormalan distribusi variabel pengganggu atau residual dalam model regresi. Adapun analisis yang digunakan untuk menguji normalitas dalam penelitian ini adalah dengan metode grafik, yaitu menggunakan grafik *normal probability plot*. Grafik *normal probability plot* berfungsi membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal (Ghozali, 2009). Deteksi normalitas dilihat melalui penyebarandata (plot) pada sumbu diagonal dengan kriteria :

1. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.5.2.2 Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas dilakukan dengan menggunakan nilai VIF. Suatu variabel menunjukkan gejala multikolinieritas bisa dilihat dari nilai tolerance dan VIF (*Variance Inflation Factor*). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Tolerance mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya, maka nilai toleransi yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$) dan menunjukkan adanya kolinieritas yang tinggi. Nilai *cut off* yang umum dipakai adalah nilai tolerance $> 0,10$ / sama dengan nilai VIF < 10 berarti tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi (Ghozali, 2009).

3.5.2.3 Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah kondisi di mana sebaran varian faktor atau *disturbance* tidak konstan sepanjang daerah observasi. Uji heteroskedastisitas digunakan untuk melihat sifat dari *variance error*. Model regresi yang baik adalah yang variansnya bersifat *homoskedastis* atau *equal variance*. Adapun metode yang digunakan untuk mendeteksi

ada atau tidaknya heteroskedastisitas yaitu Metode Grafik. Metode ini dilakukan dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variable dependen (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Dasar penentuan ada atau tidaknya heteroskedastisitas yaitu:

1. Jika ada pola tertentu (plot) yang teratur (bergelombang, melebar lalu menyempit), maka terjadilah heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas atau plot menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y secara acak, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.5.3 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Selain itu juga analisis regresi digunakan untuk menguji kebenaran hipotesis yang disajikan dalam penelitian ini, yang modelnya sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja Karyawan

X_1 = Budaya Organisasi

X_2 = Motivasi Kerja

$\beta_1 \beta_2$ = Koefisien Regresi

a = Konstanta

e = Variabel lain yang tidak diteliti

3.5.4 Uji Goodnes of Fit

Ketepatan fungsi regresi dalam menaksir nilai aktual dapat diukur dari *goodnes of fit* nya (Ghozali, 2006). Secara statistik, setidaknya ini dapat diukur dari nilai koefisien determinasi, nilai statistik F dan nilai statistik t. Dengan demikian untuk menilai ketepatan fungsi regresi sampel perlu dilakukan uji hipotesis berupa uji F dan uji t.

3.5.4.1 Uji Kelayakan Model (Uji F)

Uji F adalah pengujian signifikansi persamaan yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen (X_1, X_2) secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Y) yaitu kinerja. Langkah-langkah pengujian :

1. Menentukan formulasi H_0 dan H_a .
 - a. $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak artinya variasi dari model regresi berhasil menerangkan variabel bebas secara keseluruhan, sejauh mana pengaruhnya terhadap variabel terikat.
 - b. $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima artinya variasi dari model regresi tidak berhasil menerangkan variabel bebas secara keseluruhan, sejauh mana pengaruhnya terhadap variabel terikat.
2. Membandingkan hasil besarnya peluang melakukan kesalahan (tingkat signifikansi) yang muncul, dengan tingkat peluang munculnya kejadian (probabilitas) yang ditentukan sebesar 5%

atau 0,05 pada output, guna mengambil keputusan menolak atau menerima hipotesis nol (H_0) :

- a. Apabila signifikansi $> 0,05$ maka keputusannya adalah menerima H_0 dan menolak H_a .
- b. Apabila signifikansi $< 0,05$ maka keputusannya adalah menolak H_0 dan menerima H_a .

Cara menghitung F hitung :

$$F \text{ hitung} = \frac{R^2 / (k-1)}{(1-R^2) / (n-k)}$$

Dimana :

R^2 = Koefisien determinasi.

k = Banyaknya koefisien regresi.

n = Banyaknya sampel.

3.5.4.2 Uji Parsial (Uji t)

Uji t adalah pengujian koefisien regresi parsial individual yang digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen (X) secara individual mempengaruhi variabel dependen (Y).

Langkah-langkah pengujian :

1. Menentukan formulasi H_0 dan H_a .
 - a. $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak ada pengaruh secara parsial.

- b. t hitung $>$ t tabel, maka H_a diterima dan H_o ditolak, artinya ada pengaruh secara parsial. Maka dapat dinyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.
2. Membandingkan hasil besarnya peluang melakukan kesalahan (tingkat signifikansi) yang muncul, dengan tingkat peluang munculnya kejadian (probabilitas) yang ditentukan sebesar 5% atau 0,05 pada output, guna mengambil keputusan menolak atau menerima hipotesis nol (H_o):
- a. Apabila signifikansi $>$ 0,05 maka keputusannya adalah menerima H_o dan menolak H_a .
- b. Apabila signifikansi $<$ 0,05 maka keputusannya adalah menolak H_o dan menerima H_a .

Cara menghitung :

$$t = \frac{(bi)}{SEbi}$$

Dimana :

bi = Koefisien korelasi

$SEbi$ = Standard error koefisien regresi.

t = t hitung

3.5.5 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur kebenaran menggunakan model regresi. Jika nilai (R^2) mendekati angka 1, maka

variabel bebas semakin dekat hubungannya dengan variabel terikat atau dapat dikatakan bahwa pengguna model tersebut dapat dibenarkan. Dari koefisien determinasi ini dapat diperoleh suatu nilai untuk mengukur besarnya sumbangan dari beberapa variabel X terhadap variasi naik turunnya variabel Y , yang sisanya dapat dinyatakan pula dalam persentase.